Александр Карпов

Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля

Второе издание
Переработанное и дополненное

smart-venture.ru

Карпов А.Е.
Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля

М.: «Москва» – 300 с.: илл.
ISBN 978-5-902580-40-9

Данная книга выпускается в рамках открытого НЕкоммерческого интернет-проекта ***www.smart-venture.ru***, основной целью которого является содействие в развитии предпринимательства в нашей стране.

В наше нестабильное время нужно по возможности помогать другим создавать и развивать свои бизнесы. Если задуматься, то от этого все только выиграют: экономика страны, бизнес, потребители

Ведь чем больше у нас будет эффективных и конкурентоспособных компаний, тем больше будет продуктов и услуг, соответствующих качественным и ценовым критериям и запросам потребителей.

Таким образом, данная книга, а также сайт **smart-venture.ru** – это НЕкоммерческий проект, реализуемый для оказания помощи всем, кто занимается (или только планирует заняться) созданием и/или развитием своего бизнеса.

В книге содержится достаточно подробное описание технологии создания с нуля и последующего развития эффективного бизнеса.

Бизнес можно создавать и в кризис, и при существенных ограничениях по финансовым ресурсам. К тому же есть стратегия, которая позволяет запускать стартапы с минимальными затратами и рисками. Об этом также написано в данной книге.

В книге представлено много различных рекомендаций, советов и идей по созданию и развитию бизнеса

Эта книга в основном предназначена для начинающих предпринимателей, которые планируют запустить и развивать свой первый стартап.

Хотя некоторые ее разделы (в частности касающиеся развития бизнеса), возможно, будут интересны и тем, кто уже создал свою компанию, но хотел бы развить ее и сделать более успешной.

ISBN 978-5-902580-40-9 © Издательство «Москва»

Об авторе книги

Александр Карпов – директор и ведущий консультант Компании РиК, президент Ассоциации эффективного бизнеса, основатель бизнес-школы «Первая школа предпринимателей», советник генерального директора издательства «Москва».

Руководитель интернет-проектов:

- «Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля»;
- «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»;
- «Бюджетирование и управленческий учет».

Окончил факультет управления и прикладной математики Московского физико-технического института (Физтех).

Имеет многолетний опыт управленческого консультирования в различных направлениях менеджмента, а также в создании и развитии эффективного бизнеса. **Начиная с 1995 года**, им реализовано большое количество **консалтинговых проектов.**

С 1999 года Александр Карпов регулярно проводит **открытые, корпоративные** и **интернет-семинары** по различным направлениям менеджмента и бизнеса. В этих семинарах-практикумах приняли участие тысячи менеджеров и специалистов компаний и групп разного масштаба, работающих в различных отраслях и регионах России и ближнего зарубежья.

С 2003 года он издает свои книги, связанные с бизнес-тематикой: постановкой и использованием разных подсистем управления, реструктуризацией компаний и групп, созданием и развитием бизнеса и т.д.

Свой первый бизнес (консалтинговую компанию) Александр Карпов создал в 2003 году с нуля, имея сравнительно небольшой стартовый капитал, но зато большой опыт в реализации консалтинговых проектов по внедрению в компаниях и группах современной и эффективной системы управления.

В настоящее время он продолжает развивать свою консалтинговую компанию. Кроме того, он запустил несколько новых стартапов с использованием стратегии минимизации затрат и рисков, описанной в данной книге.

Оглавление

От автора книги 9

От редакции издательства «Москва» 16

Дополнительные рубрики 17

Введение 18

Часть I. Бизнес: технология создания и развития 23

Раздел 1. Что такое бизнес 24
Раздел 2. Создание эффективного бизнеса с нуля 46
Раздел 3. Эффективное развитие компании: развитие бизнеса и системы управления 130

Часть II. Полезные советы, рекомендации и идеи по созданию и развитию бизнеса 139

Раздел 4. Быть или не быть бизнесу 140
Раздел 5. Бизнес-партнерство 157
Раздел 6. Бизнес-планирование стартапа 177
Раздел 7. Стартовый капитал, минимизация затрат и рисков при создании и развитии бизнеса.....187
Раздел 8. Запуск и развитие успешного бизнеса 216

Обращение к предпринимателям 257

Nota Bene!!! 258

Приложение №1. Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля 259

Приложение №2. Опыт создания и развития издательства «Москва» 272

Приложение №3. Реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения.. 276

Литература и методики для создания и развития бизнеса 281

Содержание

От автора книги 9
От редакции издательства «Москва» 16
Дополнительные рубрики 17
Введение 18
Часть I. Бизнес: технология создания и развития 23
Раздел 1. Что такое бизнес 24
Финансово-экономическое состояние бизнеса 26
Три основных аспекта финансово-экономического состояния компании 27
Финансовый результат (прибыль) бизнеса 27
Финансовый поток бизнеса 29
Финансовое положение (ресурсы и источники их финансирования) бизнеса 30
Оценка финансово-экономического состояния бизнеса 32
Оценка бизнеса с учетом стадии развития компании 32
Оценка бизнеса с учетом его специфики 35
Оценка бизнеса с учетом текущей ситуации, в которой находится компания 36
Итоговые выводы по финансово-экономическому состоянию бизнеса 36
Масштабируемость бизнеса 38
Стоимость бизнеса и возможность его продажи 42
Раздел 2. Создание эффективного бизнеса с нуля 46
Этап 1. Выбор направления (или направлений) деятельности для бизнеса 52
Условия, которые нужно учитывать при выборе бизнеса 54
Перспективность бизнеса 55
Активы, необходимые для выбранного вида деятельности 57
Реальный интерес к выбранному виду деятельности 59
Как выбирать бизнес-направление 60
Этап 2. Разработка стратегического плана компании 64
Этап 3. Разработка маркетинговой стратегии компании 74
Этап 4. Проектирование организационно-функциональной структуры компании 82
Этап 5. Разработка бизнес-плана стартапа 90
Нужно ли составлять бизнес-план для стартапа 92
Насколько детальными должны быть бизнес-планы для стартапов 93
Состав бизнес-плана стартапа 97
Предварительное составление бизнес-плана стартапа 99
Разработка детального бизнес-плана стартапа 103
Для кого и для чего разрабатывается бизнес-план стартапа 105
Этап 6. Запуск бизнеса (начало реализации бизнес-плана стартапа) 106
Критерии успешного запуска бизнеса 107
Юридическое оформление бизнеса 109

Начало работы бизнеса....113
Инвестиции в запуск бизнеса....117
Набор персонала для стартапа....120
Завершение запуска бизнеса....122
Этап 7. Разработка программы развития компании....123
Уточнение, доработка и детализация стратегического плана компании....124
Уточнение, доработка и детализация маркетинговой стратегии компании....125
Уточнение, доработка и детализация организационно-функциональной структуры компании....126
Уточнение, доработка и детализация бизнес-плана компании....128
Раздел 3. Эффективное развитие компании: развитие бизнеса и системы управления....130
Особенности развития недавно созданной компании (стартап) 130
Особенности развития компании, созданной ранее (НЕ стартап)....132
Общие проблемы развития (startup и НЕ startup)....135
Технология эффективного развития компании....136

Часть II. Полезные советы, рекомендации и идеи по созданию и развитию бизнеса....139

Раздел 4. Быть или не быть бизнесу....140
Не достало работать на «дядю»?!....140
Почему не занимаются бизнесом....144
Готовы ли вы к бизнесу? Основной критерий проверки....146
Бизнес- логика. Всегда ли нужно на нее опираться при создании бизнеса....149
Выход из бизнеса: возможные сценарии....153
Передача бизнеса по наследству....153
Продажа бизнеса....154
Закрытие бизнеса....155
Потеря бизнеса....155
Раздел 5. Бизнес-партнерство....157
Как лучше создавать и развивать свой бизнес: в одиночку или с партнерами....157
Конфликты между бизнес-партнерами (пять основных причин) 160
Причина №1. Отсутствие четкой и согласованной стратегии создания и развития компании....162
Причина №2. Неоднородная структура начальных вложений в бизнес («разношерстный» уставный капитал)....163
Причина №3. Нет четкой системы оплаты труда и распределения прибыли у владельцев бизнеса....166
Причина №4. Профессиональные знания, навыки и эффективность владельцев бизнеса....169
Причина №5. Отсутствие заранее проработанных сценариев выхода из бизнеса....170

Базовый принцип бизнес-партнерства 171
Бизнес-партнеры. Одно из важнейших стратегических решений при создании бизнеса 173
Раздел 6. Бизнес-планирование стартапа 177
Можно ли использовать готовый бизнес-план для создания своего бизнеса 177
Как правильно разрабатывать бизнес-планы 180
Обновление и актуализация бизнес-плана 183
Раздел 7. Стартовый капитал, минимизация затрат и рисков при создании и развитии бизнеса 187
Создание бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками 187
Можно ли создать бизнес без денег или с небольшими затратами 195
Бизнес с минимальными вложениями 198
Стартовый капитал: основные источники 203
Стартовый капитал предпринимателей 203
Деньги на бизнес, взятые в долг 204
Стартовый капитал от инвесторов 205
Начальный капитал на безвозмездной основе 205
Без стартового капитала 207
Финансирование создания и развития стартапа: собственные деньги vs заемные 208
Резервный фонд компании 212
Правила формирования резервного фонда компании 213
Правила использования резервного фонда компании 213
Где и в чем хранить резервный фонд 214
Раздел 8. Запуск и развитие успешного бизнеса 216
Бизнес идеи: стратегии выбора бизнеса 216
Запуск стартапа 219
Возможные стратегии создания бизнеса 221
Создание бизнеса с нуля полностью самостоятельно 221
Создание бизнеса с нуля по франшизе 222
Покупка бизнеса (приобретение уже действующей компании) 223
Бизнес-успех (основные факторы успешного бизнеса) 224
Начинающий предприниматель: что нужно знать для успешного запуска и развития стартапа 228
Рынок, на котором будет работать компания начинающего предпринимателя 230
Технология продвижения и продаж 232
Бизнес-процессы и проекты компании 233
Основы экономики и финансов 234
Управленческая учетная политика 236
Можно ли создавать бизнес в кризис 238
Прямые продажи: эффективный канал продаж для малого бизнеса 240
Когда нужно начинать развивать систему управления 245

Выбор налогооблагаемой базы 248
Раскрутка бизнесов по оказанию профессиональных услуг..... 250

Обращение к предпринимателям 257

Nota Bene!!! 258

Приложение №1. Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля 259

Приложение №2. Опыт создания и развития издательства «Москва» 272

Приложение №3. Реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения.. 276

Литература и методики для создания и развития бизнеса 281

От автора книги

Основная цель данной книги – помочь всем, кто уже занимается, или только планирует заняться, созданием с нуля и последующим развитием своего бизнеса.

В этой книге представлена подробная технология, которая позволит создать и развить свой эффективный бизнес, при этом сделать это с минимальными потерями и рисками.

Сейчас в Интернете и в книжных магазинах можно найти очень большое количество информации, касающейся создания и развития бизнеса. Правда, по моим оценкам, большая часть данной информации мало чем, мягко говоря, может помочь, особенно начинающим предпринимателям.

Почему-то большинство книг отечественных авторов по созданию бизнеса в основном сконцентрировано на юридически-бухгалтерских вопросах. Там подробно рассказывается о регистрации юрлица, сравниваются все возможные юридические формы, много рассказывается о различных режимах налогообложения и т.д.

Такое ощущение, что все эти книги написаны юристами и бухгалтерами. Причем сделано это исключительно с одной целью: продвигать свои услуги по регистрации юрлиц и бухгалтерскому обслуживанию. Как говорится, о чем знаю – о том и пишу. При этом большинство из этих книг очень нудные и скучные. Лично у меня не хватило бы сил дочитать их до конца.

Конечно же, юридические и бухгалтерские вопросы очень важны, и от них никуда не уйти при создании и развитии своего бизнеса, но мне кажется, что это далеко не приоритетные вопросы.

Честно признаюсь, если бы я в свое время начинал свой бизнес по этим книгам, то он не просуществовал бы и год. Просто я, работая консультантом по управлению и повышению эффективности компаний, имел возможность изучать, как работают другие компании. Поэтому мне было не так сложно создавать и развивать свою компанию.

Если говорить о книгах зарубежных авторов, то они, наоборот, очень легко читаются. Большинство из этих книг носят такой воодушевляющий, стимулирующий характер. Когда их читаешь, то

действительно хочется скорее бежать и создавать новый бизнес.

Но во многих из них нет четкой и подробной технологии, чтобы начинающему бизнесмену было понятно, как конкретно нужно выполнять каждый этап в своем startup-проекте.

Прежде чем выполнять, нужно хотя бы знать полный перечень всех этих этапов, а по-хорошему – иметь четкий план всего проекта.

В этих книгах недостаточно внимания уделено различным «подводным камням», с которыми можно столкнуться при создании и развитии своего бизнеса, и как их можно обойти без потерь или минимизировать, как сократить риски и инвестиционные затраты, как сделать так, чтобы бизнес не развалился через год или еще раньше, и так далее.

Что касается сайтов по созданию и развитию своего бизнеса, то большая часть из них, по не понятным для меня причинам, содержит просто огромное количество бесполезной информации. В частности, на таких сайтах можно найти очень много абсолютно бестолковых бизнес-планов, причем времен «мезозойской эры». Этими бизнес-планами нельзя пользоваться на практике. Более того, это просто опасно: можно потерять и время, и деньги.

А еще там есть не меньшее количество так называемых идей для создания бизнеса. Интересно, создатели таких сайтов сами бы рискнули реализовать хотя бы одну из этих идей, и сколько бы просуществовал бизнес, построенный на такой идее?

Хотя выше я и написал о том, что не понимаю причины размещения на подобных сайтах такой многочисленной, но бесполезной, информации, на самом деле это не совсем так. Я не понимаю полезности данного сайта для пользователей. Но я понимаю, чем руководствуются владельцы таких сайтов.

Если эти сайты являются раскрученными, то на них просто невозможно не увидеть рекламу. Причем чем более они раскручены, тем больше там рекламы. Так вот, для раскрутки своих сайтов[1] владельцы используют одну из очень эффективных страте-

[1] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»

гий: стратегию контентного продвижения.

Но делают это топорно: размещают на сайте все, что попало, «для массы». Потом еще гордятся этим. Например, пишут, что у них на сайте есть более сотни (или даже тысячи) бизнес-планов и столько же идей для создания нового бизнеса. Правда, умалчивают о том, что для посетителей сайта от данной информации не будет никакой пользы.

Роботы поисковых систем не могут оценить полезность информации, размещенной на сайте. Но если они «видят», что информации очень много, и она по теме сайта, то рейтинг такого ресурса существенно увеличивается, а значит, и улучшаются позиции сайта в поисковой выдаче.

Чем больше у сайта посетителей, тем он является более привлекательным для рекламодателей. На этом и зарабатывают подобные сайты.

Для них самое важное – создать большой трафик на свой сайт и привлечь как можно больше рекламодателей.

Я ни в коем случае не утверждаю, что эта моя книга, а также сайт **www.smart-venture.ru** безупречны. Но, по крайней мере, я стараюсь сделать их максимально полезными для читателей и посетителей соответственно (а не для роботов поисковых систем). Особенно для тех, кто только планирует (или пока раздумывает) **начать свой первый бизнес**.

Поскольку у меня есть определенный опыт в создании и развитии бизнесов, то я решил им поделиться. Возможно, данная информация окажется полезной тем, кто только хочет начать свой бизнес. Этот опыт я получил, создавая и развивая свою компанию, а также помогая это делать другим при выполнении консалтинговых проектов, начиная с 1995 года.

Вообще-то в этой книге, а также на сайте, содержится информация, которая может быть полезной при создании нового бизнеса любого масштаба. Но нужно сделать несколько комментариев по поводу малого бизнеса, особенно если этот малый бизнес создается частным лицом (или лицами) впервые, а не уже действующей компанией, имеющей один или несколько работающих бизнесов.

К сожалению, по объективным причинам я (как, впрочем, и дру-

гие бизнес-консультанты) не имею возможности при таких условиях помогать кому-то создавать свой малый бизнес с нуля. Дело в том, что тот, кто впервые создает свой малый бизнес с нуля, как правило, не имеет достаточных финансовых возможностей, чтобы привлечь для данного проекта консалтинговую компанию.

Консультантам, в свою очередь, тоже невыгодно работать над такими проектами «за копейки», хотя обращения от малого бизнеса есть, и в последнее время их становится все больше и больше. Поэтому чаще всего создавать свой первый малый бизнес людям приходится без посторонней квалифицированной помощи.

Я решил, что если не могу помогать таким людям напрямую (выполняя консалтинговые проекты), то должен помогать хотя бы развитием и поддержкой специализированного интернет-ресурса, а также изданием книг по данной тематике. В отличие от нашего государства, я не имею возможности помогать финансовыми ресурсами, но могу это делать, создавая интернет-ресурс и книги.

Кстати, если есть желающие принять участие в развитии сайта **www.smart-venture.ru** прямо сейчас, то это только приветствуется. Со временем данную интернет-площадку можно будет рассматривать и как место для обмена опытом в создании и развитии эффективных бизнесов.

Итак, есть две основные причины, по которым я решил создать и развивать данный сайт:

- отсутствие (на момент запуска данного интернет-проекта) качественных ***НЕкоммерческих*** интернет-ресурсов, которые бы помогли (особенно начинающим предпринимателям) эффективно реализовать все этапы создания бизнеса и в дальнейшем успешно заниматься его развитием;
- отсутствие возможности оказания помощи (в качестве консультанта по управлению и повышению эффективности компаний) в эффективном создании и развитии малого бизнеса (особенно тем, кто создает свой бизнес впервые).

Мне кажется, что в наше нестабильное время нужно по возможности помогать другим создавать и развивать свои бизнесы. Ес-

ли задуматься, то от этого все только выиграют: экономика страны, бизнес, потребители. Ведь чем больше у нас будет эффективных и конкурентоспособных компаний, тем больше будет продуктов и услуг, соответствующих качественным и ценовым критериям потребителей.

На самом деле, как уже отмечалось выше, данный ресурс может быть полезен и для тех, кто уже создал свой бизнес и планирует активно заняться его развитием.

Да, создать свой бизнес и удержаться на плаву не так уж и просто. Есть очень много startup-проектов, которые закрылись, не «прожив» и года. Но для того чтобы эффективно развивать свой бизнес, важно придерживаться определенной технологии.

Опять-таки есть немало примеров того, как компании разваливались при переходе из малого в средний бизнес или из среднего – в крупный.

Зачастую, наряду с другими, причинами такого печального развития событий являются стихийный рост и отсутствие эффективной системы управления, которая в большинстве случаев не поспевает за ростом масштабов бизнеса. Грубо говоря, нельзя эффективно управлять заводом (пусть и небольшим) на уровне торговой палатки.

Таким образом, **данный сайт – это НЕкоммерческий проект**, реализуемый для оказания помощи всем, кто занимается созданием и/или развитием своего бизнеса.

Итак, для всех заинтересованных лиц на страницах данного сайта представлена информация, которую можно использовать при создании и развитии своего бизнеса.

Данный ресурс будет постоянно развиваться и совершенствоваться для того, чтобы всем заинтересованным лицам дать как можно больше качественной и полезной информации, а также обеспечить всем необходимым для успешного создания и развития своего эффективного бизнеса. Данный проект является открытым в том смысле, что приветствуется любое участие в его дальнейшем развитии и улучшении.

Это значит, что можно направлять по электронному адресу **smart-venture@mail.ru** свои замечания, предложения и комментарии, которые касаются:

- развития и улучшения уже имеющихся разделов сайта;
- создания и развития новых разделов сайта, а также появления различного функционала, которого пока нет на сайте.

По второму пункту нужно отметить, что сайт может развиваться по следующим основным направлениям:

- добавление новых содержательных разделов сайта (то есть развитие контента);
- добавление функционала, который, в том числе, сможет позволить увеличить и полезный контент сайта.

Что касается второго направления развития сайта, связанного с добавлением функционала, необходимо сделать пояснение. Как все могут заметить, сейчас у данного ресурса вообще нет никакого функционала (на текущий момент времени этот сайт представляет собой простой набор статических html-страниц). Пока это первая версия данного сайта.

Она ориентируется на максимально удобное представление информации всем, кого интересуют практические вопросы, связанные с созданием и развитием бизнеса.

Решено пока вообще не создавать никакого функционала, а делать это постепенно, если, конечно, в этом вообще возникнет необходимость.

Итак, данный сайт может быть наполнен различным функционалом, если этого пожелают пользователи сайта

В случае если мне будет поступать большое количество обращений пользователей сайта о необходимости создания каких-либо дополнительных возможностей, то я приложу все силы для того, чтобы учесть эти пожелания и произвести необходимые улучшения на сайте.

На текущий момент времени кое-что пока реализовано в «ручном» режиме. Например, можете присылать свои комментарии и вопросы к различным материалам, размещенным на сайте, присылать свои статьи, описание своего опыта и т.д., а затем я самостоятельно размещаю присланную информацию на соответствующих страницах сайта.

Если будет получено большое количество пожеланий автоматизировать данный процесс за счет добавления соответствующего интерактивного функционала, то это обязательно будет сдела-

но.

В общем, все свои идеи, связанные с развитием и улучшением данного сайта, вы можете направлять по электронному адресу **smart-venture@mail.ru**.

Я уже работаю над следующим изданием этой книги. Поэтому если кто-то из читателей считает, что какой-то раздел (или главу) нужно детализировать или изменить, а может быть добавить какой-то новый раздел (или главу), то прошу прислать мне свои предложения и/или замечания по электронному адресу **smart-venture@mail.ru**. Я постараюсь их учесть в следующем издании.

Я благодарен всем читателям моих книг за их нелегкий труд, поскольку мои книги далеки от идеала. Надеюсь, что для кого-то они оказались полезными. Также рассчитываю на то, что и эта книга будет полезной: поможет тем, кто хочет создать с нуля свой эффективный бизнес.

Ни в коем случае не утверждаю, что данная книга содержит описание самой лучшей технологии создания и развития бизнеса. Вполне возможно, что для кого-то она окажется абсолютно непригодной.

Я буду благодарен любым замечаниям, которые возникнут у вас в ходе знакомства с этой книгой. Все свои замечания и пожелания можно направлять по данному электронному адресу: **smart-venture@mail.ru**.

Буду признателен за любые высказывания и комментарии по материалам, представленным в книге.

По всем вопросам, связанным с тематикой данной книги, вы можете обращаться ко мне по электронной почте.

С наилучшими пожеланиями,

Александр Карпов – руководитель открытого интернет-проекта «Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля»

smart-venture.ru

e-mail: **smart-venture@mail.ru**

От редакции издательства «Москва»

Наше издательство выпускает книги на различные темы, в том числе связанные с постановкой и совершенствованием системы управления, повышением эффективности работы компании, созданием и развитием бизнеса и т.д.

Перед тем как издать некоторые из этих книг мы на себе опробовали те методики и технологии, которые в них подробно описаны.

В частности мы применяли и продолжаем применять технологии создания и развития эффективного бизнеса, представленные в данной книге (см. *Приложение №2*).

Свой бизнес мы запустили в кризис и нисколько об этом не пожалели. Ведь данное обстоятельство заставило нас сразу же думать об эффективности нашей компании. Подробнее об этом можно прочитать в *Приложении 1* книги Александра Карпова *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»*. Кстати, мы сразу же стали использовать технологии антикризисного менеджмента и мероприятия, направленные на повышения эффективности работы (большинство из того, что описано в только что упомянутой книге).

Мы всем рекомендуем использовать эту книгу не потому, что мы ее издаем и, очевидно, заинтересованы в увеличении продаж, а потому, что мы на практике применили большинство из того, что здесь написано, и получили практическую пользу.

Мы убедились в том, что бизнес действительно можно создавать с нуля и развивать в дальнейшем на системной основе, а не как получится.

Да, пока еще не все наши планы реализуются на 100%, но мы понимаем, как можно улучшить управляемость нашей компании и как ее нужно развивать в дальнейшем.

С наилучшими пожеланиями,

Редакция издательства «Москва»

Дополнительные рубрики

Помимо основного текста в книге представлены следующие дополнительные рубрики.

- **Уголок юмора**



Известно, что для лучшего восприятия информации иногда необходимо немного отвлекаться. Как правило, юмор – лучший помощник в таких случаях. Поэтому в книге периодически встречаются различные анекдоты, в том числе и «бородатые», байки и прочие «прикольные» штучки. К тому же к тем проблемам, с которыми сталкиваются некоторые предприниматели при создании и развитии бизнеса, без юмора относиться нельзя, иначе переживаемые стрессы могут подорвать здоровье.

- **Домашнее задание** (для подготовки к созданию бизнеса)



В тексте книги будут периодически встречаться вопросы и задания для тех, кто хочет создать свой бизнес. Выполнение этих заданий позволит, как минимум, подготовиться к созданию своего бизнеса и набросать план реализации данного проекта.

- **Народная мудрость**



Кроме основного текста, примеров, заданий и прочего, в книге также будут встречаться своего рода фундаментальные обобщения, авторство которых нельзя однозначно кому-то приписать. Поэтому эти высказывания и будут идти под рубрикой «народная мудрость».

Введение

Вряд ли можно однозначно утверждать, что быть предпринимателем гораздо лучше, чем наемным сотрудником или наоборот. Каждый сам для себя должен сделать выбор. При этом рекомендуется принимать во внимание несколько факторов, а не сосредотачиваться на каком-то одном. Ниже рассматриваются основные плюсы и минусы, с которыми приходится сталкиваться предпринимателям и наемным работникам.

Сразу оговорюсь, что речь идет о большинстве, без учета «счастливчиков», работающих в крупных государственных или частных компаниях.

Я ни в коем случае не утверждаю, что все, кто работает в таких компаниях, попали туда, так сказать, «по знакомству». Есть и такие, кто работает в подобных компаниях исключительно благодаря своим профессиональным знаниям и навыкам, но, как правило, их меньшинство.

Поэтому для тех, кто «не пристроен», начать заниматься своим бизнесом с нуля – очень серьезный и рискованный шаг. Ведь, с одной стороны, им приходится рисковать потерей места, где они сейчас работают (не факт, что у них получится «пристроить» себя в случае неудачи, в отличие от вышеупомянутых счастливчиков, у которых всегда все «в шоколаде»).

С другой стороны, они понимают, что начинать свой бизнес, особенно в нашей стране, – это почти всегда очень высокие риски, а в каких-то случаях и очень большие затраты на запуск стартапа.

Хотя есть вариант создания бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками (подробнее об этом можно прочитать в седьмом разделе данной книги).

Итак, принято считать, что основными плюсами работы по найму являются:

- стабильная зарплата (по крайней мере, гарантированная ее часть – оклад);
- социальный пакет (правда, он есть не во всех компаниях);
- нормированный рабочий день плюс два выходных в неделю;
- оплачиваемый отпуск.

На самом деле первая позиция из этого списка (кстати, она является самым существенным плюсом работы по найму) не такая уже и однозначная (но не для тех, кто «пристроен»).

Даже в «мирное время» любая компания (кроме крупных государственных и частных организаций) одномоментно может прекратить свое существование или значительно сократить численность персонала. Для сотрудников – это опасность попасть под увольнение. А в кризис вероятность такого события намного увеличивается.

Соцпакет, как уже отмечено выше, есть далеко не у всех компаний. Он, как правило, предоставляется в крупных компаниях, куда большинство людей попадает, так сказать, «по распределению».

Поэтому более-менее стабильными плюсами работы по найму являются нормированный рабочий день и оплачиваемый отпуск. Хотя и рабочий день не во всех компаниях такой уж нормированный.

Но в любом случае работа по найму, конечно же, является более привлекательной, особенно по сравнению со стартапом, где нагрузка иногда бывает такая, что никакое «молоко за вредность» ее не компенсирует.

Основными плюсами предпринимательской деятельности могут быть:

- более высокие заработки по сравнению с работой по найму (если не учитывать работу по найму в очень крупных компаниях, где оклады у некоторых сотрудников составляют «космические» суммы);
- полная самостоятельность во всем из-за отсутствия вышестоящего руководства (сам себе хозяин).

Основные минусы предпринимательской деятельности, безусловно, – это гораздо более высокие риски. Причем это могут быть и риски потери времени, и риски потери денег (особенно если запуск стартапа требует существенных инвестиционных и текущих затрат).

Очевидно, что и ваша собственная компания может прекратить существование в любой момент времени, так же как и та, в которой вы – наемный сотрудник. Причем это может произойти не

обязательно из-за кризиса. Данному нежелательному сценарию развития событий могут способствовать конфликты между партнерами, если бизнес создается не в одиночку (см. главу *«Как лучше создавать и развивать свой бизнес: в одиночку или с партнерами»* в пятом разделе).

Как уже отмечалось, загруженность собственника бизнеса гораздо выше, чем у того, кто работает по найму. Особенно сильно эта разница может проявляться на стадии стартапа.

К тому же, если компания развивается стихийно, то может получиться и так, что бизнес стал больше, а заработок его владельца меньше. Это типичная ситуация, когда компания сталкивается с проблемой роста.

Нужно обратить внимание на то, что в некоторых случаях выбор происходит «автоматически». Кто-то идет на работу просто потому, что не может быть предпринимателем (точнее говоря, ему так кажется), а кто-то, наоборот, становится предпринимателем потому, что его не берут туда, где он согласился бы работать по найму.

Считается, что в кризис стабильность намного важнее потенциально более высоких заработков, поэтому многие предпочитают «отсидеться в наемниках». Это, действительно, очень распространенная консервативная стратегия.

На самом деле есть вариант, когда можно, по крайней мере на первой фазе создания и развития бизнеса, совместить стабильность (самый привлекательный плюс работы по найму) и перспективу более высоких заработков в будущем (один из основных плюсов предпринимательской деятельности). Более подробно описание такой стратегии создания и развития бизнеса можно найти в первой главе седьмого раздела.

Надеюсь, что информация, содержащаяся в этой части книги, поможет вам сделать выбор, если вы задумываетесь о создании собственного бизнеса.

В большинстве случаев создание успешного бизнеса с нуля – нелегкая задача. Особенно, если это делается в первый раз, и предприниматель очень сильно ограничен в финансовых ресурсах.

Помимо проблем с ресурсами начинающего предпринимателя может одолевать страх и неуверенность. Ведь создание бизнеса – это всегда риск, и нет никакой гарантии, что все получится.

Можно вложить в бизнес свои деньги, нажитые непосильным трудом, и все их потерять. Поэтому многих одолевают, казалось бы, резонные вопросы: стоит ли рисковать, может быть лучше продолжать оставаться наемным сотрудником, нужно ли гоняться за «журавлем», может быть и «синица в руках» не так уж и плоха?



– Это замечательно! Вы пришли на рынок всего шесть месяцев назад, и у вас уже миллион долларов. Как вы этого добились?

– Ну, это очень просто. Я начал с двух миллионов...

Особо остро данные вопросы встают во время кризиса. Ведь в такие периоды неопределенность с будущим достигает пика, поэтому считается, что риски при этом максимальны.

Да, нужно признать, что кризис – далеко не самое лучшее время для зарабатывания денег, но это, пожалуй, один из самых подходящих моментов для запуска и раскрутки новых бизнесов.

Утверждение довольно странное, но это действительно так. И связано оно с плюсами и минусами, которые сопровождают кризис. Да, именно так. У кризиса есть и плюсы!!! Да и минусы можно использовать с выгодой для себя.

Следует отметить, что не всем компаниям удается выжить в кризис. Но вообще-то кризисы способны, если так можно выразиться, запускать механизм выживания, «зашитый» в компаниях. Кризисы просто заставляют компании придумывать новые интересные бизнес идеи, а также заниматься повышением эффективности работы.

Кстати, советую начинающим предпринимателям обратить внимание на идеи и рекомендации, содержащиеся в моей книге *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»*. Даже если ваш стартап запускается не в кризис, то лучше с самого начала готовить его к неблагоприятному развитию событий.

Следуя такой стратегии, вы действительно сможете создать эффективный и практически «непотопляемый» бизнес.

Итак, новый бизнес можно создавать практически в любое время. Самое главное, как говорится, – творчески подойти к решению данной задачи, а также выбрать нужную стратегию создания и развития бизнеса.
Технология создания и развития эффективного бизнеса с нуля, описанная в данной книге, поможет вам это сделать.

Часть I. Бизнес: технология создания и развития

Раздел 1. Что такое бизнес

Раздел 2. Создание эффективного бизнеса с нуля

Раздел 3. Эффективное развитие компании: развитие бизнеса и системы управления

В этой части книги приведено системное описание бизнеса, а также представлена четкая технология, позволяющая создать эффективный бизнес с нуля и в дальнейшем заниматься его развитием на системной основе.

Раздел 1. Что такое бизнес

Вряд ли найдется человек, ни разу в жизни не слышавший этого слова. В наше время оно звучит буквально повсюду: и на работе, и в повседневной жизни, и в различных СМИ. Слово это – бизнес.



Какое основное отличие ведения бизнеса на Западе и в России? На Западе главное – заработать капитал, в России – его вывести.

Что такое бизнес – понятно как будто всем и не требует какого-то четкого определения. Но поскольку данная книга посвящена практическим вопросам, связанным с созданием и развитием эффективного бизнеса с нуля, то я считаю, что необходимо четко определить, что же все-таки является бизнесом.

И как предпринимателю, создающему бизнес, понять, что он действительно достиг желаемого. Очевидно, что регистрация юридического лица (или регистрация в качестве индивидуального предпринимателя) не может свидетельствовать о том, что создан бизнес. Это – всего лишь комплект документов: просто бумажки, которые пока еще ничего не стоят.

Точнее говоря, предпринимателю они обойдутся в определенную сумму, и ее вряд ли уже можно будет вернуть. Хотя один мой приятель умудрился почти за миллион рублей продать очень крупной страховой компании, по сути, просто комплект документов для страхового брокера, в которым он сам раньше работал.

Конечно, там были не только учредительные документы, а еще заключенные договора со страховыми компаниями, в том числе и с той, которой он все это «добро» продал, причем с долгом этой же страховой компании. Долги у этого страхового брокера были и перед другими страховыми компаниями, продукты которых он успел реализовать за свою очень короткую деятельность в качестве брокера.

Короче говоря, крупная страховая компания думала, что приобретает готовый работающий бизнес, который она для себя рас-

сматривала как еще один канал продвижения своих продуктов, а в результате получила просто комплект документов, да еще и с долгами. У этого брокера уже не было никакого персонала, там даже клиентской базы не было. То есть почти за миллион рублей компания приобрела всего лишь комплект документов. Кстати, у брокера был более-менее приличный сайт, но оказалось, что он в стоимость «бизнеса» не входит.

Правда, мой приятель из тех денег, которые он получил за свой «бизнес», погасил долг брокера перед этой страховой компанией. Я спросил его, зачем он это сделал, ведь тот, кто покупает бизнес, получает его вместе с активами и с обязательствами. Поэтому данное обязательство он мог и не гасить.

В ответ мой знакомый рассмеялся и сказал, что он же не совсем наглый человек. В его понимании получается, что продать за миллион рублей бумажки, которые явно того не стоят, – это не наглость ☺.

Итак, бизнес – это точно не бумажки, хотя для некоторых видов бизнеса наличие определенных документов является необходимым условием работы. Например, некоторые виды деятельности являются лицензируемыми, поэтому ими нельзя заниматься без наличия соответствующего документа.

Но в любом случае наличие документов может являться необходимым, но не достаточным условием для создания и развития успешного бизнеса.

В общем, нужно более детально разобраться в том, что такое бизнес, что можно считать критериями построения бизнеса (не обязательно суперуспешного).

Таким образом, ниже будут рассмотрены критерии, на основании которых можно будет судить, удалось ли вам создать бизнес или нет. При этом масштаб бизнеса не имеет значения.



Мужик приходит в банк на консультацию:
– Я хочу начать малый бизнес. Что мне делать?
– Купите большой бизнес и просто немного подождите.

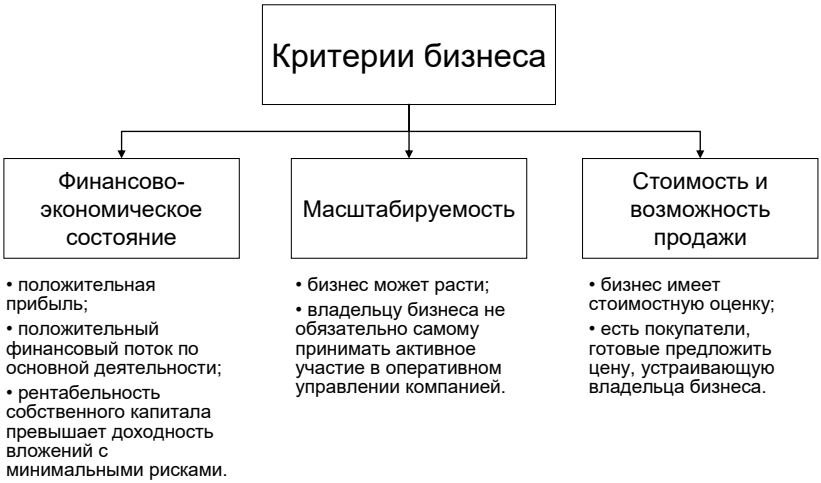
Понятно, что многим (хотя не всем) предпринимателям хочется создать как можно более крупный бизнес (чтобы больше зара-

батывать), но даже если у вас получится построить только малый бизнес, то он все равно будет считаться бизнесом, несмотря на свой масштаб.

Итак, основными критериями бизнеса можно считать следующие (см. **Рис. 1.1**):

- финансово-экономическое состояние бизнеса;
- масштабируемость бизнеса;
- стоимость бизнеса и возможность его продажи.

Рис. 1.1. Основные критерии бизнеса



Финансово-экономическое состояние бизнеса

Я ни в коем случае не хочу сказать, что это самый главный критерий бизнеса. Кроме того, с его помощью нельзя сделать однозначный вывод о том, что вы построили именно бизнес. Необходимо как минимум еще учитывать и масштабируемость компании, которую вы создали. Но все-таки большинство бизнесов создаются именно для зарабатывания денег. Да, может оказаться так, что эта деятельность будет еще и очень нравится ее основателям (кстати, для бизнеса очень хорошо, если так полу-

чится), но, тем не менее, она все-таки должна приносить прибыль и генерировать положительный финансовый поток.
В противном случае это будет не бизнес, а просто хобби, которое будет постоянно требовать финансирования из каких-то других источников. Если же мы говорим о бизнесе, то нам никуда не деться от финансово-экономических аспектов связанной с ним деятельности.

Три основных аспекта финансово-экономического состояния компании

К сожалению, или к счастью, нет какого-то одного ключевого финансово-экономического показателя, по которому можно было бы оценивать бизнес. Финансово-экономическое состояние любого бизнеса имеет три основные составляющие. Особняком стоит такой параметр, как стоимость бизнеса, поскольку его вряд ли можно считать чисто финансово-экономическим, к тому же в некоторых случаях он, мягко говоря, очень слабо коррелирует с той же прибылью и/или с активами компании.
Более подробно о стоимости бизнеса речь пойдет позже.
Итак, у любого бизнеса есть три важнейших финансово-экономических среза:

- финансовый результат (или прибыль), который бизнес приносит своим владельцам;
- финансовый поток, который генерирует бизнес;
- финансовое положение бизнеса (его активы и за счет чего они профинансированы).

Финансовый результат (прибыль) бизнеса

Любой бизнес должен приносить прибыль. В противном случае это уже не бизнес, а какая-то другая деятельность. Возможно, для общества она приносит гораздо больше, чем все бизнесы вместе взятые, но это точно не бизнес. Если говорить о строгой оценке бизнеса по такому критерию как прибыль, то, естественно, речь должна идти именно о чистой прибыли компании, а не какой-то другой. Чистая прибыль – это все доходы компании минус все ее расходы. В конечном итоге именно чистая прибыль

компании определяет итоговый финансовый результат деятельности любого бизнеса, то есть определяет эффективность текущей деятельности.

Правда, чистая прибыль (впрочем, как и любая другая прибыль) может считаться и в абсолютном выражении, (то есть в денежном измерении), и в относительном (то есть в процентах). Во втором случае она называется рентабельностью. Причем рентабельность может быть рассчитана двумя способами: по расходам или по доходам. Если рентабельность считать вторым способом, то она всегда будет меньше 100%. В таком случае этот показатель будет называться рентабельностью продаж.

Очевидно, что добиться одновременно высоких значений показателя прибыли и рентабельности довольно-таки сложно. Причина заключается в том, что нередко рост прибыли бизнеса в абсолютном выражении связан с уменьшением рентабельности. Например, за счет скидок можно добиваться увеличения объемов продаж и, как следствие, прибыли компании. Очевидно, что скидки уменьшают рентабельность продаж. Хотя, увеличение объемов деятельности может привести и к получению скидок от поставщиков. Но увеличение масштабов бизнеса может быть связано с ростом других (постоянных или ненормируемых) расходов. Могут увеличиться практически все типы ненормируемых расходов: и производственные, и коммерческие и, тем более, административно-управленческие.

Рост таких затрат может быть связан, например, с увеличением площадей (и для производственных цехов, и для службы сбыта, и для административно-управленческих структур), с увеличением персонала, зарплата, которого не входит в прямую себестоимость продукции или услуг, и т.д. Безусловно, контролировать нужно прибыль и в абсолютном выражении, и в относительном, но, тем не менее, в приоритете может быть что-то одно. Это зависит от стратегических целей компании[2].

Информация о финансовом результате деятельности компании содержится в отчете о доходах и расходах (он еще называется отчетом о прибылях и убытках). Он может быть фактическим и

[2] более подробно об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

плановым. В последнем случае он называется бюджет доходов и расходов (БДР).

Финансовый поток бизнеса

Финансовый поток компании – это разница между поступлениями и выплатами денежных средств. Для того чтобы можно было делать какие-то выводы, анализируя финансовый поток, который генерирует бизнес, нужно отслеживать не только общую разницу между поступлениями и выплатами, но и финансовые потоки по видам деятельности компании.

Например, на основании того, что общий финансовый поток компании является положительным, нельзя сделать однозначный вывод о том, что бизнес с финансовой точки зрения является успешным. Ведь деятельность компании может финансироваться за счет кредитов или постоянных вливаний собственников бизнеса. Поэтому общий финансовый поток нужно разбивать на определенные группы.

Он складывается из следующих составляющих:

- финансовый поток по основной деятельности;
- финансовый поток по инвестиционной деятельности;
- финансовый поток по финансовой деятельности.

При анализе финансового потока необходимо обратить внимание на то, что он мало информативен на коротком промежутке времени, в отличие от финансового результата, динамику которого можно анализировать буквально каждую неделю. Если же оценивать финансовые потоки, генерируемые бизнесом, за большой промежуток времени, то уже можно сделать определенные выводы об успешности компании.

Таким образом, если финансовый поток по основной деятельности, генерируемый бизнесом, является положительным, то это говорит о том, что, по крайней мере, текущая деятельность компании не требует финансирования. В какие-то отдельные месяцы он может быть отрицательным, но если он положителен за более продолжительный период, то можно сказать, что в текущей деятельности все более-менее в порядке (естественно, при условии положительной прибыли!!!).

Примечание в скобках имеет важное значение, поскольку компания может получать предоплату от клиентов и задерживать оплату поставщикам. Это может позволить добиваться положительного финансового потока по основной деятельности, но компания может быть убыточной. Отрицательной может быть не только чистая прибыль, но и операционная (даже маржинальная прибыль может быть меньше нуля, по крайней мере по некоторым продуктам). Таким образом, важно добиваться не только положительного финансового потока, как минимум по основной деятельности, но и положительной прибыли компании.

Правда, при этом компания может вести достаточно агрессивную политику в части развития, что может требовать привлечения финансирования, в том числе внешнего, в больших объемах. Это может существенно увеличивать риски бизнеса.

Помимо выше обозначенных трех финансовых потоков отслеживают так называемый свободный (Free Cash Flow) и ликвидный (Liquid Cash Flow) финансовые потоки.

Свободный денежный поток – это сумма финансовых потоков по основной и инвестиционной деятельности. Он указывает на величину финансовых ресурсов реинвестированных в бизнес. Иными словами – это разница между суммарным финансовым потоком и всеми поступлениями и выплатами, связанными с заемными и собственными источниками финансирования бизнеса.

Ликвидный денежный поток – это разность между всеми поступлениями и выплатами за исключением операций с кредитами. Таким образом, данный показатель говорит о том, какой финансовый поток способна генерировать компания для того, чтобы расплатиться с кредитами.

Данные о финансовых потоках компании отражаются в отчете о движении денежных средств. Этот отчет может содержать и фактические, и плановые данные (бюджет движения денежных средств – БДДС).

Финансовое положение (ресурсы и источники их финансирования) бизнеса

Для работы любого бизнеса нужны определенные ресурсы (или активы). Очевидно, что все эти ресурсы должны быть профи-

нансированы за счет каких-то источников (их еще называют пассивами компании). Все ресурсы, задействованные в бизнесе, делятся на оборотные (или текущие) и внеоборотные (или постоянные). Всего существует два источника финансирования деятельности любой компании: заемные и собственные. Первые в свою очередь могут делиться на краткосрочные (или текущие) и долгосрочные (постоянные).

Собственные средства складываются из уставного капитала, последующих инвестиций владельцев в бизнес, а также той части прибыли, которую собственники оставляют в компании на ее развитие (так называемая нераспределенная или реинвестированная прибыль).

Вся эта информация содержится в таком финансовом отчете, который называется балансом компании. Он, также как и два предыдущих, может быть фактическим и плановым (бюджет по балансовому листу – ББЛ).

В отличие от двух предыдущих аспектов финансово-экономического состояния, содержащихся в соответствующих финансовых отчетах, здесь нет какого-то одного-двух показателей, на основе которых можно было бы сделать вывод о том, насколько бизнес является эффективным.

Поэтому приходится добавлять показатели смешанного типа (включающие оборотные и мгновенные), например, такие как рентабельность активов и собственного капитала, которые дают информацию об эффективности использования всех ресурсов, задействованных в бизнесе, а также о доходности инвестиций владельцев компании, соответственно.

Необходимо отметить, что все эти три финансово-экономических среза и соответствующие им финансовые отчеты непосредственно взаимосвязаны друг с другом. Более того, например, из отчета о доходах и расходах, а также баланса, можно получить третий финансовый отчет – отчет о движении денежных средства.

Правда, в данном случае получится отчет о движении денежных средств, составленный не прямым, а косвенным методом. Такой метод используется для анализа взаимосвязи всех составляю-

щих финансово-экономического состояния компании, а также для долгосрочного финансового планирования[3].

Оценка финансово-экономического состояния бизнеса

Очевидно, что все три составляющих финансово-экономического состояния компании (см. **Рис. 1.2**) нужно анализировать не только отдельно, но и в комплексе.

В таком случае можно будет сделать действительно правильный вывод об эффективности бизнеса (с финансово-экономической точки зрения). На самом деле, безусловно, оценка финансово-экономического состояния достаточно сложная задача. Здесь не все так просто, как это представляется в многочисленных книжках по финансовому анализу, где все сводится просто к механическому расчету «пары сотен» коэффициентов и к каким-то однозначным выводам.

Необходимо учитывать определенные факторы, которые могут влиять на оценку финансово-экономического состояния бизнеса, в частности:

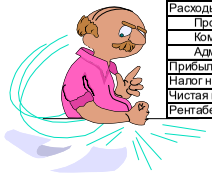
- стадию развития бизнеса;
- специфику бизнеса;
- текущую ситуацию, в которой находится бизнес.

Оценка бизнеса с учетом стадии развития компании

Очевидно, что при оценке финансово-экономического состояния бизнеса нужно учитывать, на какой стадии развития находится компания. Если стартап только запущен, то его деятельность может быть пока убыточной. Более того, на этой стадии даже и доход пока может равняться нулю. Только нужно уточнять, соответствует ли это бизнес-плану развития компании.

[3] подробнее об этом можно прочитать в Книге 3 «Финансовая модель бюджетирования» (серия книг «100% практического бюджетирования») (автор – Александр Карпов)

Рис. 1.2. Тройной взгляд на финансово-экономическое состояние компании



Доходы	1 000
Расходы	850
Производственные	500
Коммерческие	200
Административные	150
Прибыль	150
Налог на прибыль	36
Чистая прибыль	114
Рентабельность продаж	11%

Отчет о доходах и расходах (ОДР)



Денежные средства на начало	30
Поступления денежных средств	1 040
от основной деятельности	950
от инвестиционной деятельности	
от финансовой деятельности	90
Выплаты денежных средств	1 060
по основной деятельности	890
по инвестиционной деятельности	150
по финансовой деятельности	20
Финансовый поток	-20
Излишек/дефицит денежных средств	10

Отчет о движении денежных средств (ОДДС)



Балансовый отчет

Контроль финансовых потоков

Контроль финансового положения

Контроль финансового результата



Активы	**5 260**	**5 795**
Текущие активы	1 030	1 425
денежные средства	30	10
дебиторская задолженность	300	495
сырье и материалы	230	340
незавершенное производство	150	170
готовая продукция	220	310
прочие текущие активы	100	100
Постоянные активы	4 230	4 370
основные средства	4 000	4 150
нематериальные активы	130	120
прочие постоянные активы	100	100
Пассивы	**5 260**	**5 795**
Текущие обязательства	3 260	3 681
задолженность перед поставщиками	870	1 151
задолженность перед сотрудниками	340	370
задолженность перед бюджетом	480	520
займы и кредиты	1 470	1 540
прочие текущие обязательства	100	100
Долгосрочные обязательства	450	450
Капитал	1 550	1 664
уставный капитал	250	250
накопленная прибыль/убыток	1 300	1 414

Вполне возможно, что сейчас еще идет инвестиционная часть, поэтому есть только затраты, часть из которых становится активами, а часть - расходами (что к чему относить - зависит от учетной политики компании[4]), но при этом нет никаких доходов. В такой ситуации вряд ли можно считать, что бизнес уже построен (это очевидно), но это считается нормальным.

Если же у компании уже есть продукт или услуга, которые она может продавать, но доходов по-прежнему нет, то должен возникнуть вопрос – почему. Опять-таки если бизнес-планом предусмотрена определенная кампания по продвижению продуктов/услуг стартапа (в соответствии с его маркетинговой стратегией), и она только началась, то в этом случае тоже пока рано делать вывод: удалось построить бизнес или нет.

Но если продажи уже должны были начаться, но их по-прежнему нет, то, скорее всего, можно сделать неутешительный вывод о том, что создать бизнес (пусть даже небольшой) не получилось.

Если компания уже явно находится не на стадии стартапа, но чистая прибыль по-прежнему отрицательная (то есть компания является убыточной), то логично в такой ситуации считать, что создать бизнес пока не удалось. Хотя даже и в этом случае не все так однозначно.

Все-таки если у компании есть доходы, но они пока так и не покрывают все расходы, то это не всегда означает, что бизнес создать не удалось, потому что у компании нет чистой прибыли в соответствии с бизнес-планом.

Ведь могло получиться так, что исходные гипотезы, заложенные при планировании, оказались слишком оптимистичными, но если у компании есть перспективы дальнейшего развития, и, по крайней мере, маржинальная прибыль положительна (а может быть и операционная - тоже), то можно считать, что все-таки бизнес создан.

Есть такие компании, которые годами (даже более десяти лет) не могут стать прибыльными, но никто не сомневается в том, что это – бизнес. Причем инвесторы продолжают вкладывать средства в развитие таких компаний, ожидая в будущем сделать их

[4] более подробно об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

прибыльными. Кстати, подобные компании можно продать, что является одним из критериев бизнеса (хотя он тоже не совсем однозначный).

Есть такие бизнесы, которые требуют очень много времени на то, чтобы стать прибыльными, правда, это, скорее всего, уже относится к следующему из рассматриваемых здесь факторов, учитываемых при оценке бизнеса.

Оценка бизнеса с учетом его специфики

Во-первых, как только что было отмечено, некоторые бизнесы требуют немало времени на то, чтобы стать прибыльными (даже для получения первого дохода может потребоваться очень большой промежуток времени).

Во-вторых, необходимо учитывать, что не все бизнесы могут иметь хорошее финансово-экономическое состояние буквально каждый месяц. Существуют, например, сезонные спады, когда даже успешные компании становятся убыточными, и это считается нормальным.

Таким образом, оценивать финансово-экономическое состояние бизнеса нужно с учетом его специфики. При этом нельзя однозначно сказать, что, скажем, за год любая компания обязательно должна стать прибыльной.

Есть ведь такие бизнесы, у которых очень длительный производственный цикл. Например, у строительной компании прибыль возникает только в момент сдачи объекта, строительство которого может занимать и больше года. Поэтому в течение всего этого времени она может быть убыточной (если в этот период не будут сданы другие объекты), а прибыльной станет только в момент признания дохода (подписания акта сдачи-приемки).

Если запущен строительный стартап, который начал реализовывать свой первый бизнес-проект по строительству объекта недвижимости, то он действительно будет убыточным до тех пор, пока не будет завершен этот первый проект. Кстати, в таком случае, возможно, критерием завершения стадии стартапа будет считаться успешное завершение первого проекта.

Оценка бизнеса с учетом текущей ситуации, в которой находится компания

Наконец, последний фактор, который нужно учитывать при оценке финансово-экономического состояния бизнеса, – это текущие обстоятельства, существенно влияющие на компанию. Причем эти обстоятельства могут возникнуть у большинства компаний, работающих в разных отраслях.

Например, кризис оказывает существенное влияние на многие компании. Естественно, при этом могут существенно ухудшиться многие финансово-экономические показатели компании. В некоторых случаях это может даже привести к «летальному исходу», то есть к развалу бизнеса. На самом деле, как показывает практика, кризисы полезны для очень многих компаний, т.к. заставляют задумываться о повышении эффективности работы, поскольку это один из факторов, существенно влияющих на финансово-экономическое состояние компании[5].

Если компании удается выживать в кризисы, то можно сказать о том, что действительно удалось создать эффективный бизнес.

Даже вне кризиса у любой компании могут быть периоды взлета и падения. Поэтому нельзя делать однозначный вывод о том, что не удалось создать бизнес, если у него очень плохое финансово-экономическое состояние на текущий момент времени.

Но если при этом не наблюдается никакой положительной динамики, и нет никаких перспектив, то в таком случае с большой вероятностью можно утверждать, что все-таки бизнес создать не получилось.

Итоговые выводы по финансово-экономическому состоянию бизнеса

Итак, финансово-экономическое состояние, несомненно, является одной из важнейших характеристик любого бизнеса. В частности, бизнес должен быть прибыльным, т.к. в противном случае это уже не бизнес, а какая-то другая деятельность.

[5] подробнее об этом можно прочитать в книге А. Карпова *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»*

Но, к сожалению, нельзя однозначно сказать, получилось или нет построить бизнес, основываясь только на финансово-экономической оценке компании. Ведь при этом нужно учитывать и дополнительные факторы, которые могут на это существенно влиять.

То есть необходима комплексная оценка финансово-экономического состояния компании, учитывающая все аспекты ее деятельности.

Принимая во внимание только какой-то один из трех срезов, например, финансовый результат, нельзя получить полного представления о компании.

У одной компании рентабельность продаж может быть больше 50%, но при этом в абсолютном выражении она может приносить своему владельцу всего пару миллионов рублей в год. У другой компании рентабельность продаж может составлять менее 5%, но годовая прибыль в абсолютном выражении может составлять более 100 миллионов рублей в год.

Напрашивается вывод, что во втором случае, скорее всего, речь идет о бизнесе, а в первом – вряд ли. Правда, если компания отработала всего год, то можно считать, что она только раскручивается, но если значительно дольше, то, скорее всего, это все-таки не бизнес.

Другой пример. Две разные компании могут приносить в год одинаковую прибыль, скажем, по 2 миллиона рублей. Но при этом у одной выручка составляет 100 миллионов рублей в год, а у другой – 3 миллиона.

Скорее всего, опять-таки в одном из этих двух случаев (конкретно, во втором) вряд ли можно говорить о том, что удалось создать бизнес.

Помимо прибыли важное значение имеет и финансовый поток, генерируемый бизнесом, а также то, насколько эффективно используются ресурсы, задействованные в бизнесе. Кроме того, необходимо следить и за доходностью вложений собственников в свой бизнес.

Чем больше активов, используется в бизнесе, тем выше риски, а значит, тем более привлекательным должен быть бизнес с финансово-экономической точки зрения. Поэтому важно следить не

только за прибылью, но и за рентабельностью активов, которая говорит об эффективности используемых в бизнесе ресурсов.

Одним из важнейших показателей для владельцев бизнеса является рентабельность собственного капитала. По крайней мере, данный показатель должен быть больше, чем ставка депозита или доходность других вложений с низким уровнем риска.

Все-таки бизнес – это более рискованное занятие, чем простое размещение денег в банке или вложение их в недвижимость. Хотя вложения в недвижимость тоже можно считать бизнесом, т.к. они тоже связаны с определенным риском, особенно в нашей стране.

Вообще при построении бизнеса нужно стремиться развивать его в двух направлениях:

- развитие активов бизнеса;
- рост финансового результата бизнеса.

Очевидно, что это две взаимосвязанные позиции, поскольку в самом определении активов заложено то, что они в будущем должны приносить компании определенные экономические выгоды, которые в конечном итоге будут выражаться в росте финансового результата.

Если удастся выстроить такой механизм, тогда можно будет считать, что бизнес действительно создан.

Примечание: нужно обратить внимание на то, что, несмотря на важность финансово-экономической составляющей любого бизнеса, многие предприниматели, особенно начинающие, не уделяют данному вопросу должного внимания. Более того, далеко не все из них хорошо разбираются в экономике и финансах своей компании.

Масштабируемость бизнеса

Выше уже приводились простые численные примеры, показывающие, что не всегда можно считать, что удалось создать бизнес, даже если компания приносит прибыль, а значения некоторых финансово-экономических показателей велики.

В частности, у компании могут быть очень хорошие относительные показатели, например, рентабельность продаж (чистая прибыль, деланная на выручку), рентабельность активов (чистая

прибыль, деленная на среднее значение активов) и рентабельность собственного капитала (чистая прибыль, деленная на среднее значение капитала).

Но у этой же компании могут быть небольшими показатели в абсолютном выражении (в денежном измерении): выручка, прибыль, финансовый поток, величина активов и т.д.

Такое возможно в двух ситуациях:

- компания совсем недавно стартовала и пока еще не набрала оборотов;
- компания уже работает не один год (может быть и более десяти лет), но по-прежнему имеет очень скромные показатели в абсолютном выражении.

В первом случае пока еще нельзя сделать однозначных выводов, т.к. компания может еще находиться в стадии стартапа. Во втором случае, по сути, никакого бизнеса на самом деле нет.

Как правило, такое возникает, когда владелец компании просто работает на себя, а не на «дядю». Это нельзя назвать бизнесом, т.к. он не масштабируем. Все упирается в физические возможности владельца компании.

Причем все это может быть соответствующим образом юридически оформлено. Более того, в компании даже могут работать и наемные сотрудники, но, по сути, они просто помощники владельца, выполняющие какие-то более-менее простые (технические) функции.

Если владелец перестанет работать, то и деятельность всей компании прекратится, и она не будет больше приносить прибыль. Возможно, владельца эта ситуация устраивает, но только это точно не бизнес. Его нельзя будет и продать (об этом чуть позже).

Кстати, тот факт, что компанию можно продать, нельзя считать достаточным условием для признания существования бизнеса. В качестве самого простого примера возьмем небольшой магазинчик.

Если владелец сам в нем работает, то магазин может приносить определенную прибыль, но если владелец начинает использовать наемного продавца, прибыль может снизиться или вообще стать отрицательной. Причин может быть несколько.

Наемный сотрудник может работать намного хуже владельца из-за низкой квалификации или/и отсутствия эффективной системы мотивации.

Или же прибыли магазина может банально хватать только на оплату труда наемного сотрудника, а владельцу почти ничего не будет оставаться. Понятно, что в таком случае ни о каком бизнесе не может быть и речи.

При этом владелец может продать такой магазин. Понятно, что если его купит примерно такой же человек, для которого этот магазин будет единственным направлением деятельности, то ситуация вряд ли изменится.

Но если магазин приобретет компания, у которой уже есть сеть аналогичных магазинов, то за счет интеграции в действующую сеть он уже может стать прибыльным. Во-первых, данная сеть может серьезно относиться к подобру, обучению и мотивации торгового персонала.

Во-вторых, у нее может быть отлажена система контроля работы магазинов, которая заставляет продавцов строго соблюдать все регламенты и технологии, минимизирует воровство[6]. В-третьих, у нее могут быть гораздо более выгодные закупочные цены и условия оплаты за счет больших объемов поставок.

В-четвертых, у сети может быть внедрена единая информационная система, позволяющая отслеживать товародвижение и остатки во всех магазинах, что исключает, с одной стороны, затоваривание, а с другой стороны, дефицит товаров.

Таким образом, бизнесом можно считать только то, что способно расти. Естественно, что масштабируемость бизнеса и его финансово-экономическое состояние непосредственно связаны друг с другом. По логике: чем больше масштаб бизнеса, тем больше прибыли он должен приносить.

Итак, вы, например, можете быть суперпрофессионалом в какой-то области и создать компанию, которая будет оказывать соответствующие профессиональные услуги. Причем финансовые показатели вашей компании могут во много раз превосхо-

[6] более подробно о способах корпоративного воровства и методах борьбы с ним можно прочитать в книге Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

дить аналогичные параметры какой-то другой компании, например, небольшого магазинчика

Другой пример. Если вы являетесь высокопрофессиональным юристом, то можете открыть свою юридическую компанию и прилично зарабатывать за счет больших гонораров. А кто-то может создать небольшой магазинчик и зарабатывать намного меньше.

Но если вы не будете масштабироваться (развивать вашу компанию за счет набора других юристов и увеличения количества клиентов и договоров), то очень скоро упретесь в потолок по финансовым показателям.

Ведь вы не сможете постоянно увеличивать объем выполняемой вами работы. Единственным способом увеличения прибыли будет рост стоимости ваших услуг, но их тоже невозможно постоянно увеличивать.

А у того, кто начинал с одного магазинчика, через какое-то время их может быть уже десять, потом двадцать, тридцать и т.д. В какой-то момент времени он, безусловно, перегонит вас по финансовым результатам.

Кроме того, он, в отличие от вас, при необходимости сможет продать свою компанию (еще один критерий бизнеса), а вы нет, т.к., по сути, кроме вас, там никто не работает (хотя у вас могут быть и помощники).

Кстати, масштабируемость бизнеса подразумевает и то, что компания в принципе может работать без активного участия собственника в оперативной деятельности компании.

Иными словами, если компания без вас в принципе работать не может, то это тоже не бизнес. Только в данном случае проблема уже не в том, что кроме вас там некому работать, а в том, что вы все завязали на себя.

Кому-то может показаться, что это – проблема только малого бизнеса. На самом деле это, мягко говоря, не совсем правильная точка зрения. Я, работая консультантом по управлению с 1995 года, не раз наблюдал следующее: есть компании с миллиардными оборотами, но там такая сильная централизация управления, что она мешает развиваться бизнесу.

С такими проблемами роста сталкиваются многие компании, которые из небольших вырастают в средние, а потом и в крупные, за сравнительно небольшой промежуток времени.

Следует отметить, что если в будущем вам удастся создать и развить успешную компанию, и вы захотите отойти от оперативного управления, то вам обязательно нужно будет заранее позаботиться о создании системы владельческого контроля (см. книгу *«Система владельческого контроля бизнеса»*).

В противном случае, вашему бизнесу может быть нанесен очень серьезный урон, а в некоторых случаях все может закончиться очень даже плачевно.

На самом деле система владельческого контроля нужна не только в том случае, когда владелец хочет отойти от оперативного управления. Потребность в этой системе возникает всегда, когда бизнес перерастает определенный масштаб (он определяется не только финансовыми показателями, но и сложностью бизнес-процессов), и собственник уже не способен сам контролировать абсолютно все, как он делал это раньше на стадии стартапа.

Поэтому при создании компании нужно думать не только о дальнейшем развитии бизнеса, но и о развитии системы управления. Чем раньше вы начнете заниматься построением эффективной системы управления, тем с меньшими проблемами (в том числе и финансово-экономического характера) вы столкнетесь в будущем (причем не обязательно очень далеком).

Стоимость бизнеса и возможность его продажи

Необходимо, чтобы бизнес (помимо того, что он должен приносить прибыль и быть масштабируемым) обладал еще одной важной характеристикой – стоимостью.

То есть бизнес должен иметь цену, по которой его можно было бы продать.

Существует несколько разных подходов к оценке стоимости бизнеса. Один из вариантов оценки базируется на финансовом

результате (прибыли) или финансовом потоке, генерируемым бизнесом.

Если для оценки бизнеса брать очень большой промежуток времени, то разница между финансовым результатов и финансовым потоком практически отсутствует, т.к. за этот период все инвестиции уже станут расходами и уменьшат финансовый результат компании.

Что касается той разницы, которая существует между начисленными доходами и полученными поступлениями, а также между начисленными затратами и произведенными выплатами, то на большом отрезки времени она незаметна. Поэтому за очень большой период времени прибыль примерно равняется финансовому потоку компании.

Если же сравнивать эти два показателя на небольшом отрезке времени, причем на него попадает оплата существенных инвестиционных затрат (или финансирование очень больших вложений в оборотные активы, например, в товарный запас), то разница будет значительной.

Прибыль может существенно превышать финансовый поток компании, т.к. большая часть выплат будет приходиться на анализируемый период, но эти выплаты никак не повлияют на величину расходов в этом же периоде.

В общем, при таком подходе стоимость бизнеса может оцениваться, например, путем умножения годовой чистой прибыли на какое-то небольшое число (скажем, три или пять). Или привязку можно делать к финансовому потоку, генерируемому компанией.

Еще один подход к определению стоимости бизнеса связан с оценкой его активов.

При этом основная сложность, конечно же, связана с оценкой нематериальных активов компании, особенно тех, которые в бухгалтерском учете вообще никак не отражаются.

Речь, например, может идти о бренде компании, клиентской базе, опыте и профессионализме сотрудников и т.д. Все это в бухгалтерском учете никак не оценивается, но с точки зрения логики бизнеса является активом компании и может влиять на ее стоимость при продаже.

На самом деле, на практике реальная цена бизнеса, по которой его можно будет продать, в некоторых случаях существенно отличается от всех его оценок. Особенно, если речь идет о продаже малого бизнеса.

Вы можете использовать любые методы оценки, которые говорят о том, что ваш бизнес стоит X рублей. Но если большинство не готово за него дать даже половины этой суммы, то, значит, половина от X и есть его максимальная реальная цена, по которой этот бизнес можно продать.

А если у вас вообще нет покупателей даже за существенно меньшую сумму, то это говорит о том, что у вас нет и бизнеса (хотя, возможно, вы не очень хороший продавец).

На самом деле могут быть и обратные ситуации, когда ваша компания вообще не приносит никакого дохода, не говоря уже об отсутствии прибыли, но при этом находятся покупатели, которые делают вам очень выгодное предложение.

Безусловно, такие success stories встречаются преимущественно за рубежом, но и в нашей стране они тоже стали появляться. Ведь уже известны случаи, например, приобретения интернет-ресурсов, пока не приносящих никакого дохода. При этом стоимость сделки измеряется десятками миллионов долларов.

Можно сказать, что в подобных ситуациях речь идет все-таки не о приобретении готового бизнеса, а о покупке актива. Причем такого актива, который будет приносить экономическую выгоду, возможно, в очень далеком будущем, а может быть ее и вообще никогда не будет.

Некоторые из таких приобретений могут быть очень рискованными, но они могут оказаться и очень выгодными.

Хотя может быть и так, что вам удалось найти покупателя, но это не значит, что у вас есть бизнес. В самом начале этого раздела я писал, как мой знакомый умудрился продать, по сути, комплект документов, которые он представлял как работающий бизнес. Так что успешность продажи еще зависит от искусства продавца.



Какие критерии бизнеса вы выберете для себя? То есть, как вы будете определять, что вам действительно удалось создать бизнес? Аргументируйте этот выбор.

В любом случае все-таки бизнес должен быть активом, приносящим прибыль сейчас (а не в каком-то отдаленном будущем) и генерирующим положительный финансовый поток, хотя бы по основной деятельности.

Кроме того, желательно, чтобы рентабельность собственного капитала такого бизнеса превышала доходность вложений с минимальными рисками.

Раздел 2. Создание эффективного бизнеса с нуля

В данном разделе книги содержится информация, которую можно использовать при создании нового бизнеса с нуля. По сути, здесь представлена подробная технология создания бизнеса, который в дальнейшем можно будет успешно развивать.

В самом начале необходимо акцентировать внимание на том, что он может быть интересен и полезен, в том числе и для тех, у кого уже есть свой бизнес, а не только для тех, кто еще пока готовится сделать первые шаги в данном направлении и стать предпринимателем.

Ведь вполне может оказаться так, что бизнес вроде уже работает, но он пока не позволяет достигать тех целей, ради которых он был создан. Причем проблема не обязательно может заключаться только в том, что компания пока еще не является достаточно известной, поэтому и зарабатывает меньше, чем хотелось бы ее владельцам.

Есть такие компании, которые даже при многократном увеличении затрат на их продвижение и рекламу не будут давать ожидаемый результат. Проблемы у компаний могут быть самыми разными.

Возможно, компания занимается производством/торговлей не очень востребованного продукта, или он таковым не является на том сегменте (или сегментах) рынка, на котором сейчас работает компания.

Может оказаться и так, что система управления компании сейчас просто не готова к интенсивному развитию. Она может просто не справиться с бо́льшими масштабами деятельности компании. Первопричиной таких проблем может быть то, что были допущены стратегические ошибки еще на стадии проектирования бизнеса и планирования самого проекта по его созданию.

Вообще-то изначально, еще перед созданием бизнеса, должна разрабатываться четкая стратегия[7], а также план по созданию и развитию бизнеса. Но достаточно часто это не происходит, а

[7] подробнее о стратегии можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

иногда бизнес вообще возникает спонтанно и продолжает стихийно развиваться.

При существовании всех этих проблем попытка заниматься активным развитием такого бизнеса может привести к отрицательным результатам или даже к закрытию компании.

Поэтому даже если ваш бизнес (или бизнесы) уже создан, то все равно перед тем как переходить к изучению *Раздела 3 «Эффективное развитие компании: развитие бизнеса и системы управления»,* рекомендуется внимательно изучить материалы, представленные в данном разделе книги. Такой подход позволит вам оценить, насколько эффективно был реализован проект по созданию вашего бизнеса.

Вполне возможно, что после такой оценки вы придете к выводу о том, что перед тем как целенаправленно заниматься активным развитием вашей компании, сначала необходимо провести ее реструктуризацию. При этом могут потребоваться существенные изменения, которые должны привести к улучшению работы вашей компании.

Следует обратить внимание на то, что на практике, порой, бывает сложно четко определить, на какой «жизненной» стадии находится сейчас компания. Может быть не ясно: реализуется пока еще проект по созданию бизнеса или это уже стадия активного развития. Поэтому желательно еще на стадии планирования четко обозначить границы и результаты проекта по созданию бизнеса. Нужно четко зафиксировать критерии завершения проекта. То есть заранее определить где, так сказать, «поставить флажок» в данной работе.

Итак, в этом разделе книги достаточно подробно от начала и до конца расписана вся последовательность действий (пошаговая технология), которую нужно реализовать, чтобы создать с нуля эффективный бизнес, позволяющий добиваться тех целей, ради которых он задумывался.

В принципе, всю эту технологическую цепочку можно реализовать полностью самостоятельно, а можно для каких-то этапов (или даже для всего проекта) привлекать сторонних исполнителей или соисполнителей.

При этом необходимо сразу предупредить об одной очень распространенной ошибке, которую допускают те, кто занимается

созданием своего бизнеса. Даже если вы можете себе позволить привлечь внешнего подрядчика на весь проект по созданию вашего бизнеса (или только на какую-то его часть, скажем, на разработку бизнес-плана), то это вовсе не значит, что от вас не потребуется никакого участия.

Кстати, что касается бизнес-плана, то одно дело «нарисовать» его для банка. Для этих целей, действительно, можно привлечь внешнего исполнителя (хотя и здесь без участия владельца будущей компании не обойтись). Другое дело, когда бизнес-план разрабатывается для себя. Он не должен быть просто какой-то красивой бумажкой. Бизнес-план нужно будет реализовывать, чтобы создать действительно эффективно работающий бизнес.

Таким образом, в соответствии с представленной здесь технологией, основными этапами проекта по созданию нового бизнеса с нуля являются (см. **Рис. 2.1**):

- этап 1. Выбор направления (или направлений) деятельности для бизнеса;
- этап 2. Разработка стратегического плана компании;
- этап 3. Разработка маркетинговой стратегии компании;
- этап 4. Проектирование организационно-функциональной структуры компании;
- этап 5. Разработка бизнес-плана стартапа;
- этап 6. Запуск бизнеса (начало реализации бизнес-плана стартапа);
- Этап 7. Разработка программы развития компании.



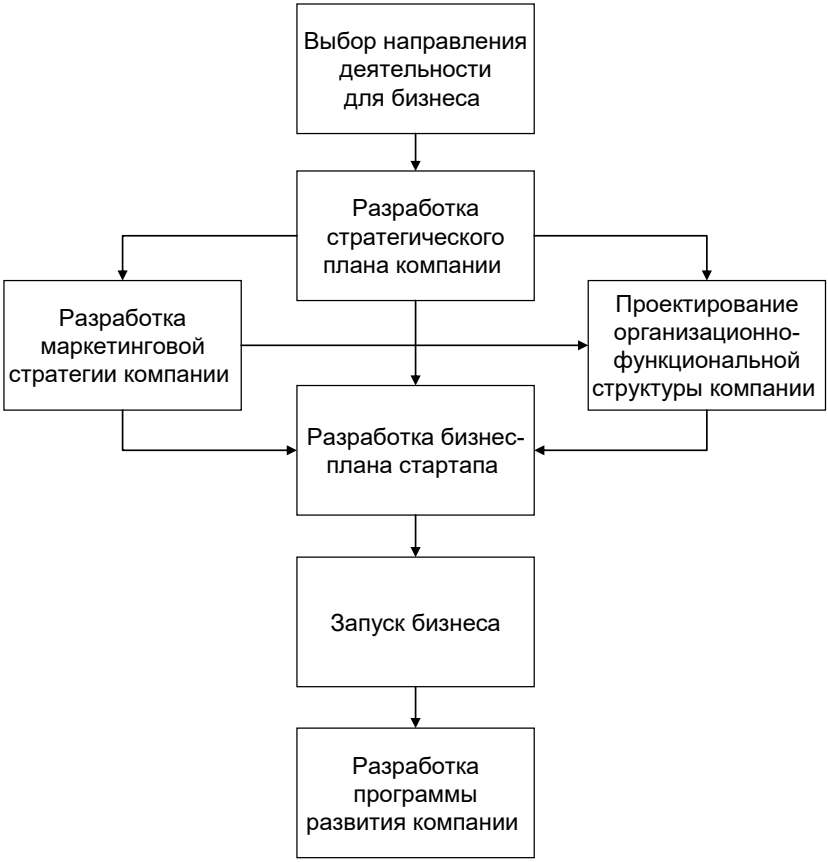
Каков будет ваш план действий по созданию бизнеса с нуля? Почему вы считаете, что реализовать нужно будет именно эти этапы и в такой последовательности?

Примечания:

- на самом деле большая часть из описанной здесь последовательности действий подходит и для тех, кто хочет **существенным образом** улучшить уже действующий бизнес;
- для многих из тех, кто впервые занимается созданием своего бизнеса, этапы, относящиеся к планированию проекта (со

второго по пятый включительно), считаются ненужной формальностью или ими даже вообще пренебрегают, полагая, что в них нет особого смысла. Кстати, эти этапы могут занимать половину или даже больше от всего времени реализации проекта по созданию бизнеса с нуля, и это абсолютно нормально. Более того, успех всего проекта во многом зависит от того, как были выполнены этапы, относящиеся к планированию. Затраты на последующую возможную реструктуризацию компании также очень существенно зависят от этих этапов проекта.

Рис. 2.1. Основные этапы проекта по созданию нового бизнеса с нуля



Нужно обратить внимание на еще один важный практический аспект создания бизнеса с нуля: ни в коем случае при создании бизнеса нельзя бросаться в крайности.

Одна крайность – это когда вообще практически нет никакого планирования проекта и подготовки к созданию бизнеса, четкого проектирования бизнеса, продумывания всех важных моментов и т.д. При таком подходе владелец (один или вместе со своими бизнес-партнерами) практически сразу после выбора направления деятельности начинает заниматься созданием компании.

Другая крайность – это когда к подготовке и реализации данного проекта, наоборот, подходят очень скрупулезно. Пытаются продумать абсолютно все мелочи.

Кроме того, появляется очень большое количество идей, связанных с тем, что из себя должен представлять новый бизнес и как его нужно будет дальше развивать.

В итоге стадия планирования проекта может очень сильно затянуться. Время будет идти, а бизнес все никак не будет появляться, потому что «звезды на небе правильно не сошлись» (в общем, причины всегда найдутся).

Понятно, что оба этих подхода ни к чему хорошему привести не могут. На практике нужно выбрать какой-то промежуточный вариант. Это значит, что, с одной стороны, естественно, должно быть четкое планирование всего проекта. Должна быть проведена работа по разработке стратегического плана, маркетинговой стратегии, организационному проектированию компании, а также разработке бизнес-плана стартапа.

Но, с другой стороны, если не будет полной уверенности в том, что нужно поступить именно так, а не иначе (то есть будет как минимум две идеи, например, по организационной структуре компании или по стратегии ее продвижения), то в таком случае все-таки необходимо принимать решение и делать это как можно быстрее. То есть нужно стараться не затягивать проект, а запускать бизнес как можно быстрее. Конечно же, все необходимые этапы должны быть пройдены, но очень часто не возникает четкой, полной и детальной картинки, и запуск проекта может все время откладываться.

Это неправильно. Уж слишком долго «запрягать» не нужно. Я сам уже не раз наступал на эти грабли.

К сожалению, абсолютно все продумать невозможно. Только практика может подтвердить или опровергнуть правильность всех тех исходных предположений и гипотез, которые были сделаны на стадии планирования проекта по созданию и развитию бизнеса.

Вполне может оказаться так, что та программа развития, которая появится после выполнения седьмого этапа проекта, будет существенно отличаться от стратегического плана, разработанного на втором этапе.

Но это не значит, что планированием вообще заниматься не нужно. Необходимо найти какой-то разумный баланс между детальностью и четкостью планирования, а также переходом к практическим действиям по созданию и развитию бизнеса.

В завершении обзора представленной здесь технологии создания бизнеса необходимо обратить внимание на то, что в процессе развития компании, возможно, придется не один раз пройтись по всей технологической цепочке: от планирования создания компании (или ее реструктуризации) до подготовки плана ее дальнейшего развития.

Если речь идет о какой-то существенной переделке компании, тогда действительно лучше применять проектный подход. Если же изменения компании не являются очень существенными, то их можно реализовывать на процессной основе.

Например, увеличение штата производственной службы или менеджеров по продажам из-за роста объемов деятельности – это сравнительно простая (хотя возможно и объемная) работа, которая не требует существенной реструктуризации самой компании.

А вот, например, добавление какого-то нового бизнес-направления деятельности может потребовать значительных изменений компании: от ее стратегии до организационно-функциональной структуры.

Итак, следование описанной здесь технологии создания бизнеса позволит построить действительно эффективную компанию.

Но не стоит забывать о том, что работа на этом не заканчивается. Закончится только проект по созданию компании. Теперь нужно будет системно, на регулярной основе, заниматься ее развитием.

Этап 1. Выбор направления (или направлений) деятельности для бизнеса

Существует несколько разных подходов, которые можно использовать при выборе направления деятельности для нового бизнеса. Безусловно, каждый предприниматель может использовать тот вариант, который ему больше нравится и/или кажется более логичным.

Я уже много раз читал и слышал о том, что некоторые успешные бизнесы создаются после того, как их основатели где-то подглядели уже реализованную идею. Причем часто такое происходит после заграничной поездки.

Не знаю, насколько это все соответствует действительности, т.к. часто об этом пишут в основном журналисты. Вполне возможно, что они просто считают такие истории интересными и неординарными, поэтому и публикуют их в журналах.

Так что остается невыясненным вопрос: на самом ли деле все так хорошо с этими бизнесами? Естественно, в таких статьях – все хорошо, поскольку в этом заинтересованы и журналисты, и владельцы бизнесов. Собственники таких бизнесов используют подобные статьи как еще одну возможность для рекламы своих компаний, поэтому, несомненно, они приукрашивают реальное положение дел.

Журналистам тоже нет смысла писать о том, что в таких компаниях не так уж все и хорошо, т.к. зачем вообще тогда публиковать такую статью. В общем, все (кроме читателей) заинтересованы в том, чтобы статья была «белая и пушистая» о том, какой же хороший бизнес удалось создать героям статьи.

Поэтому лично я не стал бы брать идеи для создания своего нового бизнеса из подобных статей. К тому же у меня есть определенное негативное отношение ко многим журналистам. Не буду уточнять детали. Скажу лишь о том, что оно далеко не беспочвенное. Но если вам такой способ кажется приемлемым, то флаг вам в руки.

Есть еще один вариант поиска идей для нового бизнеса, который на первый взгляд тоже кажется вполне логичным. Речь идет о поиске идей для бизнеса в интернете. Сейчас есть немало

сайтов, на которых размещена информация о большом количестве различных идей для бизнеса.

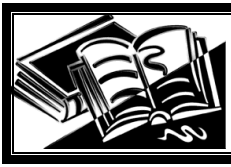
Опять-таки не хочу навязывать свое мнение: просто делюсь информацией. Когда-то я потратил очень много времени на изучение идей для бизнеса, которые предлагаются на таких вот интернет-ресурсах.

Сейчас-то я понимаю, зачем вообще создаются такие сайты, но тогда, к сожалению, не понимал и поэтому потратил свое время зря. В общем, я для себя сделал такой вывод: эти сайты являются сборищем бредовых и/или экзотических идей.

Если просто включить логику, то станет понятно, что нельзя там ничего толкового найти. Представьте, что у вас есть действительно классная бизнес-идея. Неужели вы будете о ней рассказывать всем подряд?

Нет, конечно. Зачем способствовать созданию своих прямых конкурентов. Ситуация очень похожа на ту, которую можно наблюдать на сайтах, где есть примеры «готовых» бизнес-планов, которыми можно пользоваться, чтобы … потратить зря деньги и время. Кстати, иногда это одни и те же сайты (или между ними есть перекрестные ссылки).

В общем, мое мнение такое: не стоит на подобных сайтах брать идеи для создания своего бизнеса, а также использовать готовые бизнес-планы (см. главу *«Можно ли использовать готовый бизнес-план для создания своего бизнеса»* в шестом разделе этой книги). Хотя если вы сумеете найти на этих сайтах что-то полезное для себя, то почему бы и нет. Только времени потратите очень много и не факт, что найдете необходимое.



Какой подход к выбору направлений деятельности для вашего бизнеса кажется вам наиболее подходящим? Обоснуйте свою точку зрения.

Наверное, есть и другие не менее распространенные подходы к выбору идеи для нового бизнеса, но далее речь пойдет о той стратеги выбора бизнес-направления, которую я вам рекомендую, приводя аргументы в пользу выбора именно такого варианта.

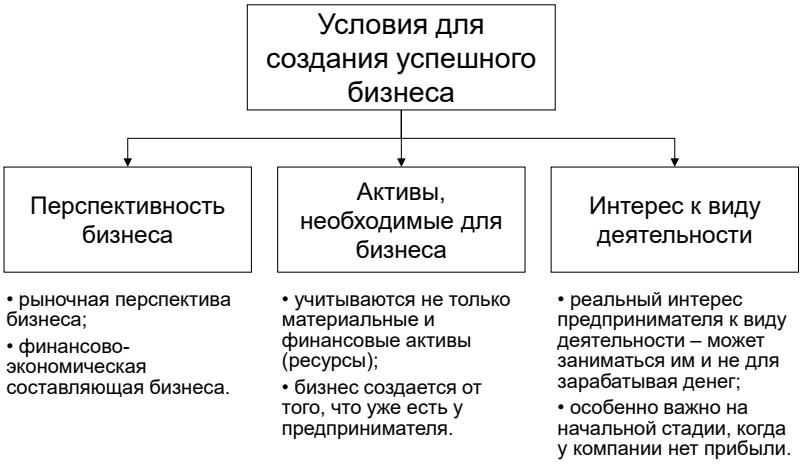
Этот подход поможет вам создать бизнес, который с высокой вероятностью позволит заработать. Понятно, что невозможно дать 100%-ой гарантии, что все получится, но все же рекомендую обратить внимание на предлагаемую стратегию выбора бизнес-направления.

Условия, которые нужно учитывать при выборе бизнеса

На мой взгляд, есть три основных условия, при выполнении которых очень высока вероятность создания успешного бизнеса (см. **Рис. 2.2**):

- перспективность бизнеса;
- активы, необходимые для выбранного вида деятельности, которым будет заниматься компания;
- реальный интерес к выбранному виду деятельности.

Рис. 2.2. Основные условия для создания успешного бизнеса



Самый лучший вариант – когда выполнены все три условия. В таком случае можно смело браться за создание своего бизнеса, даже если это ваш первый стартап. Если не выполняется ни одно из этих условий, то им уж точно не нужно заниматься.

Что касается промежуточных вариантов, когда выполняется только одно или два условия, то здесь, конечно же, не все так однозначно. Хотя и в этом случае есть большие шансы на успех, правда, рисков при этом будет больше.

Кстати, когда я сам решил создать свой первый бизнес, то принимал во внимание именно эти факторы. В моем случае были выполнены все три условия. Я не утверждаю, что моя консалтинговая компания создана «на века» и никогда не развалится, но, по крайней мере, я стал зарабатывать буквально с первого же месяца. Причем запуск бизнеса не потребовал больших инвестиций, хотя, как потом оказалось, они могли бы быть существенно меньше.

Поскольку это был мой первый бизнес, то, естественно, не обошлось и без ошибок. Подробнее об этом можно прочитать в *Приложении №1 «Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля».*



Какие условия, на ваш взгляд, должны быть выполнены при выборе направлений деятельности, чтобы ваш будущий бизнес стал успешным?

Теперь детально рассмотрим все эти необходимые условия для выбора бизнес-направления.

Перспективность бизнеса

На самом деле это комплексный фактор, который может включать в себя несколько составляющих. Учитывать нужно как минимум две позиции.

Во-первых, важна рыночная перспектива, для оценки которой опять-таки может учитываться несколько параметров, например, объем рынка, его динамика, уровень конкуренции, барьеры входа и т.д.

Во-вторых, важно учитывать финансово-экономическую составляющую. В частности, обязательно нужно принимать во внимание уровень рентабельности продаж данного бизнеса. Ведь с точки зрения рынка у бизнеса может быть высокая привлекательность, но заработать на нем можно только на больших объ-

емах из-за низкой рентабельности продаж (прибыль, деленная на выручку от реализации).



Какой бизнес самый доходный в России: нефтяной или газовый? Самый выгодный бизнес в России – государственная деятельность.

В таком случае крупные компании, занимающиеся данным бизнесом, могут себя очень даже неплохо чувствовать, но новые небольшие компании могут просто не выжить. Особенно если к низкой рентабельности продаж добавляется длительный финансовый цикл, который может быть обусловлен, например, тем, что поставщикам нужно делать предоплату, а покупателям продавать товар (или услуги) с отсрочкой платежа. Кроме того, на финансовый цикл влияет и оборачиваемость товарно-материальных запасов: чем она больше, тем больше и финансовый цикл компании.

А если еще к этому добавить и большие инвестиции, которые нужно будет потратить на приобретение внеоборотных активов, то в таком случае для запуска бизнеса может потребоваться значительная сумма.

Кстати, нужно отметить, что начальные инвестиции в запуск бизнеса – это относительный фактор. К примеру, для тех, кто не может себе позволить потратить большую сумму для запуска своего стартапа, большие начальные инвестиции считаются минусом. А для тех, кто такой суммой располагает, наоборот, это плюс, поскольку такой барьер входа сужает число потенциальных новых конкурентов.

На самом деле понятие «барьер входа» гораздо шире чисто финансовых ограничений. Например, для запуска некоторых видов бизнеса может потребоваться получение лицензии и иных разрешительных документов. На все это может уйти немало времени. Хотя в нашей стране с помощью денег можно преодолеть практически любой нефинансовый барьер за очень короткий срок ☺.

Итак, при выборе направления для нового бизнеса крайне желательно учитывать его перспективность. Если вспомнить извест-

ную классификацию Boston Consulting Group, то новый бизнес лучше создавать в категории «Дикие кошки»[8], а затем стараться перевести свой бизнес в «Звезды».

Хотя можно попробовать заработать и на «Злых собаках», если выполняются следующие условия:

- бизнес не требует много времени на раскрутку;
- срок «жизни» бизнеса составит хотя бы несколько лет;
- бизнес не требует существенных инвестиций во внеоборотные активы, которые затем (после закрытия бизнеса) нельзя будет больше никак использовать*****, а продажа будет невыгодной или вообще невозможной.

***** на самом деле даже при таких условиях создание подобного временного бизнеса может иметь смысл, если и при списании затрат на оборудование в убытки компании она все равно будет прибыльной за весь срок ее работы.



Какие направления деятельности сейчас вы считаете наиболее привлекательными с точки зрения рыночной перспективы и финансово-экономической составляющей?

Но все-таки создавать бизнесы в зоне «Злых собак» довольнотаки рискованный шаг. Поэтому лучше ориентироваться на более привлекательные категории.

Активы, необходимые для выбранного вида деятельности

Сразу нужно отметить, что в данном случае под активами подразумевается очень широкое понятие, а не только материальные и финансовые ресурсы.

Таким образом, к активам, необходимым для ведения бизнеса, можно отнести:

- основные средства (например, оборудование, с помощью которого можно производить продукцию, строительная техника, транспортные средства и т.д.);

[8] подробнее об этой классификации можно прочитать, например, в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

- товарно-материальные запасы (готовая продукция или товар, сырье и материалы);
- деньги;
- нематериальные активы (лицензии, патенты, программные продукты и т.д.);
- клиентская база;
- профессиональные навыки и опыт в выбранном бизнесе.

Примечание: возможно, данный список можно продолжить.

Я здесь не буду уточнять, откуда у наемного сотрудника могут взяться товарно-материальные запасы и, тем более, основные средства. В нашей «стране чудес» всякое может быть.

Лично у меня, когда я начинал свой консалтинговый бизнес, была только сравнительно небольшая сумма денег, а также профессиональные навыки и опыт работы консультантом по управлению и повышению эффективности компаний. Ах да, было ведь и основное средство – ноутбук (почти что новый) ☺.

Для консалтингового бизнеса, в общем-то, ничего другого и не нужно. Воровать клиентскую базу у своего бывшего работодателя я не стал, хотя некоторые так делают. Это выбор каждого человека, который здесь не будет обсуждаться и критиковаться.

Таким образом, данный подход, когда бизнес создается из того, что уже есть, позволит быстрее наладить бизнес-процессы в новой компании, что, безусловно, повлияет на ускорение получения прибыли.

Даже если из всех вышеперечисленных активов есть только последняя позиция и хотя бы немного денег, то при прочих равных условиях шансы создать бизнес в том направлении, в котором вы уже работали, будут выше, по сравнению с запуском стартапа в какой-то другой сфере, где вы еще не имеете опыта работы.

Кстати, в чем-то это похоже на поиск работы. Ведь найти работу гораздо легче в той сфере, где у вас уже есть опыт. Поменять сферу деятельности очень тяжело. И дело тут даже не в самом человеке, который, возможно, сможет поменять профиль деятельности и принесет компании пользу.

Просто вероятность того, что ему представится такая возможность, крайне мала. Как известно, поиском сотрудников в компании занимается служба персонала, а она очень часто использу-

ет формальный подход. К примеру, если ищут человека на определенную должность, то обязательно требуют, чтобы человек имел опыт работы именно на этой должности. Им абсолютно наплевать на то, что это за человек, на его способности и возможности. Самое главное – наличие опыта работы именно в этой должности.



Для каких направлений деятельности, на текущий момент времени, вы располагаете активами, необходимыми для запуска бизнеса в этой сфере?

Итак, подход для выбора направления в бизнесе «от того, что есть» небезупречен, но он, по крайней мере, наиболее понятен для начинающего предпринимателя, и риски в нем будут ниже по сравнению с другими сферами деятельности.

Реальный интерес к выбранному виду деятельности

Есть очень простой способ, позволяющий оценить реальный интерес предпринимателя к тому или иному виду бизнеса. Нужно задать себе простой вопрос: готов ли я заниматься этой деятельностью бесплатно (естественно, при наличии денег на еду и другие базовые потребности)?

Что скрывать: многие из нас ходят на работу или занимаются бизнесом вовсе не потому, что нам очень интересно и нравится это делать. Если бы не деньги, то большинство из нас сменило бы сферу деятельности, но, к сожалению, это сложно сделать.

Выше уже был приведен пример о поиске работы. Порой сложно найти работу в той же самой сфере деятельности, а сменить направление гораздо проблематичнее.

Со сменой бизнеса в этом смысле проще, но могут мешать другие обстоятельства. Например, для того чтобы заняться именно тем бизнесом, который нравится, нужны очень большие инвестиции, которые предприниматель не может себе позволить. Поэтому он и продолжает заниматься тем бизнесом, который ему на самом деле не очень то и нравится, но позволяет что-то зарабатывать.

На самом деле и в том, и в другом случае можно сменить сферу деятельности, но большинство из нас этого не делает совсем по другим причинам. Мешают страх и лень. Все остальное – это следствия этих двух первопричин. Любую причину, которая якобы мешает сменить сферу деятельности, в конечном счете можно свети к одной из этих двух: страх и/или лень.

Нужно отметить, что многие эксперты считают реальный интерес к выбранному делу самым важным условием при выборе бизнес-направления. Более того, есть такое мнение, что если будешь заниматься тем, что нравится, точнее говоря, выберешь бизнес в соответствии со своим предназначением, то со временем придет и финансовый успех. Правда, не очень понятно как определить это самое предназначение.



Какими направлениями деятельности, на текущий момент времени, вам действительно очень хотелось бы заниматься, даже если это не будет приносить хороший доход?

Данное условие является очень важным особенно на начальной стадии развития бизнеса, когда финансовой мотивации или вообще нет, или она слишком мала. В таком случае без реального интереса заставлять себя заниматься нелюбимым делом, да еще и не приносящим денег, очень сложно. Кстати, истинный интерес может быть даже сильнее денежной мотивации. Наличие данного фактора положительно скажется и при запуске стартапа, и при дальнейшем развитии компании.

Как выбирать бизнес-направление

Таким образом, если вы еще не запустили свой стартап, а находитесь на стадии выбора, то нужно очень серьезно подойти к решению этой сложной задачи.

Вначале необходимо перебрать варианты пока с учетом только одного, а именно последнего условия. То есть составить список потенциальных бизнесов, которыми вам на самом деле было бы интересно заниматься. Сделать это нужно пока без учета остальных условий.

Затем уже оценить эти бизнесы по двум оставшимся критериям. Если среди них не окажется того, который соответствовал хотя бы еще одному условию, то в таком случае нужно выбрать один из вашего первоначального списка.

Если будет вариант (или варианты), при котором выполняются два условия, то его (их) тоже нужно зафиксировать.

После этого можно пойти, например, от второго условия, то есть от имеющихся активов. Нужно проделать ту же самую процедуру. Очевидно, что в этом случае возможны два варианта. Первый вариант – бизнес, наиболее подходящий только по одному этому условию. Второй вариант – бизнес, который удовлетворяет обоим условиям. Третьего варианта не дано, т.к. он был бы уже найден при первом заходе, когда выбирали от интереса.

И наконец, нужно начать поиск от последнего условия (в данном случае от перспективности бизнеса). Необходимо выполнить ту же процедуру.

В результате такого поиска могут быть получены следующие варианты:

- идеальный, когда будет найден бизнес, удовлетворяющий сразу всем трем условиям;
- три варианта бизнесов, когда одновременно выполняются только два из трех условий;
- три варианта бизнесов, когда выполняется только по одному условию.

На самом деле вариантов может быть больше в том случае, когда одновременно выполняются какие-то два условия. Например, какой-то бизнес может быть предпочтителен по первым двум условиям с доминирующим первым, а другой бизнес – с доминирующим вторым. Хотя если четко проранжировать все эти три условия по значимости, то в таком случае, действительно, получается семь потенциальных вариантов.

Очевидно, что из этих семи возможных вариантов самым предпочтительным является первый, когда выполняются все три условия. Если такого варианта нет, то нужно переходить к выбору из тех бизнесов, для которых выполняется два из трех рассматриваемых здесь условий.

Если и таких не окажется, то придется сделать самый сложный выбор. Нужно будет сделать ставку на один из трех бизнесов,

каждый из которых является лучшим по одному своему критерию. Кстати, в таком случае может быть и вообще не стоит запускать стартап.

Хотя некоторые считают, что в таком случае нужно выбрать все-таки тот вариант, который лучше по третьему критерию (реальный интерес к данной деятельности). Так можно поступить в том случае, если у предпринимателя есть определенный финансовый резерв, который позволит как-то жить ему и его семье до тех пор, пока бизнес не начнет приносить прибыль.

Правда, к сожалению, на практике очень сложно более-менее точно определить, когда стартап начнет приносить прибыль, достаточную хотя бы для того, чтобы прокормить семью предпринимателя.

Возможно, в данной ситуации можно использовать такой подход. Продолжать работать наемным сотрудником, чтобы было на что жить, и параллельно запустить свой бизнес, придерживаясь стратегии минимизации затрат и рисков (см. первую главу в седьмом разделе этой книги).

Затем в будущем, если этот бизнес начнет приносить прибыль, и для развития компании будет требоваться больше времени, то в таком случае можно завершить карьеру наемного сотрудника и сконцентрироваться на своем бизнесе.

Итак, выше был достаточно подробно описан предлагаемый способ выбора сферы деятельности для своего бизнеса. Возможно, он не идеален, но уже не раз проверен на практике многими предпринимателями.

Стоит отметить, что сейчас очень модно стало добавлять к вышеприведенному перечню факторов, которые нужно принимать во внимание при выборе бизнес-направления, еще одну позицию. В различных источниках она может быть немного поразному сформулирована.

Речь идет о том, что нужно создавать такой бизнес, «который сделает мир лучше».

Я, конечно, понимаю, что всем этим бесчисленным западным бизнес-гуру нужно как-то выделяться на фоне друг друга, вот они и начинают соревноваться между собой в том, кто из них скажет или напишет что-нибудь покруче и позабористее.

Несомненно, теорию можно, как говорится, «за уши притянуть» к чему угодно. Для всего можно придумать «научное» обоснование.

Только я не понимаю, как это реально поможет начинающим предпринимателям, особенно если они не хотят создавать бизнес в какой-то очень хитровымученной сфере деятельности.

Можно ведь привести обоснования того, что и пивная палатка (правда, их уже давно запретили, но для примера это не важно) создается для того, чтобы сделать мир лучше. Даже рекламу можно соответствующую сделать.

Подходят «с утра» мужики к пивной палатке с очень угрюмыми и помятыми лицами. Отведывают пивка, и вскоре им становится очень хорошо, и весь мир вокруг них как-то сразу становится лучше и гораздо приятнее.

И голос за кадром: «Пивная палатка на улице Ленина, дом 1. Мы делаем мир лучше».

Мне кажется, что начинающим предпринимателям нужно давать какие-то конкретные и прагматичные технологии, которые действительно помогут им запустить свой стартап, а затем эффективно развивать свой бизнес. Для этих целей я и решил написать данную книгу, а также запустить интернет-проект **www.smart-venture.ru**.



Какие из направлений деятельности соответствуют всем вашим критериям? Выберете из них какое-то одно (или несколько, если ими всеми можно заниматься одновременно).

В общем, в этой книге, впрочем, также как и на сайте **www.smart-venture.ru**, вы вряд ли найдете все эти «суперсовременные и трендовые фишки».

Хотя, если вам они очень нравятся, то добавьте их в перечень пунктов, которые вы будете использовать при выборе бизнес-направления. Я, правда, не знаю, как вы их будете учитывать, но сделайте так, если вам это действительно как-то поможет. Главное ведь – результат, а не способ его получения (если он, конечно, не нарушает закон).

Этап 2. Разработка стратегического плана компании

Многие считают, что разработка стратегического плана[9] для стартапа, особенно если речь идет о малом бизнесе, – это абсолютно пустая потеря времени, которое с гораздо большей пользой и эффективностью можно потратить на куда более приоритетные задачи. Желание начинающих предпринимателей очевидно: поскорее заняться каким-то конкретным делом, а не разрабатывать «непонятные» стратегии, особенно когда у них, как говорится, «глаза горят» и «руки чешутся».

Я ни в коем случае не хочу сказать, что наличие стратегического плана каким-то чудесным образом гарантирует успех для стартапа. Но все-таки, прежде чем заниматься созданием нового бизнеса, нужно продумать хотя бы основные стратегические идеи его дальнейшего развития. Кстати, на этом этапе создания бизнеса, пожалуй, сам процесс стратегического планирования имеет большее значение, чем стратегический план, хотя и он тоже должен быть. Существует такое известное правило. Если бизнес-идея не ложится на бумагу, то вероятность ее эффективной реализации крайне мала.

Кроме того, в голове у предпринимателя может быть, на первый взгляд, блестящая идея, но когда начинаешь ее, что называется, «раскладывать по полочкам», то могут возникать всякие неприятные моменты. На самом деле не только неприятные. В ходе такого процесса могут появиться и новые интересные идеи.

Вот этот самый процесс «раскладывания идей по полочкам» и приводит к появлению стратегического плана компании. А дальнейшая детализация способствует разработке бизнес-плана.

Следует отметить, что некоторые предприниматели, наоборот, очень много времени тратят на период планирования, в том числе стратегического, и никак не могут решиться на запуск своего бизнеса, поскольку, по их мнению, они еще не все детально продумали. Я уже давно пришел к выводу, что крайности во многих сферах практически ни к чему хорошему не приводят. Каждый раз нужно выбирать какое-то серединное решение.

[9] более подробно об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

Правда, поиск той самой «золотой» середины в некоторых случаях может затянуться. Этого тоже нельзя допускать. Например, можно очень долго работать над планом книги[10] (или сразу над несколькими), но так и не написать ни одной книги за всю свою жизнь.

Можно очень скрупулезно заниматься планированием проекта по созданию сайта[11], но так и не запустить его. То же самое и с бизнесом. Можно все очень долго обдумывать, тщательно взвешивать и т.д., но бизнес так и не создать (даже не попробовать это сделать). Честно признаюсь, что раньше я и сам так поступал. Прежде чем что-то начать делать, хотел продумать абсолютно все детали, а если и начинал делать, то старался всегда получить чуть ли не идеальное решение.

Сначала я такое пытался проделать со своей первой книгой, потом с первым сайтом (точнее говоря, у меня их было сразу два), ну а потом и с первым бизнесом.

Итак, перед тем как начинать новый бизнес, все-таки необходимо поработать над его стратегическим планом, который при дальнейшей работе, конечно же, может меняться. В него могут быть внесены изменения при разработке маркетинговой стратегии, при проектировании организационно-функциональной структуры и разработке бизнес-плана. Безусловно, стратегический план компании может измениться и после запуска бизнеса, и при разработке программы развития компании.

На самом деле для дальнейшего успешного развития компании необходимо внедрить систему стратегического управления, которая должна действовать на регулярной основе, а не от случая к случаю (как это нередко бывает на практике).

Более подробно о стратегическом управлении и разработке стратегических планов можно прочитать в моей книге *«Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»*. Про особенности разработки стратегии компании в кризисное время можно прочитать в моей книге *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффек-*

[10] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Как написать книгу и заработать на этом деньги»

[11] подробнее о создании сайтов можно прочитать в книге Александра Карпова «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»

тивности компании». При разработке стратегического плана для стартапа есть несколько особенностей, которые отличают данную работу от подготовки стратегии для уже действующей компании.

Первая особенность проявляется при проведении стратегического анализа. Поскольку компании нет, то достаточно сложно в полном объеме использовать, например, такой инструмент, как SWOT-анализ компании. Внешняя среда существует, и будет существовать вне зависимости от того, создадите вы свою компанию или нет. Поэтому факторы внешней среды (возможности и угрозы) всегда можно определить, а вот сильные и слабые стороны могут быть только у уже работающей компании.

Таким образом, SWOT-анализ стартапа, впрочем, как и многие другие виды стратегического анализа, будет не совсем полным. Можно, конечно, попробовать запланировать сильные стороны компании, которыми она должна обладать через определенные отрезки времени. Также можно поступить и со слабыми сторонами, чтобы подготовиться к их устранению или минимизации степени их воздействия в каждом из отрезков времени выбранного периода стратегического планирования.

Другой вариант: постараться определить (если будет такая возможность) сильные и слабые стороны основных игроков рынка, на котором планирует работать ваша компания. Это позволит понять, какой должна быть ваша компания, чтобы она могла конкурировать, если и не с самыми сильными игроками, то хотя бы с компаниями второго или третьего эшелона.

Если ваша компания абсолютно ничем не будет отличаться от десятков, сотен или даже тысяч других, то возникает логичный вопрос: за счет чего она будет выживать и, тем более, успешно развиваться в будущем. Кстати, первый, и самый важный, вопрос (после проведения стратегического анализа), на который нужно ответить владельцам новой компании: зачем вообще ее нужно создавать и дальше развивать?

Иными словами, сначала нужно будет разработать миссию для вашей будущей компании. Она определяет, что из себя будет представлять компания в будущем. Миссия раскрывает основной смысл компании и ценности, которые она разделяет. Многие компании к миссии относятся очень скептически. Как правило,

они этим вопросом начинают заниматься далеко не в первый год своего существования. В таком случае, как это ни странно может показаться, миссию разработать сложнее, чем для стартапа.

Когда компания работает уже не первый год, то многое делается «на автомате» и считается само собой разумеющимся. Такая зашоренность на самом деле может негативно сказываться на дальнейшем развитии компании. Это может проявляться и в том, что некоторые классные идеи могут отметаться потому, что компания уже имеет большой опыт работы и знает, что это «в принципе» нельзя сделать.

Начинающие предприниматели могут не иметь опыта самостоятельного создания и ведения бизнеса. Казалось бы, в этом заключены только минусы для будущего бизнеса, но это не совсем так. Ведь они как раз могут не иметь представления о том, что какие-то идеи «невозможно» выполнить. Они берутся и … реализуют эти идеи, в то время как умудреные опытом компании даже и попыток не делают (они ведь и так все знают).



Никогда не бойся делать то, что ты не умеешь. Помни, ковчег был построен любителем. Профессионалы построили «Титаник».

Поэтому миссию лучше разрабатывать еще на стадии стратегического планирования, когда компания еще не создана. Не нужно бояться отсутствия опыта в этом деле. Возможно, для вас это окажется даже плюсом, а не минусом.

Примечание: на самом деле предыдущие абзацы актуальны не только для разработки миссии компании, но и для многих остальных разделов стратегического плана, а также этапов проекта по созданию бизнеса и дальнейшему развитию компании.

Базовая схема разработки стратегического плана компании представлена на **рисунке 2.3**. Из нее следует, что после определения миссии компании нужно будет разработать стратегическую концепцию ее развития (см. **Рис. 2.4**).

Можно сказать, что это является своего рода детализацией миссии компании и подготовкой к следующим шагам, которые уже максимально конкретизируют стратегический план компании.

Рис. 2.3. Основные этапы разработки стратегического плана компании

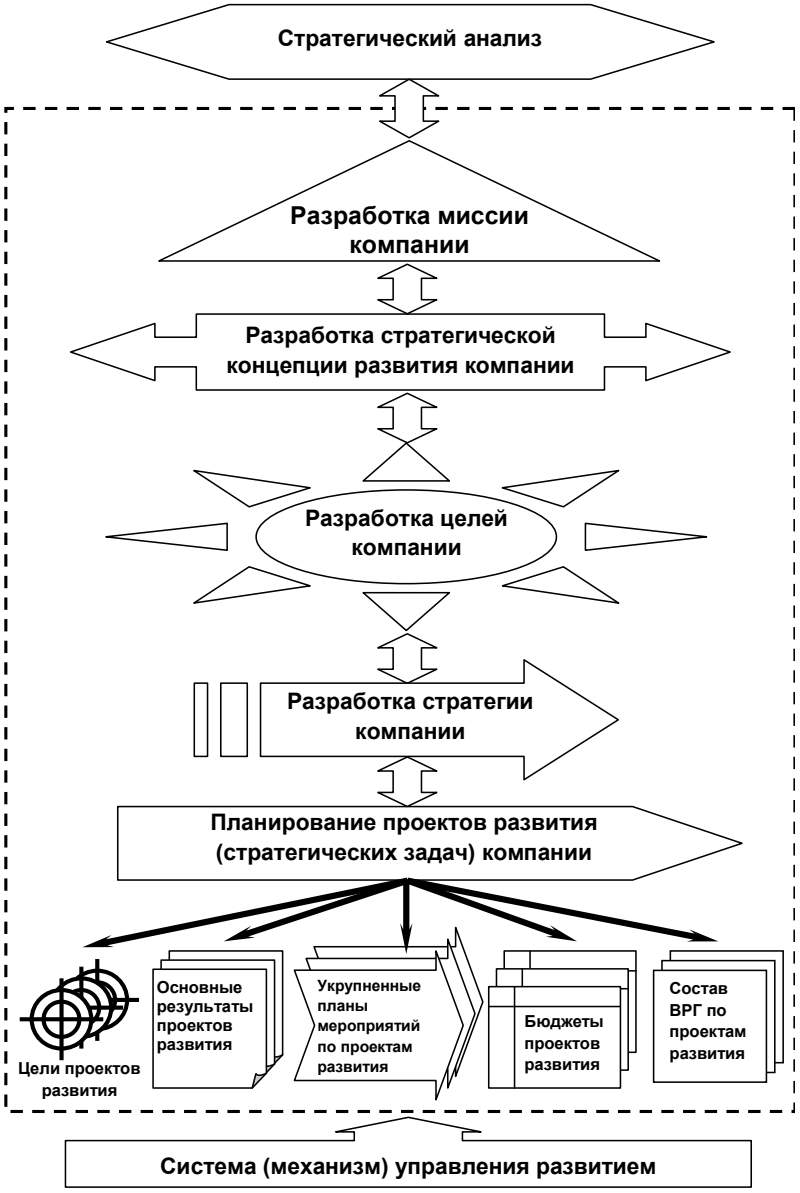
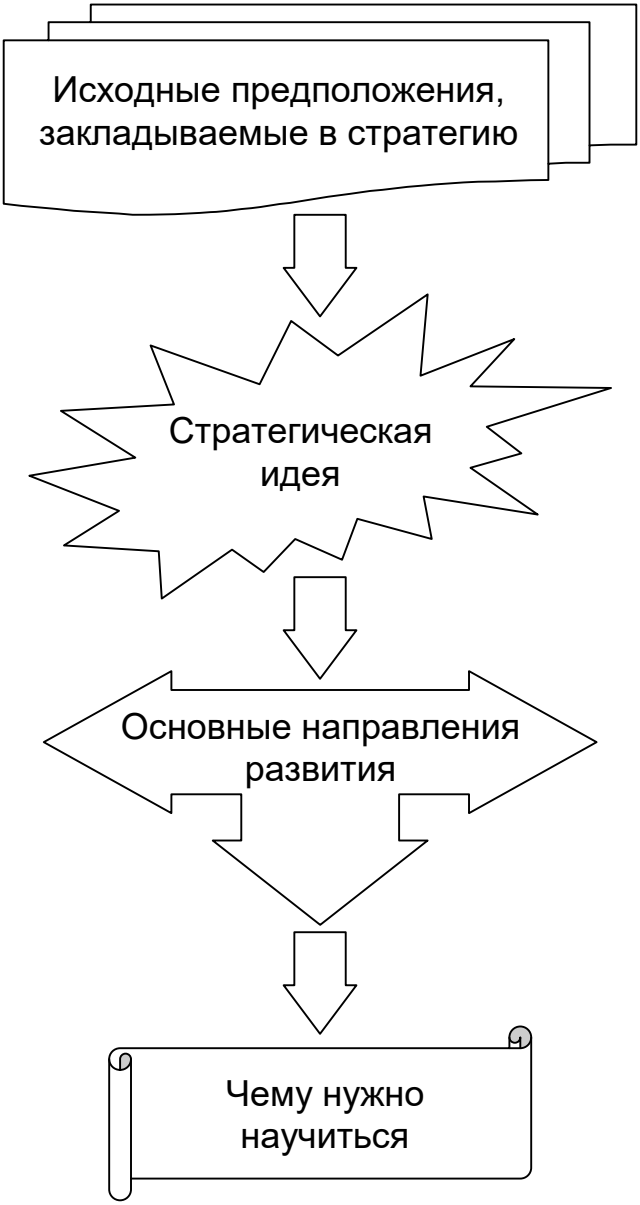


Рис. 2.4. Последовательность разработки стратегической концепции развития компании



Любой план, в том числе и стратегический, строится на основе определенных предположений и гипотез. Поэтому первое, что должно быть проработано в стратегической концепции развития, это именно те предположения, которые будут заложены в стратегию будущей компании. Конечно, проделать данную работу для уже действующей компании легче, чем для стартапа, но это все равно нужно делать.

Затем уже после запуска бизнеса к этому вопросу нужно будет неоднократно возвращаться, поскольку от этого зависит следующий компонент стратегической концепции развития – стратегическая идея.

В основе любой компании, в том числе и новой, должна быть какая-то конкретная стратегическая идея развития. Если ее нет, то компанию лучше и не создавать.

Здесь можно привести аналогию с сайтом. Если при планировании проекта по созданию сайта, а также при проектировании сайта, не удастся найти хотя бы одну идею, которую можно будет положить в основу его дальнейшего развития, то сайт создавать не стоит.

Создать компанию, так же как и создать сайт, не такое уж и сложное дело, как может показаться на первый взгляд. Гораздо сложнее добиться того, чтобы компания стала приносить прибыль и успешно развивалась дальше.

Поэтому перед тем как создавать компанию, нужно иметь четкое представление о том, как она будет развиваться.

Возможно, на данном этапе будет очень сложно все это оцифровать, но сама идея развития обязательно должна быть проработана (хотя бы укрупненно).

Затем, для того чтобы реализовать эту стратегическую идею, компании нужно будет развиваться по определенным направлениям. Опять-таки в этом деле тоже не должно быть крайностей.

Одна крайность: компания создается без какой-то четкой и конкретной стратегической идеи ее дальнейшего развития. Другая крайность: есть «тысяча» идей по развитию. Если браться за все подряд, то может ничего не получиться.

Кроме того, стартапы, в отличие от уже успешно функционирующих компаний, просто не могут себе позволить развиваться сразу по очень большому количеству направлений. Поэтому в

данном разделе стратегической концепции развития нужно зафиксировать ограниченный (максимум 3-5) перечень направлений приоритетного развития.

Для того чтобы компания могла успешно развиваться по выбранным направлениям, она должна научиться выполнять определенные функции. Опять-таки это особенно актуально для стартапа, который пока вообще еще ничего ни разу не выполнял (хотя владельцы, создающие бизнес, уже могли ранее реализовывать аналогичные функции, работая наемными сотрудниками в других компаниях).

После этого нужно переходить к разработке и планированию конкретных целевых показателей, которых должна будет достичь компания за период стратегического планирования. Кстати, здесь нужно еще раз обратить внимание на то, что стратегический план компании – это очень конкретный документ, а не какая-то бумажка, содержащая набор непонятных и ничем не подкрепленных лозунгов.

Разработка стратегических целей – один из самых сложных этапов, который нужно реализовать при работе над стратегическим планом компании. Поэтому рекомендуется немного отойти от абсолютно правильной теории.

А именно: после разработки стратегической концепции развития сразу перейти к разработке стратегии компании, а потом уже вернуться к целям. Поверьте, так будет намного проще особенно тем, кто выполняет эту работу впервые и, тем более, когда все это проделывается для стартапа, а не для уже действующей компании. Такая технология уже не раз продемонстрировала свою эффективность на практике.

Цели – это то, что планирует достичь компания, а стратегия – это способ достижения целей. Очевидно, что одни и те же цели можно достичь разными способами.

В общем, как показывает практика, проще сначала определить направление движения (стратегия компании), а потом уже конкретные «расстояния», которые нужно будет пройти, двигаясь в выбранном направлении (цели компании).

На самом деле к целям компании можно вернуться даже не после разработки стратегии, а после проработки проектов развития компании.

Что такое проекты развития, и зачем они нужны? Дело в том, что для эффективного развития компании необходимо разработать и внедрить четкую систему (механизм) управления развитием.

Если просто подготовить стратегический план, в котором будет содержаться миссия, стратегическая концепция развития, цели и стратегия, то это, к сожалению, никак не гарантирует его выполнения.

Ведь стратегический план разрабатывается не просто для того, чтобы он был. Самое главное – добиться того, чтобы он выполнялся. Вот для этого как раз и нужен четкий механизм развития компании.

Следуя этой логике, делается одно очень важное предположение. Считается, что если, следуя разработанной стратегии, будут реализованы намеченные проекты развития компании, это позволит достичь и запланированных целей.

То есть на выбранном периоде стратегического планирования, который для стартапа может, безусловно, быть меньше, чем для уже действующей компании (хотя разные бывают стартапы), нужно будет сконцентрироваться на выполнении ключевых проектов развития (стратегических задач).

Проекты развития, в свою очередь, тоже должны быть соответствующим образом проработаны. В частности, по каждому проекту развития нужно будет определить его цели и результаты, составить план мероприятий, а также определить исполнителей и подготовить бюджет проекта. Кстати, все эти бюджеты проектов развития затем должны войти в бизнес-план компании. В будущем все эти бюджеты должны разрабатываться и исполняться на регулярной основе. Для этого нужно будет внедрить систему бюджетного управления[12].

Опять-таки, при планировании проектов развития для стартапа могут проявляться особенности. Кто-то из предпринимателей, когда составляет на данном этапе первую версию стратегического плана, считает, что пока будет всего один проект развития. Причем целью этого проекта развития и является создание компании. Да, такой подход тоже имеет право на существование. К

[12] подробнее об этом можно прочитать в серии книг Александра Карпова «100% практического бюджетирования»

тому же многое зависит от того, где «поставить флажок» в таком этапе проекта, как запуск бизнеса.

Самый простой вариант – считать проект по запуску бизнеса завершенным, когда будет зарегистрировано юридическое лицо (или индивидуальный предприниматель), и все будет готово к тому, чтобы начать активную работу.

Следующий вариант – после регистрации юрлица добавляется, например, заключение договора с первым клиентом или его выполнение. В общем, данный вариант подразумевает, что проект завершается после того, как будет получен какой-то первый конкретный бизнес-результат.

Более продвинутый вариант: компания должна выйти на какие-то значения ключевых (стратегических) показателей, например, достичь определенной выручки, прибыли, окупить затраты, инвестированные в запуск стартапа, и т.д.

Понятно, что различных вариантов может быть очень много. Поэтому состав и детализация первой версии стратегического плана, который должен появиться на данном этапе проекта, может быть разным.

Кстати, к разработке и/или детализации стратегического плана нужно будет опять вернуться на этапе разработки программы развития компании (см. **Рис. 2.1**).

Необходимо обратить внимание на то, что при планировании создания нового бизнеса обязательно нужно стараться оценивать риски. Особенно если планируется создать бизнес в не самые лучшие для этого времена (например, в кризис). Хотя что касается создания бизнеса в кризис, то нельзя однозначно сказать, что в таких условиях это будет очень сложно сделать.

Проводить оценку рисков нужно, даже если вы планируете создать бизнес, когда экономика страны находится на подъеме и, кажется, что в ближайшие годы все будет становиться только лучше и лучше. Всегда нужно стараться предусмотреть различные, в том числе и негативные, сценарии развития событий, а также заранее продумать стратегию поведения в таких случаях.

При оценке рисков и вероятности их наступления необходимо думать и о том, что нужно будет делать, если придется столкнуться с самой неблагоприятной ситуацией.

Наверное, не стоит при этом рассматривать вариант что-то типа всемирного потопа, но, тем не менее, все-таки нужно продумать стратегию действий при наступлении самых худших для компании сценариев.

Хотя и в случае с потопом, возможно, тоже можно что-нибудь придумать. Создать, например, компанию, которая будет оказывать услуги всем желающим по доставке их на горы, до вершин которых вода не дошла.

Над названием долго думать не придется: вполне подойдет «Ноев ковчег» или что-то в этом духе ☺.



Подготовьте проект стратегического плана вашей будущей компании. Он должен включать в себя миссию, стратегическую концепцию развития, цели, стратегию и проекты развития (стратегические задачи) компании.

Кстати, при запуске нового бизнеса в кризис можно воспользоваться стратегией минимизации затрат и рисков (см. первую главу в седьмом разделе этой книги).

Да, у нее есть один очень существенный минус (большой срок реализации), но она, действительно, практически безрисковая и не требует никаких (по крайней мере, существенных) финансовых затрат. Данной стратегией при желании могут воспользоваться многие начинающие предприниматели, в том числе и те, кто пока боится бросать работу по найму.

Этап 3. Разработка маркетинговой стратегии компании

На втором этапе проекта по созданию бизнеса необходимо разработать стратегический план компании. Конечно же, важны все разделы стратегического плана, а не только его маркетинговая часть. Тем не менее маркетинговая стратегия – одна из самых важных составляющих стратегии компании, поэтому ее разработка выделена в отдельный этап проекта. К тому же у стартапов, как правило, основные проблемы заключаются именно в маркетинге и продажах.



Разговаривают два еврея:
– Изя, я что-то никак не пойму, мы с тобой в одно время начали бизнес, в одно время открыли заводы по производству водки, в одно время выпустили водку со своей фамилией в качестве названия на этикетке. Таки твою водку берут очень неплохо, а моя стоит на полках и пылится. В чем секрет?
– А у тебя какая фамилия?
– Кацман.
– Ну, вот видишь, у меня-то фамилия Флагман!

Это не значит, что все остальные компоненты стратегии не важны и не заслуживают повышенного внимания. Все аспекты бизнеса должны быть продуманы перед его созданием. К тому же в некоторых видах бизнеса ключевые проблемы находятся в других сферах (например, в производстве или снабжении).

Но все-таки разработка маркетинговой стратегии, помимо ее важности, зачастую является одной из самых сложных задач. В связи с этим данному вопросу нужно уделять повышенное внимание при планировании создания бизнеса.

В книжных магазинах и в интернете сейчас можно найти очень много материалов о маркетинговых стратегиях. Большинство из этих книг и статей относятся к крупному и среднему бизнесу, причем к уже действующему бизнесу, а не к стартапам.

В них говориться о том, как правильно нужно разрабатывать маркетинговые стратегии и как их реализовывать. Правильно - с точки зрения общепризнанной теории маркетинга, которая сейчас уже многим известна.

Но большинство из того, что там написано, к малому бизнесу не очень применимо.

Конечно же, есть базовые положения, которые актуальны для компаний любого масштаба, работающих в любой отрасли. Но в малом бизнесе есть свои нюансы.

Многие бизнесы, которые, кстати, сейчас уже и малыми не назовешь, вообще не были бы созданы, если бы все делалось абсолютно правильно с точки зрения маркетинговой теории, описанной в книгах.

Поэтому здесь основное внимание уделяется разработке маркетинговой стратегии именно для малого бизнеса, который создается с нуля.

Малый бизнес можно создать практически везде за исключением рынков с очень высокой степенью консолидации, а также с большими барьерами входа. Иными словами, там где сейчас нет малого бизнеса, там его и не создашь, а везде где он есть, его создать можно без каких-то существенных вложений.

К примеру, очень сложно выйти на рынок операторов сотовой связи России. То есть выйти то можно, но с очень большими вложениями, которые могут себе позволить только очень крупные компании.

Этот рынок уже практически полностью поделен. Там очень жесткая конкуренция, и нужны большие инвестиции для открытия, а потом и для завоевания своей доли рынка. Короче говоря, малый бизнес здесь вряд ли можно создать.

Нефтяной бизнес менее консолидирован, но там тоже очень большие барьеры входа, поскольку требуются крупные инвестиции, которые нужно будет отбивать не один год.

Что касается остальных бизнесов, то малый везде можно создать. Взять, к примеру, продуктовый ритейл. Несмотря на то, что степень консолидации рынка достаточно высокая, открыть там малый бизнес не очень сложно.

Ведь для того чтобы открыть небольшой магазин у дома, не нужно значительных инвестиций.

Правда, все последние законотворческие инициативы явно направлены на то, чтобы крупный бизнес на этом рынке и дальше развивался, а малый поскорее загнулся. На самом деле такая тенденция, к сожалению, наблюдается практически на всех рынках России.

Надеюсь, что этот не очень благоприятный внешний фон не отпугнет начинающих предпринимателей, и они не откажутся от реализации своих идей, связанных с созданием бизнеса и его дальнейшим развитием.

Таким образом, если вести речь о рынках с низкой степенью консолидации, да еще и с небольшими затратами на вход, то создать малый бизнес не составляет большого труда для многих начинающих предпринимателей.

Например, сравнительно легко можно запустить такие стартапы, как агентство недвижимости, консалтинговая или юридическая компания.

Это примеры бизнесов, работающих на слабоконсолидированных рынках и не требующих существенных инвестиций для запуска, т.к. основные активы здесь нематериальные.

На самом деле примеров таких бизнесов может быть гораздо больше. Как правило, их основная деятельность – это оказание определенных профессиональных услуг. Их всех объединяет то, что основными активами у них являются люди с их опытом работы, навыками, связями, а также клиентской базой.

Для ведения таких бизнесов не нужны дорогостоящие основные средства (вполне хватит компьютеров с интернетом и телефонов), правда, могут потребоваться существенные затраты на их раскрутку. Хотя можно выбрать такой вариант маркетинговой стратегии, который позволит достаточно эффективно раскрутить такие бизнеса[13].

Недостатком данных видов бизнеса является их очень сильная зависимость от макроэкономической ситуации. Понятно, что, например, кризис оказывает негативное влияние на многие компании, но эти виды бизнеса раньше всех и больше всех ощущают на себе все «прелести» кризиса и позже всех восстанавливаются после его завершения.

Как это ни парадоксально звучит на первый взгляд, но именно такие бизнесы лучше всего раскручивать в кризис. Это связано с основными плюсами и минусами кризиса[14], а также с особенностями продвижения сайтов[15], являющихся одним из самых эффективных маркетинговых инструментов продвижения таких типов бизнесов.

Итак, есть бизнесы, которые запустить с нуля достаточно просто, а есть и такие, где могут потребоваться значительные вложения (причем не только финансовые) на стадии стартапа и при дальнейшем развитии компании.

---

[13] см. главу «Раскрутка бизнесов по оказанию профессиональных услуг» в восьмом разделе книги

[14] см. книгу Александра Карпова «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»

[15] см. книгу Александра Карпова «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»

Но вне зависимости от этого нужно помнить о том, что маркетинговая стратегия во многом зависит от стратегического плана компании, который должен быть разработан на втором этапе проекта по созданию бизнеса.

Пример №1. Компания ставит стратегическую цель стать одним из лидеров рынка (скажем, войти в топ 3, 5 или 10 - зависит от конкретного рынка) за определенный период времени.

Пример №2. Компания хочет стать (за определенный период времени) одной из большого количества (десятки, сотни или даже тысячи) компаний рынка и при этом стабильно получать прибыль и генерировать положительный финансовый поток по основной деятельности. То есть стать одной из многих, но стабильно зарабатывать (пусть немного, но стабильно), а не закрыться через 1-2 года (или еще раньше).

Очевидно, что маркетинговая стратегия в этих двух примерах будет отличаться. Даже если речь идет о создании бизнеса, не требующего существенных инвестиций в основные средства, и степень консолидации рынка, на котором будет работать компания, очень маленькая, то для того, чтобы стать одним из лидеров рынка или хотя бы войти в топ-20 или топ-10, могут потребоваться очень большие затраты на раскрутку такого бизнеса.

Особенно если ваша компания абсолютно ничем не будет отличаться от десятков, сотен или даже тысяч других. В таком случае возникает вполне логичный вопрос: за счет чего она сможет пробиться в лидеры рынка, причем за не очень большой период времени.

На самом деле даже тупой, но очень массированной рекламой можно очень хорошо раскрутить, наверное, любую компанию. Но при этом важно помнить о том, что реклама вовсе не гарантирует финансовый успех компании в долгосрочной перспективе, особенно если качество ее продуктов и услуг будет хуже, чем у конкурентов.

Здесь можно привести пример раскрутки консалтинговой компании, которая была, пожалуй, одной их самых известных в России в конце девяностых начале двухтысячных годов (речь идет о группе БИГ). Правда, ее владелец вообще не потратил ни копейки на продвижение, но раскрутилась она очень быстро, бла-

годаря использованию такого эффективного канала продвижения, как книги[16].

Именно потому, что у данной компании не было качественных продуктов и услуг, она постепенно загнулась. Хотя, на самом деле, не только из-за этого.

Таким образом, очевидно, что может быть очень большое количество промежуточных вариантов развития компаний (между рассмотренными выше Вариантом №1 и №2), маркетинговая стратегия у которых также будет отличаться.

Именно поэтому перед началом разработки маркетинговой стратегии необходимо знать какие-то стратегические ориентиры компании. А еще лучше – иметь первую версию полноценного стратегического плана компании.

Итак, маркетинговая стратегия для стартапа может в себя включать следующие разделы:

- резюме:
  - анализ рынка, на котором планирует работать компания (далее рынок);
  - целевое позиционирование компании;
  - маркетинговая стратегия;
  - оценка рисков реализации маркетинговой стратегии;
  - заключение по результатам разработки маркетинговой стратегии;
- бизнес компании в целом:
  - будущий продуктовый портфель компании;
  - анализ рынка в целом, в том числе:
    - источники информации, используемые при проведении анализа;
    - основные факторы, влияющие на развитие рынка;
    - сегментация рынка;
    - обзор сегментов рынка;
    - анализ каналов продаж;
    - анализ каналов продвижения;
    - выводы по результатам анализа рынка;
  - целевое позиционирование компании в целом;

[16] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Как написать книгу и заработать на этом деньги»

  - генеральная маркетинговая стратегия, в том числе:
    - основные стратегические задачи (проекты) развития компании;
    - ценовая политика компании;
- бизнес-направление №1 (сегмент рынка №1) ***:**
  - анализ рынка по сегменту №1, в том числе:
    - емкость рынка по сегменту №1;
    - динамика сегмента рынка №1;
    - конкурентный анализ по сегменту №1;
  - целевое позиционирование по направлению №1;
  - маркетинговая стратегия по направлению №1:
    - будущий продуктовый портфель компании по направлению №1;
    - целевая аудитория по направлению №1;
    - ценовая политика по направлению №1;
    - каналы продаж по направлению №1;
    - стратегия продвижения по направлению №1, в том числе:
      - ◊ стратегия продвижения бренда;
      - ◊ каналы продвижения;
      - ◊ программа продвижения;
      - ◊ бюджет продвижения;
- оценка рисков реализации маркетинговой стратегии компании (оценка реализуемости маркетинговой стратегии по всем основным видам рисков, характерных для рынка, на котором работает компания).

***** данный раздел должен быть проработан по всем сегментам рынка, на которых компания планирует работать в течение периода, для которого разрабатывается маркетинговая стратегия.

Примечание: если компания планирует заниматься только одним бизнес-направлением, то вместо одного общего раздела и раздела по каждому бизнес-направлению в маркетинговой стратегии будет только один раздел, в котором должны быть проработаны вопросы, касающиеся анализа рынка, целевого позиционирования и всех остальных вопросов, относящихся к маркетинговой стратегии.

Что касается глубины проработки всех элементов маркетинговой стратегии, то это зависит от следующих факторов:

- стратегических целей компании;
- степени консолидированности рынка;
- барьеров входа на рынок;
- доступности информации о рынке;
- финансовых возможностей предпринимателей.

С точки зрения сложности разработки маркетинговой стратегии компании, самый простой вариант уже упоминался выше. Предприниматели не планируют занять лидирующие позиции на рынке или хотя бы попасть в топ-10 или топ-20, рынок слабо консолидирован, барьеры входа очень низкие.

Если к этому еще можно добавить наличие большого количества информации о рынке, то в таком случае заниматься очень детальной проработкой маркетинговой стратегии нет особого смысла. Ведь при таких условиях запустить бизнес сравнительно легко и риски не высоки.

Но при этом открытым остается вопрос о том, как долго просуществует такая компания. В любом случае выбор за предпринимателями. Если они все-таки хотят развивать компанию, то необходимо знать (насколько это представляется возможным) перспективы такого развития: и за счет чего, и как конкретно компания планирует все это реализовать. В таком случае степень проработанности маркетинговой стратегии должна быть уже значительно выше.

Самый сложный случай, когда, наоборот, ставятся очень амбициозные цели, степень консолидированности рынка достаточно высокая, барьеры входа на рынок очень большие, информации о рынке мало или за нее нужно платить большие деньги, которых у предпринимателей может и не быть.



Подготовьте проект маркетинговой стратегии вашей будущей компании. Для этого нужно будет провести анализ рынка, определить целевое позиционирование компании, сформировать стратегию, программу и бюджет продвижения, разработать ценовую политику и т.д.

Таким образом, в любом случае при создании бизнеса нужно обязательно уделить внимание такому важному вопросу, как маркетинговая стратегия компании.
Насколько объемной получится данная работа, зависит от перечисленных выше факторов.

Этап 4. Проектирование организационно-функциональной структуры компании

После того как будет подготовлен стратегический план компании, а также разработана маркетинговая стратегия, можно переходить к этапу проектирования организационно-функциональной структуры компании. Есть такое базовое правило системы организационного проектирования: структура должна соответствовать разработанной стратегии компании.
Поскольку компанию еще нужно будет создать, и она должна будет развиваться, то в рамках данного этапа нужно будет разработать не только первую версию организационно-функциональной структуры, но и план ее изменения в соответствии с первой версией стратегического плана, подготовленного на втором этапе проекта.
Естественно, и в стратегический план, и в маркетинговую стратегию, и в организационно-функциональную структуру компании в будущем могут вноситься изменения. Эти изменения могут быть произведены на всех последующих этапах проекта по созданию бизнеса, а также и при развитии компании в будущем.
Кстати, первую версию детальной программы развития нужно будет разработать на последнем этапе проекта по созданию бизнеса (см. **Рис. 2.1**).
Итак, в соответствии с направлениями деятельности, выбранными еще на первом этапе проекта, а также со стратегией их реализации, нужно будет разработать функционал компании. То есть необходимо определить перечень функций, которые нужно будет реализовывать в компании на регулярной основе.
Затем следует определить набор структурных звеньев компании, которые будут реализовывать данные функции. При этом нужно учесть, что, по крайней мере, на начальных этапах созда-

ния и развития бизнеса некоторые из этих функций будут выполняться вне компании, то есть будут переданы на аутсорсинг.

И наконец, необходимо распределить ответственность за выполнение функций: разработать матрицу ответственности. Иными словами, нужно зафиксировать, кто и за что должен отвечать в компании.

Матрица ответственности может выглядеть следующим образом. Например, по горизонтали расписываются структурные звенья, а по вертикали – функции. На пересечении определенных функций и структурных звеньев ставятся крестики, которые символизируют ответственность структурных звеньев за выполнение функций. Кстати, организационно-функциональная структура по-хорошему, также как и стратегический план и маркетинговая стратегия, должна быть зафиксирована на бумаге, например, в формате Положения об организационной структуре компании (это так называемый регламент верхнего уровня, состав которого представлен ниже).

Следует отметить, что вопрос о степени регламентации бизнеса не является таким уж однозначным. Кто-то считает, что этим нужно заниматься только тогда, когда бизнес компании достигнет определенного масштаба. Некоторые уверены, что с самого начала нужно все регламентировать чуть ли не до «винтиков».

Скорее всего, верное решение, опять-таки, находится где-то посередине, хотя в данном случае это очень размытое понятие. Я считаю, что заниматься регламентацией деятельности компании нужно еще на стадии стартапа, но только без перегибов. Не нужно писать талмуды по 100 страниц (или еще больше), только откладывать эту работу в долгий ящик тоже не стоит.

Таким образом, лучше с самого начала выстраивать систему регулярного менеджмента. Это позволит органично развиваться и бизнесу, и системе управления компании. В будущем не будет возникать ситуаций, когда бизнес в своем развитии очень далеко «убегает» от системы управления. А это значит, что не нужно будет тратить время и немалые деньги на восстановление баланса между ними. Наличие значительного дисбаланса между бизнесом и системой управления может приводить к существенным финансовым потерям, упущенной выгоде, а в некоторых случаях даже и к развалу компании.

Итак, регламентировать бизнес компании можно еще на стадии стартапа, только объем документации должен соответствовать масштабам деятельности.

Примерный состав Положения об организационной структуре компании:

- направления деятельности (то на чем компания, будет зарабатывать деньги, – доходная часть);
- функции (то, что необходимо делать, чтобы зарабатывать на направлениях деятельности, – затратная часть);
- структурные звенья (те, кто будут выполнять функции);
- закрепление функций за структурными звеньями (матрица ответственности).

Кстати, нужно отметить, что существует несколько различных классификаций функций. В соответствии с одной из них все функции сначала разбиваются на две группы: бизнес-функции и функции управления. Без бизнес-функций в принципе невозможно зарабатывать на выбранных направлениях деятельности. К ним относятся, например, продажи, производство, снабжение, складирование, транспортировка и т.д. (у каждого бизнеса свой набор функций). Без функций управления (менеджмента) в принципе компания может работать. Другой вопрос, насколько долго и эффективно, но может. К ним можно отнести, стратегическое управление, организационное проектирование, маркетинг, финансы-экономика-учет, персонал и т.д.

Кстати, основные затраты, как правило, генерируются именно бизнес-функциями, а не функциями управления. Выше уже отмечалось, что зачастую бизнес-функции развиваются гораздо быстрее, чем функции управления. Этого лучше не допускать с самого начала, поскольку данная проблема по мере развития будет только усугубляться. Конечно же, когда компания только создается, особенно если речь идет о малом бизнесе, то не многие способны думать о перспективах. Ведь на поверхности лежит очень много «насущных» задач, решения которых ни в коем случае нельзя откладывать.

Такой подход приводит к тому, что системному развитию компании уделяется мало времени. В таком случае компания обязательно столкнется с проблемами роста бизнеса, которые все равно нужно будет решать. Только цена решения этих проблем

увеличивается по мере роста масштабов компании. Таким образом, для того чтобы исключить в будущем серьезные проблемы, связанные с дисбалансом между бизнесом и системой управления компании, желательно применять технологию организационного проектирования еще на стадии создания бизнеса (и в будущем также ее использовать).

Необходимо обратить внимание на то, что при организационном проектировании стартапов, особенно в малом бизнесе, есть свои особенности. Безусловно, небольшие масштабы бизнеса оказывают очень существенное влияние на организацию деятельности компании.

Одна из основных особенностей малого бизнеса заключается в том, что сам набор функций, которые необходимо выполнять для реализации выбранных направлений деятельности может ничуть не отличаться от соответствующего набора функций в компаниях среднего или даже крупного масштаба. Но объем работ, которые нужно выполнять в рамках этих функций, естественно, значительно меньше.

Безусловно, и финансовый результат у компаний малого бизнеса существенно уступает предприятиям среднего масштаба и, тем более, крупного. Поэтому владельцы малого бизнеса, особенно на этапе его запуска, не могут себе позволить взять на работу отдельных людей под каждую функцию. Более того, в некоторых случаях наемные сотрудники появляются не сразу, и все функции выполняет владелец (или владельцы) компании.

Несомненно, данную особенность нужно учитывать при проектировании компании, но при этом она не должна рушить саму логику технологии организационного проектирования.

Это означает следующее. Сама цепочка проектирования компании должна быть абсолютно одинаковой вне зависимости от ее масштабов. То есть после определения направлений деятельности, на которых компания планирует зарабатывать, необходимо определить ее функционал.

Далее, как уже отмечалось выше, нужно определить структурные звенья, которые будут его выполнять. Поскольку сейчас речь идет об особенностях организационного проектирования в малом бизнесе, то в качестве структурных звеньев здесь будут выступать не подразделения, а должности, т.к. в самом начале

пока нет смысла создавать целые отделы. Точнее говоря, формально они могут быть отображены на схеме организационной структуры компании, но в каждом таком отделе пока, скорее всего, будет «числиться» только по одной-две должности.

Вот здесь и проявляется нюанс. Нужно прописать все должностные позиции, которые необходимы компании для реализации ее функций, без учета реального количества людей, которые будут работать в компании, и без учета объемов работ, которые предстоит выполнять в рамках каждой функции.

Даже если при запуске стартапа в компании будет работать всего один человек (как правило, он же является и владельцем компании), то все равно эту процедуру нужно сделать. Просто в таком случае один человек будет занимать несколько должностей, поскольку пока объемы работ настолько малы, что нет смысла нанимать еще людей. Прибыли компании просто не хватит, чтобы оплатить их труд. Да, к тому же, не у всех стартапов сразу же возникает прибыль с самого начала их работы.

Можно, конечно, при запуске бизнеса нанять людей и оплачивать их работу из тех средств, что удалось накопить к моменту запуска стартапа. Но зачем это делать? Люди будут просто «балду пинать» на работе только из-за того, что объемов пока нет. Но при этом им придется выплачивать заработную плату.

Описываемый здесь подход к организационному проектированию стартапов в малом бизнесе является вполне логичным. Не нужно бояться того, что при этом у владельца может возникнуть раздвоение, расстроение и т.д. личности. Такая привычка четко распределять функционал и ответственность за его исполнение в будущем очень поможет компании, особенно если она будет активно развиваться.

По мере увеличения объемов работ владелец компании уже не будет успевать справляться со всеми функциями. Вот тогда и можно будет постепенно нанимать людей. Теперь те самые квадратики на картинке с организационной структурой компании будут заполняться разными людьми, а не одним владельцем бизнеса (или владельцами, если их несколько).

При этом лучше придерживаться следующего правила. Сначала брать людей на самые простые функции. Во-первых, это позволит вам сконцентрироваться на самых сложных и важных функ-

циях, а во-вторых, не потребует существенного увеличения затрат на заработную плату. Ведь чем проще работа, тем меньше нужно платить людям за ее выполнение.

Например, в организационной структуре вашей компании может быть запланирован отдел продаж, в котором со временем будут работать менеджеры по продажам. На самом деле там могут работать не только менеджеры, но и их помощники.

Как уже отмечалось выше, в самом начале вообще всю работу может выполнять только один человек – владелец компании. Затем, по мере роста объемов работ, можно взять в штат помощника менеджера по продажам, а функции самого менеджера по продажам будет по-прежнему выполнять владелец компании.

Далее возможны варианты. Или он продолжает набирать помощников, выполняющих различные технические функции, либо уже набирает и менеджеров по продажам. Кстати, бывшие помощники потом могут стать и менеджерами по продажам, если себя хорошо проявят. Аналогичное развитие может происходить и в других подразделениях компании. Так постепенно малый бизнес может вырасти до среднего, а потом, возможно, и до крупного.

Нужно отметить, что этот базовый принцип очень часто нарушается во многих компаниях, которые из малых дорастают до средних и крупных. Речь идет о том, что зачастую дорогостоящим специалистам приходится выполнять много рутинных функций, которые, по логике, лучше передать их помощникам или в какие-то другие отделы, где работают люди, которые с этими задачами справятся не хуже (а иногда даже лучше) и за меньшие деньги. Грубо говоря, получается так, что топ-менеджерам платят большие деньги за то, что они улицы подметают. Понятно, что до такого явного маразма дело не доходит. Чаще всего такие ситуации возникают на среднем или нижнем уровне управленческой иерархии.

Таким образом, лучше с самого начала деятельности компании четкого придерживаться этого базового принципа: работу лучше поручить тому, кто с ней хорошо справиться за меньшие деньги. В некоторых случаях, как это ни странно может показаться, работа выполняется не только за меньшие деньги, но еще и за меньшее время.

Кстати, в предложенном здесь подходе, когда организационная структура проектируется вне зависимости от наличия людей, которые могут в ней работать, есть еще один плюс, актуальный для компаний, у которых больше одного владельца.

Зачастую между собственниками возникают конфликты (см. соответствующую главу в пятом разделе данной книги). Одна из причин как раз заключается в том, что сразу не разрабатывается четкая организационно-функциональная структура и не распределяются обязанности. Получается, что вроде как все отвечают за все и занимаются одним общим делом. При этом нет понимания того, что бизнес-партнеры компании на самом деле могут выступать в двух ролях: владельцы и сотрудники. Соответственно, заработок каждого бизнес-партнера может складываться из двух частей: часть прибыли как собственников бизнеса плюс оплата их труда как сотрудников. Прибыль между бизнес-партнерами может распределяться по своей, заранее оговоренной, логике, а труд должен оплачиваться исходя из того, кто какие функции выполнял и каких результатов достиг. Если все это сразу четко проговорить и желательно прописать, то вероятность возникновения конфликтов между бизнес-партнерами (по этой причине) в будущем становится минимальной.

В завершении рассмотрения данного этапа проекта нужно обратить внимание на еще один важный момент. Выше уже шла речь о распределении ответственности за выполнение функций, но пока не уточнялось, в чем будет выражаться эта самая ответственность. Да, появление в компании матрицы ответственности – это очень важный и нужный шаг. Но для получения еще большего эффекта от системы управления нужно двигаться дальше. Необходимо расшифровать смысл «крестиков» в этой матрице.

То есть нужно максимально конкретизировать систему ответственности структурных звеньев за выполнение их функций. Это уже следующий шаг, когда мы от организационной структуры переходим к финансовой структуре компании. Организационная структура отвечает на вопрос: кто и что должен делать в компании? Финансовая структура компании[17] отвечает на вопрос: кто и какого результата добился? То есть финансовая структура

[17] подробнее об этом можно прочитать в Книге 4 «Финансовая структура компании» из серии книг «100% практического бюджетирования» (автор – Александр Карпов)

компании определяет систему ответственности за выполнение работы каждым подразделением и сотрудником.

Иными словами, при проектировании организационной структуры компании важно четко прописать все процессы, а при разработке финансовой структуры – зафиксировать результат и ответственность за его получение. Или можно выразиться так: оргструтура определяет, кто и что делает в компании, а финансовая структура – кто и сколько зарабатывает и тратит.

Конечно, когда в компании работает только один владелец, то финансовую структуру пока можно и не создавать, т.к. все (или какую-то часть) заработанные деньги он может брать себе, не выясняя, что из них является оплатой его труда, а что дивидендами, причитающимися ему как собственнику бизнеса.

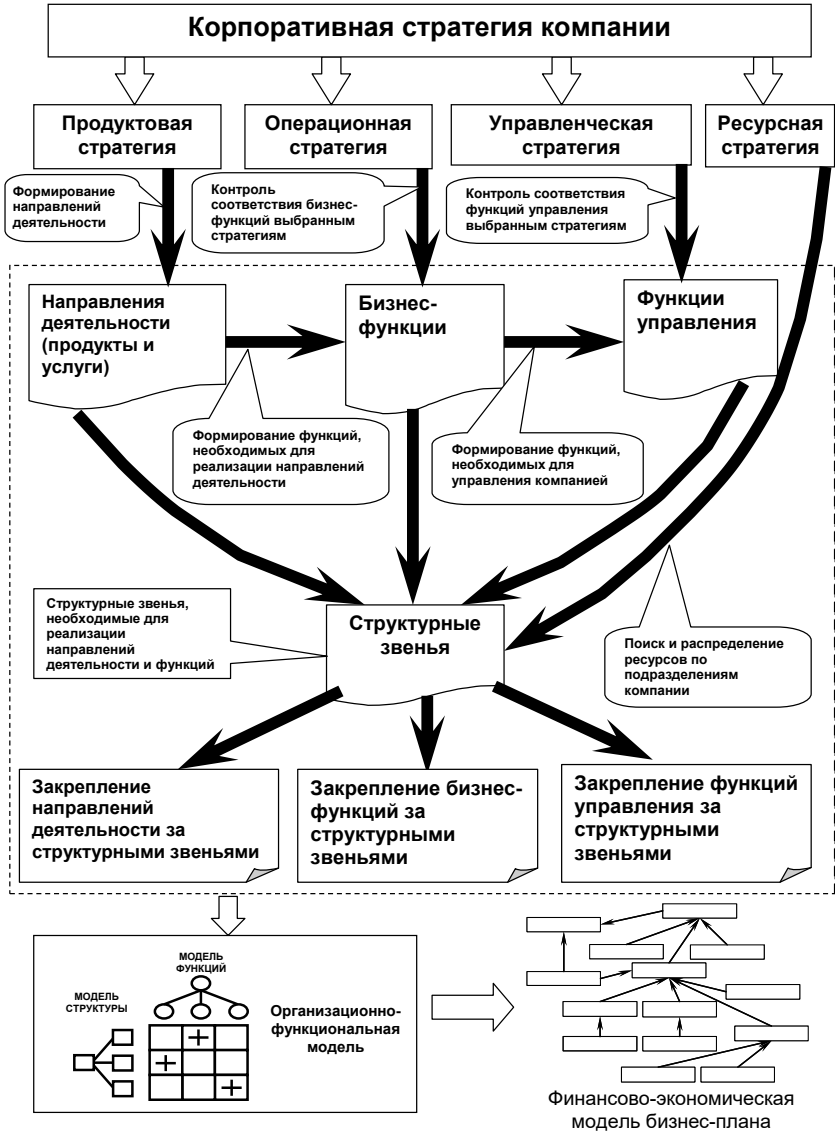
Но, с другой стороны, если уж все сразу делать по-правильному, то лучше вместе с организационной структурой разработать и финансовую структуру компании. Кроме того, ведь ее еще нужно обкатать, чтобы понимать, насколько она эффективна, а также адекватна рынку труда. Ведь если теперь на какие-то позиции брать наемных людей, то нужно им четко ставить задачу и объяснять, за что и как они будут отвечать. В том числе нужно четко зафиксировать систему мотивации и оплаты труда, а также рассказать о том, сколько можно будет зарабатывать на конкретной должности в зависимости от достигнутых результатов.



Подготовьте проект организационно-функциональной структуры вашей будущей компании. Для этого нужно разработать ее функционал и определить необходимые структурные единицы, а также сформировать матрицу ответственности, то есть определить, кто и за что должен отвечать. Затем необходимо распределить все должности между теми, кто будет работать в компании в самом начале.

Итак, после того как на основе стратегии компании спроектирована организационно-функциональная структура, можно переходить к следующему этапу: разработке бизнес-плана. Так будет завершено построение интегрированной модели компании, связывающей все: от стратегии до финансов (см. **Рис. 2.5**).

Рис. 2.5. Разработка интегрированной бизнес-модели «Стратегия-структура-финансы»



Этап 5. Разработка бизнес-плана стартапа

Сейчас очень сложно найти книгу или статью зарубежного «гуру», который бы не критиковал и не чморил бизнес-план. Теперь это считается нормой. Если ты не критикуешь бизнес-планы, то ты «отстой, непродвинутый, некрутой», несовременный и т.д.

Кстати, подобное отношение «великих гуру» распространяется и на бюджетирование. Они пытаются донести до масс, что система бюджетного управления – это какая-то устаревшая технология 30-х годов прошлого века и совершенно никак не приспособленная к современным условиям.

Мне вот очень интересно, стали бы все эти умники вкладывать свои деньги в стартап без бизнес-плана?

Я уверен в том, что при желании в любой эффективной технологии можно найти корни «столетней» давности. Хотя, даже если и так, ну и что с того? Если инструмент действительно эффективный, то какая разница, сколько ему лет?

Кстати, большинство из того, что эти «гуру» пытаются представить в виде самой современной технологии, как раз и является идеями «столетней» давности, «переодетыми» в современные «фантики» (см. запись **«BSC, KPI, BUM и т.д. или как пудрить мозги»** в разделе **«Блог»** на сайте **www.bud-tech.ru**).

Итак, стали бы все эти многочисленные «гуру» именно так вкладывать свои деньги, как советуют это делать другим. Стали бы они инвестировать личные деньги, нажитые непосильным трудом, в новый бизнес-проект на основании презентации в Power Point, состоящий из десяти слайдов? Что-то мне подсказывает, что все-таки среди них таких идиотов нет.



Деньги на ветер хорошо бросать тогда, когда он дует в твою сторону

Если раньше была мода на бизнес-планы, то сейчас мода на тотальную критику бизнес-планов. Мое мнение: в этом (впрочем, как и во многом другом) не должно быть перегибов и крайностей. Одна крайность – когда пытаются в бизнес-плане каждый

«болтик» на пять лет вперед просчитать. Другая крайность – когда вообще нет никакого бизнес-плана и расчеты сделаны «на коленках» (хотя нет, сейчас модно говорить «на салфетках»).

Я не утверждаю, что бизнес-план – это самое главное, что должно быть сделано при создании бизнеса, и что это на 100% гарантирует успех. Естественно, что это не так. Я не говорю, что бизнес-план – это какая-то священная корова, на которую с утра до вечера молиться нужно. Это всего лишь инструмент, которым можно пользоваться при создании бизнеса. Также его можно эффективно использовать и при развитии компании.

Нужно ли составлять бизнес-план для стартапа

Есть несколько случаев, когда можно обойтись без серьезной проработки бизнес-плана при запуске стартапа:

- у предпринимателя очень много денег, которые ему не жалко потерять;
- запуск бизнеса не требует существенных инвестиций (по крайней мере, на начальных этапах);
- риски не высоки, и даже при больших инвестиционных затратах есть возможность выхода из бизнеса с возвратом если не всех, то большей части инвестиций.

Первый вариант по понятным причинам здесь можно даже и не комментировать.

Что касается второго варианта, то на самом деле здесь помимо очевидных стартапов в сфере оказания профессиональных услуг, где не нужны дорогостоящие основные средства, можно привести достаточно много примеров, связанных с созданием достаточно капиталоемких бизнесов.

Просто эти бизнесы можно создавать не сразу, а постепенно, проходя несколько стадий. Подробнее о такой стратегии можно прочитать в главе *«Создание бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками»* в седьмом разделе данной книги.

Вообще-то с вышеупомянутыми бизнесами по оказанию профессиональных услуг не все так уж и просто. Да, большинство из них не требует существенных инвестиций в основные средства, но могут понадобиться значительные затраты на их продвижение и рекламу.

Хотя, если подойти с умом к этому делу, то данные затраты могут быть очень даже скромными, но эффективными в долгосрочной перспективе (см. главу *«Раскрутка бизнесов по оказанию профессиональных услуг»* в восьмом разделе данной книги).

В качестве примера третьего варианта можно привести бизнес-проекты, связанные с вложениями в ликвидную недвижимость. Хотя в нашей стране с этим не все так гладко. Можно затратить большие средства, а потом начнут проявляться различные нюансы. Может оказаться и так, что продать эту недвижимость не так-то просто из-за ошибок, допущенных застройщиком при выполнении необходимых процедур, которых очень много, и они обязательны, в нашей стране.



Считаете ли вы обязательной работу по составлению бизнес-плана для вашего стартапа? Если нет, то приведите четкие аргументы, обосновывающие вашу точку зрения.

Итак, несомненно, если задаться целью, то, наверное, получится найти какие-то варианты, где можно обойтись без бизнес-плана или без его детальной проработки.

Но я все-таки склоняюсь к такому мнению: в любом случае (кроме, быть может, первого из вышеупомянутых трех вариантов) нужно составлять бизнес-план.

Безусловно, всегда при этом возникает вопрос о детальности его проработки, но саму необходимость разработки бизнес-плана для стартапа я бы не ставил под сомнение при любых ситуациях, с которыми можно столкнуться на практике.

Насколько детальными должны быть бизнес-планы для стартапов

Иногда в голову приходит бизнес-идея, которая кажется очень выгодной чуть ли не со всех точек зрения. В таких случаях возникает ощущение, что разработка стратегического плана, составление маркетинговой стратегии, проектирование организационно-функциональной структуры и, тем более, разработка бизнес-плана абсолютно ненужная трата времени. Ведь и так

понятно, что идея очень классная, и ее нужно поскорее начать реализовывать, пока конкуренты за нее не взялись.

Однажды мой знакомый предложил заняться одним, по его словам, очень выгодным бизнесом. Он, правда, не делал презентацию в Power Point, а просто на словах рассказал, но если бы он ее сделал, то, действительно, могло показаться, что это очень выгодный бизнес.

Этот бизнес связан с производством определенных расходных материалов, рынок у которых просто огромный. Причем это был достаточно очевидный факт, который не требовал каких-то серьезных обоснований. С этим никто бы не стал спорить.

В пользу запуска этого производственного бизнеса было и то, что несмотря на очень большую конкуренцию, на этом рынке практически не было отечественных производителей.

То есть почти 100% игроков на этом рынке были торговцами: от очень крупных, до очень мелких, закупающих товары даже не у крупных дилеров.

Поэтому идея казалось очень выгодной и абсолютно обоснованной: если стать производителем, то за счет меньшей себестоимости, чем у торговых компаний, можно предложить клиентам более выгодные условия и постепенно завоевывать рынок.

У моего знакомого, что называется, «глаза горели» и «руки чесались». Он предлагал запустить этот стартап как можно быстрее. Но я все-таки решил сделать расчеты.

Я не стал сразу составлять очень сложную модель бизнес-плана. Для начала решил посчитать прямую производственную себестоимость, причем неполную (некоторые не очень существенные статьи затрат не учитывались).

Оказалось, что она немного выше, чем цена продажи у некоторых торговых компаний.

Основная проблема заключалась в том, что эта самая прямая производственная себестоимость единицы продукции сильно зависела от объемов.

Мы, естественно, не могли себе позволить сразу же начать работать с больших объемов. Поэтому мы, как производители, проигрывали бы продавцам, причем тем, которые находились даже не в начале логистической цепочки (то есть это были не первые дилеры производителей).

Очевидно, что в такой ситуации не нужно дальше проделывать всю остальную работу по планированию и созданию бизнеса. Разработка стратегического плана, маркетинговой стратегии и организационно-функциональной структуры в данном случае действительно будет потерей времени. А составление детального бизнес-плана только подтвердит нецелесообразность запуска такого стартапа.

Кстати, был еще один косвенный фактор в пользу отказа от данной бизнес-идеи.

В интернете я нашел немало объявлений о продаже оборудования для производства данной продукции. Причем продавали именно по одному станку очень маленькие компании с небольшими объемами производства, а значит, с неконкурентной ценой.

Похоже, что нашлось немало таких предпринимателей, кто посчитал, что одной рыночной перспективы достаточно для запуска данного бизнеса.

Скорее всего, никаких бизнес-планов они не составляли, а просто начали работать, понадеявшись на успех. Но реальность оказалось куда менее привлекательной, чем их завышенные ожидания.

Бывают и другие ситуации, когда предварительные расчеты показывают, что бизнес-проект является очень выгодным, но при более детальном планировании выясняется, что не все так замечательно, как показалось на первый взгляд.

Как-то раз я выполнял проект по постановке системы стратегического управления в одном многопрофильном холдинге. Один из топ-менеджеров жаловался мне на то, что владельцы холдинга не прислушались к его замечательной идее по открытию нового бизнеса.

Он пытался всем доказать, что это очень выгодный бизнес с рентабельностью 80%. Правда, он не уточнил, что это за рентабельность такая.

Ее ведь можно по-разному посчитать. Поскольку бизнес-план не составлялся, то сложно было сделать однозначный вывод о том, как именно она считалась (хотя потом оказалось, что это не так уж и важно). В общем, логика рассуждений этого топ-менеджера

была примерно такой. Он произвел «расчеты на коленке», которые показали, что этот бизнес-проект является очень выгодным. Затем он подготовил презентацию в Power Point (как учат мировые «гуру»).



Мы рассчитывали, а точнее полагали без расчетов …

Но владельцы почему-то не стали браться за данный стартап. Как потом оказалось, и правильно сделали, хотя это было не какое-то обоснованное решение: у них тогда просто времени на это не было.

Затем этот топ-менеджер почти сумел, как говорится, дожать владельцев холдинга, но здравый смысл в них все-таки возобладал, и они решили заказать разработку полноценного бизнес-плана. Не стали они доверять «расчетам на салфетках».

Когда наша команда консультантов стала все очень внимательно изучать и составлять детальную модель бизнес-плана, то оказалось, что не все так уж и замечательно, как это пытался представить топ-менеджер.

Оказалось, что при первоначальных, грубых расчетах многие затраты не были учтены, что, естественно, отразилось на прибыли и рентабельности продаж (чистая прибыль на выручку от реализации) этого бизнеса. Кроме того, выяснилось, что финансовый цикл у данного бизнеса, мягко говоря, не самый удачный. Поэтому помимо инвестиций в оборудование требовались значительные вложения в оборотные средства (дебиторская задолженность покупателей, авансы поставщикам сырья, запасы сырья, незавершенное производство, запасы готовой продукции). В общем, в итоге владельцы холдинга решили не заниматься этим бизнесом.



Как вы считаете, насколько детальным должен быть бизнес-план для вашего стартапа? Аргументируйте вашу точку зрения.

Таким образом, не всегда нужно останавливаться на грубых расчетах бизнес-плана, сделанных на скорую руку, особенно если для запуска бизнеса требуются существенные вложения в активы (во внеоборотные и/или в оборотные).

Состав бизнес-плана стартапа

Существует несколько стандартов для бизнес-планов. Я полагаю, что не имеет принципиального значения, какой именно из них взять за основу. Можно, вообще, самим для себя определить подходящий состав бизнес-плана. К тому же, по большому счету, между всеми этими стандартами каких-то принципиальных отличий нет. По крайней мере, начинающий предприниматель их даже не заметит.

Итак, полноценный бизнес-план стартап-проекта должен содержать следующие разделы:

- резюме;
- информация о бизнес-проекте;
- анализ рынков;
- маркетингово-сбытовая программа;
- производственно-логистическая программа;
- инвестиционная программа;
- организационно-функциональная структура компании;
- финансово-экономические планы и бюджеты.

Таким образом, получается, что бизнес-план представляет собой документ, который интегрирует результаты всех предыдущих этапов проекта по созданию бизнеса. В частности, во многом исходные параметры для бизнес-плана определяются в стратегическом плане компании.

Резюме хоть обычно и размещается в самом начале бизнес-плана, но составляется в самом конце разработки бизнес-плана, т.к. содержит основные результаты бизнес-планирования и выводы о перспективности стартапа.

Информация о бизнес-проекте – это описание сути бизнеса, которым планирует заняться предприниматель. Можно сказать, что это обобщение результатов первого этапа проекта – выбор бизнес-направления.

Раздел «Анализ рынков» должен содержать следующую информацию:

- анализ рынков сбыта;
- анализ рынков поставщиков (оборудования, товаров, сырья и материалов, услуг и т.д.);
- анализ рынка труда.

Данной информации должно быть достаточно для того, чтобы можно было:

- спланировать продажи;
- разработать маркетинговую программу;
- спланировать все затраты;
- составить все бюджеты компании.

Маркетингово-сбытовая программа должна включать в себя маркетинговый план продвижения, составленный с учетом маркетинговой стратегии компании, а также программу сбыта продукции и/или услуг.

Производственно-логистическая программа включает в себя все операционные планы и графики, связанные с закупкой основных ресурсов, основным производственным процессом, складированием, транспортировкой и т.д. Данная программа очень сильно зависит от особенностей бизнес-процессов компании.

Организационно-функциональная структура компании должна не просто дублировать Положение об организационной структуре, которое разрабатывается на четвертом этапе проекта по созданию бизнеса. Здесь также должна быть представлена информация, достаточная для расчета затрат на оплату труда. Данный раздел бизнес-плана составляется с учетом спроектированной оргструктуры, а также информации, собранной о рынке труда.

Инвестиционная программа включает в себя план закупок и установки необходимых основных средств, а также описание строительных проектов и планы их реализации (если это необходимо для запуска бизнеса).

Финансово-экономические планы и бюджеты завершают бизнес-план. В них представлена сводная финансово-экономическая информация о проекте. Все эти планы и бюджеты составляются на основе информации, содержащейся в предыдущих разделах бизнес-плана, с использованием финансово-экономической модели бизнес-плана.



Определите состав бизнес-плана, который будет достаточным для вашего стартапа. Обоснуйте свою точку зрения.

Также в данном разделе бизнес-плана могут содержаться все гипотезы и предположения, которые были сделаны при подготовке бизнес-плана. К сожалению, точность этих гипотез можно будет проверить только по факту.

Кстати, нужно обратить внимание на то, что такой подход к планированию в дальнейшем может использоваться на регулярной основе, если компания для эффективного управления будет использовать систему бюджетирования[18].

При составлении бюджетов на очередной период планирования все гипотезы и предположения будут включаться в аналитическую записку к бюджетам.

При этом финансово-экономическая модель бизнес-плана может быть взята за основу при разработке еще более детальной финансово-экономической модели системы бюджетного управления.

Предварительное составление бизнес-плана стартапа

Из приведенных выше примеров следует, что вовсе не обязательно сразу заниматься разработкой детального бизнес-плана проекта по созданию новой компании. Начать можно с предварительных, грубых расчетов.

Кстати, такие расчеты можно производить еще на этапе выбора бизнес-направления.

Ведь если эти расчеты покажут, что данным бизнесом заниматься невыгодно, то все остальные этапы проекта по созданию бизнеса просто не придется проходить.

Классический подход к созданию бизнеса декларирует: начинать составление бизнес-плана нужно с анализа рынка.

[18] подробнее о системе бюджетного управления можно прочитать в серии книг Александра Карпова «100% практического бюджетирования»

Я ни в коем случае не утверждаю, что это какой-то ошибочный подход. Безусловно, оценка рынка имеет очень важное значение для любого бизнеса. Но поскольку в данном случае речь идет о предварительных, можно сказать прикидочных, расчетах, то мне кажется, что не стоит раньше времени проводить большую работу, потребность в которой, возможно, вскоре отпадет.

Выше я уже приводил пример того, как я производил подобные расчеты для одного из потенциальных стартапов, которым хотел заняться.

Таким образом, предлагаю начать с расчета себестоимости продукции, товаров или услуг и сравнением ее с ценами уже действующих компаний – потенциальных конкурентов. В таком подходе пока учитывается только маркетинговый и экономический аспекты. Причем маркетинговая составляющая пока учитывается не в полной мере, поскольку цена является не единственным фактором, оказывающим влияние не объем продаж компании. При этом начать можно пока только с прямой производственной себестоимости. Я понимаю, что термин «производственная», возможно, не совсем подходит для торговых компаний или компаний, оказывающих услуги. Просто это наиболее употребляемый термин.

В случае с торговыми компаниями под производственными затратами подразумеваются все те затраты, которые она должна понести, чтобы появилась возможность продавать товар. То есть в производственную себестоимость торговых компаний может входить стоимость товара, а также все остальные затраты, которые возникают при его доставки до склада компании.

Хотя в некоторых случаях доставка товара от поставщика осуществляется сразу к покупателю. В таком случае затраты на доставку могут относиться к коммерческим, т.к. они уже связаны с продажей товара. В случае с компаниями, оказывающими услуги, производственными затратами считаются все затраты, которые возникают при выполнении соответствующих работ.

Итак, начинать расчеты можно с прямой производственной себестоимости. Затем нужно собрать информацию о ценах, по которым предлагают аналогичную продукцию или услуги уже действующие компании. Теперь нужно сравнить прямую производственную себестоимость с ценами конкурентов. Ориентировать-

ся нужно на лучшее предложение. Хотя если есть очень большой разрыв в ценах между лучшими, худшими и средними ценами, то можно ориентироваться и на среднее.

Правда, это тоже не совсем хороший вариант. Ведь средняя цена не такой уж информативный показатель, как может показаться на первый взгляд. К примеру, средняя цена на какой-то товар может составлять 100 рублей, а лучшая цена – 70 рублей. При этом значительную долю рынка может занимать именно компания, предлагающая клиентам самую лучшую цену.

В таком случае, создавая компанию, которая сможет продавать товар по цене даже ниже средней, скажем, по 90 рублей, предприниматель рискует ввязаться в драку с очень большим количеством компаний, конкурирующим за мизерную долю рынка.

Тем не менее начать предлагается с проведения хотя бы такого сравнения. Кстати, для этого потребуется собрать информацию не только о ценах, по которым приобретают товар покупатели, но и о закупочных ценах у поставщиков товаров (для торговых компаний), сырья и материалов (для производственных и строительных компаний). Во всех случаях также нужно будет собрать информацию и о стоимости услуг, которые необходимы компании для осуществления основной деятельности. Затраты на эти услуги тоже могут включаться в себестоимость.

Помимо сбора информации о стоимости товаров, сырья, материалов и услуг нужно будет собрать данные и о рынке труда, то есть о заработной плате сотрудников, которых нужно будет нанимать на работу. Ведь заработная плата очень часто является прямой статьей производственных затрат.

Следует отметить, что собирать информацию о стоимости некоторых услуг довольно-таки затруднительно, когда речь идет о каких-то нетиповых видах работ, где цена для заказчика определяется индивидуально. В общем, если по результатам такого сравнения можно сделать вывод о том, что перспективы у данного бизнеса есть, то можно продолжать расчеты, а если нет, то про эту идею можно забыть. Если перспектива есть, то нужно перейти к составлению почти полноценного бюджета доходов и расходов (БДР). Его еще называют бюджетом прибылей и убытков (P&L – profit & loss). В данном случае речь пока идет о расчете операционной прибыли, т.к. для составления полного БДР

нужно будет еще подготовить бюджет движения денежных средств (БДДС). Еще его называют бюджетом финансовых потоков (Cash Flow).

Именно в нем рассчитывается потребность в кредитных ресурсах и планируемые выплаты процентов по кредиту. Для составления полноценного БДР стартапа как раз будет нужна информация о процентах за кредит. На самом деле на данном этапе расчетов БДР будет неполным еще и потому, что в нем не будет такой статьи расходов, как амортизация основных средств, которые необходимы для осуществления деятельности компании. Этим пока тоже можно пренебречь.

В общем, пока можно ограничиться составлением неполного БДР. Для его подготовки уже нужно будет сделать прогноз объемов продаж, а также спланировать и все остальные затраты, которые не вошли в прямую производственную себестоимость.

Очевидно, что это уже гораздо более сложная работа, чем просто расчет себестоимости и ее сравнение с ценами конкурентов.

Кстати, здесь же нужно будет рассчитать и точку безубыточности, то есть понять, на какие объемы вам нужно будет выйти, чтобы ваша компания стала прибыльной.

Таким образом, если прогноз неполного БДР получается положительным и рентабельность продаж (в данном случае операционная прибыль, деленная на выручку от реализации) устраивает предпринимателя, то можно переходить к следующей стадии расчетов. Ведь, как уже отмечалось в первом разделе данной книги, только одного этого финансово-экономического среза (финансовый результат) недостаточно для проведения комплексной оценки бизнеса. Необходимо учитывать и другие аспекты бизнеса.



Для начала сделайте расчеты прямой производственной себестоимости ваших будущих продуктов/услуг и сравните их с ценами уже действующих конкурентов. Если себестоимость меньше (причем намного), подготовьте расчет неполного БДР. Если предварительные показатели БДР вас устраивают, то можете переходить к более детальной проработке бизнес-плана вашего стартапа.

В противном случае (если финансовый результат не устраивает предпринимателя), опять-таки, придется отказаться от данной бизнес-идеи.

Разработка детального бизнес-плана стартапа

Составление детального бизнес-плана должно начинаться со сбора дополнительной, более детальной и по возможности точной, информации о рынке сбыта, рынке поставщиков товаров, сырья, материалов, услуг, оборудования и т.д., а также рынке труда.

Это одна из самых сложных задач, которую предстоит решить при разработке полноценного бизнес-плана для вашего стартапа. На самом деле объем и сложность данной работы зависит не только от возможности получения данной информации, но и от стратегических целей компании, которые должны быть определены на втором этапе проекта по созданию бизнеса.

Напомню, если компания, например, хочет стать заметным игроком на рынке, то в таком случае необходимо собрать как можно более детальную и полную информацию о рынке, включая данные о емкости рынка, динамики рынка, конкурентах, факторах, влияющих на объем продаж, каналах продвижения, каналах продаж и т.д.

Кроме того, потребуется более детальная и полная информация о рынке поставщиков ресурсов и рынке труда.

Ведь для достижения таких стратегических целей, скорее всего, потребуются очень существенные инвестиционные затраты на запуск бизнес, а также значительные затраты на продвижение и рекламу компании. Безусловно, в таком случае нужно стараться сделать как можно более точные расчеты, хотя очевидно, что 100%-й точности все равно не удастся достигнуть.

Если же стратегической целью стартапа является создание еще одной компании, относящейся к большому числу уже действующих организаций небольших масштабов, то в таком случае нет особой нужды в сборе очень детальной и точной информации о внешней среде. Ведь достижение данной цели является гораздо более простой задачей, по сравнению с той, что рассматривалась в первом примере.

Итак, после сбора необходимой информации нужно перейти к разработке уже более детальной, и теперь уже полной, модели бизнес-плана, о которой уже упоминалось при рассмотрении состава полноценного бизнес-плана.

При предварительных расчетах составляется только (да и то неполный) бюджет доходов и расходов (БДР), но для того чтобы получить комплексную оценку финансово-экономического состояния компании, необходимо разработать бюджет движения денежных средств (БДДС), а также бюджет по балансовому листу (ББЛ), который еще называют просто балансовым листом (Balance Sheet).

Поэтому бизнес нужно будет оценить не только с точки зрения прибыли, которую он будет приносить. Немаловажным аспектом являются и финансовые потоки, которые будут возникать у компании. Ведь очень важно добиться бездефицитности в работе компании. Денег должно хватать для реализации всех планов компании. Для этой цели и составляется БДДС.

Кроме того, необходимо следить не только за рентабельностью продаж (чистая прибыль на выручку от реализации), но и за рентабельностью активов и собственного капитала, которые показывают эффективность использования всех ресурсов компании, а также отдачу на капитал, вложенный собственниками в бизнес. Рентабельность активов рассчитывается как чистая прибыль, деленная на среднее значение активов за анализируемый период, а рентабельность собственного капитала – чистая прибыль, деленная на среднее значение капитала компании. Для расчета данных показателей используются данные ББЛ.

ББЛ также используется для проверки правильности модели бизнес-плана. Если баланс сходится, значит, расчетная модель составлена правильно. Если есть хоть малейшее расхождение, значит, есть ошибка, которую нужно обязательно исправить.

Нужно понимать, что с точки зрения чистой прибыли и рентабельности продаж бизнес может быть очень даже выгодным, но если у него длительный финансовый цикл (время, которое проходит от оплаты денег поставщикам до получения денег от покупателей), то значительная часть прибыли может «съедаться» процентами по кредиту, который может потребоваться для финансирования такого бизнеса.

Кроме того, для запуска бизнеса могут понадобиться значительные инвестиции в оборудование. Это, в свою очередь, может усугубить ситуацию с дефицитом денежных средств, а кроме того, негативно сказаться на прибыли компании (амортизационные отчисления могут быть большими). Поэтому бизнес нужно оценивать с разных сторон. Только комплексный взгляд на компанию может позволить сделать правильный выбор и принять нужное решение.

Таким образом, необходимо будет разработать полноценную финансово-экономическую модель бизнес-плана, с помощью которой будут производиться все необходимые финансово-экономические расчеты.

К сожалению, какой-то типовой модели не существует. Для каждого стартапа нужно будет разработать свою модель. Поэтому ни в коем случае нельзя брать какой-то готовый бизнес-план и пытаться его адаптировать (подробнее об этом написано в соответствующей главе шестого раздела данной книги).



Подготовьте более детальный бизнес-план, необходимый для окончательного принятия решения о запуске вашего стартапа.

Есть и программные продукты, с помощью которых можно составлять бизнес-планы. Как правило, в них уже «зашиты» определенные модели, которые исправить нельзя. Придется свой бизнес-проект «ломать» под эту модель.

Поэтому лучше разработать бизнес-план для своего проекта с нуля. Пользы от такого бизнес-плана будет несоизмеримо больше, чем от любого другого.

Для кого и для чего разрабатывается бизнес-план стартапа

Следует отметить, что достаточно часто предприниматели пытаются найти какой-то простой путь для разработки бизнес-плана, потому что они не очень хорошо разбираются в экономике и финансах. Кстати, не так уж и редко это является причиной того, что компания несет большие финансовые потери или во-

обще прекращает свое существование. Основы экономики и финансов, можно сказать, являются бизнес-азбукой, без которой лучше не заниматься бизнесом. Поэтому предприниматели и наемные руководители обязательно должны разбираться в экономике и финансах.

В некоторых случаях бизнес-планы составляются для банков или инвесторов (потенциальных бизнес-партнеров), поэтому у предпринимателей складывается такое отношение к бизнес-планам: это всего лишь какая-то бумажка, которая нужна только для того, чтобы получить необходимое финансирование для запуска и дальнейшего развития стартапа.

Но это неправильный подход. Бизнес-план, прежде всего, разрабатывается для предпринимателя, а потом уже для каких-то внешних пользователей, если они будут.

Именно на основе бизнес-плана должно приниматься окончательное решение, заниматься этим бизнесом или нет. В случае принятия положительного решения можно уже переходить к следующему этапу – запуску бизнеса (реализации бизнес-плана).

Этап 6. Запуск бизнеса (начало реализации бизнес-плана стартапа)

Пожалуй, это является одним из самых сложных и ответственных этапов всего проекта по созданию нового бизнеса с нуля, особенно для начинающих предпринимателей, у которых пока еще нет никакого опыта запуска и развития стартапов.

До этого момента пока никаких активных действий еще не предпринималось. Кроме того, пока еще не потрачено ни одной копейки, а это значит, что никаких рискованных действий не было сделано.

Хотя, возможно, определенные затраты уже возникли, если, например, для разработки бизнес-плана использовалась платная информация о рынке, на котором будет работать компания. Кстати, и на саму разработку бизнес-плана могли быть потрачены деньги, если для выполнения данной работы привлекались внешние исполнители. Естественно, перед самым запуском бизнеса предпринимателя могут одолевать сомнения. Он может

ощущать неуверенность и страх. Ведь запуск бизнеса – это всегда риски и, в большинстве случаев, затраты, но не всегда прибыль. Нет никакой гарантии, что бизнес окажется успешным.



Начиная новое дело, нужно быть готовым даже к тому, что у вас все полу

Кстати, тем предпринимателям, кто не может в себе преодолеть внутренний страх, возможно, стоит воспользоваться стратегией создания бизнеса с минимальными затратами и рисками (см. седьмой раздел книги). Ее реализация, правда, может занять много времени, но зато риски и затраты при этом действительно будут очень маленькими. Такое решение, по логике, должно быть принято еще на этапе выбора бизнес-направления, а также на этапе разработки стратегического плана компании и этапе разработки маркетинговой стратегии компании.

Таким образом, запуск бизнеса в любом случае является рискованным делом. Даже если вначале вам не придется тратить деньги, вы все равно будете тратить время. Как говорится, время – деньги. Кто-то может считать, что сейчас не самое подходящее время для запуска стартапа. Если на этом зацикливаться, то при желании в любой момент времени можно найти что-то такое, в чем можно разглядеть потенциальную опасность для запуска бизнеса. Если ждать какого-то благоприятного момента для запуска бизнеса, то можно вообще никогда на это не решиться. На самом деле бизнес можно запускать даже в кризис (см. соответствующую главу в восьмом разделе этой книги).

Итак, перед началом запуска стартапа нужно все еще раз очень тщательно взвесить. Если вы все-таки решились, то про все сомнения и страхи нужно забыть и начинать действовать в соответствии с разработанным бизнес-планом.

Критерии успешного запуска бизнеса

Необходимо отметить, что на практике при создании нового бизнеса с нуля бывает очень сложно четко определить границы этого проекта. Речь идет о том, что можно использовать в каче-

стве критерия завершения проекта по запуску бизнеса. Каждый предприниматель может установить для себя свои критерии.

Их может быть несколько, причем они могут зависеть от видов бизнеса, которым вы хотите заниматься.

Примеры критериев завершения проекта по запуску бизнеса:

- получен первый доход от коммерческой деятельности;
- нанят на работу первый сотрудник;
- начал работать сайт (актуально для интернет-магазина);
- компания стала прибыльной;
- компания окупила начальные вложения в бизнес;
- компания может работать без активного участия основателей в оперативной деятельности;
- появился первый покупатель вашей компании (или поступило первое предложение о покупке вашей компании);
- и так далее.

Следует обратить внимание на то, что в некоторых бизнесах стадия его создания (при определенном критерии завершения проекта) может составлять несколько месяцев или даже лет. К таким бизнесам относится, например, строительство, т.к. на создание объекта недвижимости может уходить много времени.

Кстати, строительство в рамках запуска нового бизнеса может быть связано не с созданием объекта недвижимости на продажу, а являться мероприятием по созданию долгосрочного актива для компании. Например, если речь идет о строительстве завода (не обязательно очень большого) или создании объекта недвижимости для сельскохозяйственного бизнеса (выращивание овощей, животных и т.д.).

Таким образом, еще перед запуском бизнеса желательно зафиксировать критерии успешного завершения данного этапа проекта.

К сожалению, здесь не все так однозначно как, например, с запуском сайта. Там все гораздо проще. Критерием завершения данного этапа может являться то, что начала работать первая версия сайта.

С запуском бизнеса все намного сложнее. Хотя некоторые бизнесы могут быть непосредственно связаны с сайтом.

Точнее говоря, в некоторых случаях можно сказать, что без сайта нет и бизнеса, если речь идет, например, об интернет-

магазине или каком-то он-лайн сервисе (скажем, сайте по продаже билетов).



Определите для себя критерии успешного завершения запуска вашего стартапа. Обоснуйте ваше решение.

Итак, если данный этап проект будет вами успешно пройден, то можно будет переходить к этапу разработки программы развития компании.

Примечание: то, что вы юридически оформили свой бизнес, вряд ли может считаться критерием завершения этапа по его запуску, поскольку это чисто техническая процедура, но ее тоже нужно будет сделать.

Юридическое оформление бизнеса

Хоть я и считаю, что данная работа, мягко говоря, далеко не самая важная при создании бизнеса, но все-таки ее тоже необходимо будет выполнить. Ведь для ведения бизнеса вам нужно будет как-то получать деньги от клиентов и платить их вашим поставщикам ресурсов и услуг.

Да, в некоторых случаях для осуществления данных операций вам не потребуется расчетный счет, но все-таки подобная форма расчетов должна рассматриваться в качестве временной.

При создании нового бизнеса обычно выбирают между индивидуальным предпринимателем и обществом с ограниченной ответственностью (ООО).

По крайней мере, если вести речь о малом бизнесе, то здесь нет смысла рассматривать такую юридическую форму, как акционерное общество.

Самый простой вариант юридического оформления бизнеса – зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя. Только при этом нужно определиться, какой режим налогообложения вы выберете: будете платить определенный процент с доходов или с доходов минус расходы. При этом нужно учесть, что при определении налогооблагаемой базы доходы и расходы будут учитываться не по начислению, а по оплате.

Сразу сложно понять, что выгоднее. Хотя можно использовать расчеты, сделанные в бизнес-плане, чтобы понять, какой режим налогообложения для вас является более выгодным. Кстати, при необходимости его можно будет сменить, но он будет действовать до конца календарного года.
При этом нужно помнить, что если в качестве налогооблагаемой базы вы выбираете доходы минус расходы, то все равно какой-то минимальный процент от выручки вам придется заплатить в качестве налога, даже если у вас получится отрицательная прибыль. Так у нас государство «заботится» о малом бизнесе[19].



Запущена программа поддержки малого бизнеса! Запущена программа поддержки аграриев, а так же студентов, бюджетников, многодетных, пенсионеров ...
Как у нас всё запущено!

У индивидуального предпринимателя проще отчетность по сравнению с ООО и, тем более, с акционерным обществом.
Но основным плюсом ведения бизнеса в качестве индивидуального предпринимателя является то, что он может совершенно свободно распоряжаться денежными средствами, имеющимися на расчетном счете и в кассе. Владелец ООО не может просто так снять деньги с расчетного счета или взять их из кассы и распоряжаться ими как своими, а индивидуальный предприниматель может. Конечно, есть варианты и для ООО, но они связаны с рисками и определенными финансовыми потерями.
Основным плюсом использования ООО для ведения бизнеса является то, что его владелец рискует только в объеме уставного капитала ООО, а индивидуальный предприниматель рискует всем своим личным имуществом. Но, как показывает практика, при возникновении серьезных конфликтов в нашей стране могут сделать так, что и владелец ООО будет отвечать всем своим личным имуществом.
Таким образом, если нет какой-то явной необходимости в регистрации ООО, то я рекомендую начинать бизнес в качестве ин-

[19] к сожалению, ситуация с малым бизнесом (да и с бизнесом вообще) в нашей стране очень сильно напоминает ту, что описана в книге **Алекса Карала** **«Выборы 3016»** (книга-пародия на нашу социально-политическую систему)

дивидуального предпринимателя. Когда я запускал свой бизнес, то мне пришлось оформить его в качестве ООО, т.к. часть моих будущих клиентов почему-то не хотела иметь дело с индивидуальными предпринимателями.

Кроме того, поскольку я создавал консалтинговый бизнес, казалось несолидным работать с клиентами в качестве индивидуального предпринимателя, хотя сейчас я считаю это надуманным и мало влияющим на успешность поиска клиентов для консалтинговых проектов или для бизнес-обучения.

Писать здесь про какую-то конкретику (какую отчетность нужно вести, какие налоги и по каким ставкам платить и т.д.) не имеет смысла, т.к. постоянно все меняется. То и дело появляются какие-то нововведения.

Но в любом случае вести малый бизнес в качестве индивидуального предпринимателя, скорее всего, всегда будет выгоднее.

Правда, такой вариант оформления бизнеса может не подойти в том случае, если вы будете его создавать вместе с бизнес-партнерами. Ведь при этом нужно будет соответствующим образом оформить доли в бизнесе. Поэтому потребуется регистрация ООО.

Можно, конечно, считать, что все это не важно, поскольку бизнес-партнеры друг другу доверяют, особенно если они близкие друзья, но, как показывает практика, в будущем все может измениться. Сегодняшние близкие друзья завтра могут стать врагами, поэтому лучше обезопасить себя от потенциальных проблем в будущем.

Если же вы все-таки сейчас не хотите портить отношения с вашими бизнес-партнерами, являющимися вашими близкими друзьями, то данный вопрос (если есть такая возможность) можно отложить до тех пор, пока ваша компания не начнет выходить на серьезные обороты.

Есть одна особенность, о которой нужно помнить. Пока компания зарабатывает небольшую прибыль, то при ее дележке между партнерами, как правило, не возникает серьезных конфликтов. Но по мере ее роста недовольство в распределении прибыли может нарастать и приводить к серьезным проблемам.

Это связано с тем, что небольшой «пирог» разделить гораздо легче, чем большой. Если годовая прибыль составляет, напри-

мер, миллион рублей, то нет такой уж принципиальной разницы, будет ли она поделена в пропорции 50% на 50%, или 40% на 60%, или даже 30% на 70%.

Но когда речь зайдет о десяти или ста миллионах (или еще большей сумме), то теперь в абсолютном выражении разница будет уже более существенной. В таком случае вероятность возникновения конфликтов становится гораздо больше.

При регистрации в качестве индивидуального предпринимателя или ООО можно выбрать упрощенный режим налогообложения (УСН). Его можно применять до тех пор, пока оборот компании не превысит определенного предела, который также время от времени меняется. Ради справедливости стоить отметить, что он меняется только в большую сторону (за это можно сказать спасибо нашему государству).

Основное преимущество работы на «упрощенке» заключается в том, что при этом нужно платить меньше налогов, и их ставки ниже, чем при работе на общей системе налогообложения. Но в последнее время наблюдается не очень хорошая тенденция, поскольку с каждым годом «упрощенка» почему-то становится все более и более усложненкой.

Если для ведения вашего бизнеса вам необходимо получить различные разрешительные документы (например, лицензию, сертификат, патент и т.д.), то это также придется сделать. К сожалению, все это не бесплатно и не всегда делается быстро. Хотя есть «добрые люди», которые за определенную плату всегда готовы прийти вам на помощь для ускорения получения нужных документов.



Выберите для себя вариант юридического оформления вашего бизнеса, а также определитесь с режимом налогообложения.

Необходимо помнить о том, что как только вы зарегистрировали юридическое лицо или зарегистрировались в качестве индивидуального предпринимателя, то у вас появляется обязанность периодически сдавать различные отчеты во всевозможные инстанции. К сожалению, дармоедов, перед которыми нужно отчитываться, в нашей стране очень много, и, скорее всего, их коли-

чество вряд ли будет уменьшаться, а, пожалуй, наоборот, будет только расти.

Поэтому нужно решить, сами ли вы будете этим заниматься или отдадите данную функцию на аутсорсинг. Конечно, поначалу объем такой работы будет небольшим, но все-таки вам нужно для себя оценить, стоит ли на нее тратить время или лучше сконцентрироваться на запуске бизнеса и дальнейшем развитии вашей компании.

Начало работы бизнеса

После того как вы завершите все необходимые юридические процедуры, связанные с регистрацией вашего бизнеса, можно будет уже переходить к активным действиям по запуску и раскрутке вашего стартапа.



Стив Джобс начал свой грандиозный бизнес, имея только паяльник и гараж!
Ну, у нас так многие начинали... И утюг еще.

Нужно будет выполнять все функции, которые были проработаны еще на этапе проектирования организационно-функциональной структуры компании. Если пока в вашем бизнесе вы будете работать один, то это значит, что абсолютно все функции будете выполнять вы сами.

Если вы создаете бизнес с партнерами, то желательно сразу разделить функционал. Причем сделать это можно следующим образом. Договориться о том, кто какие должности будет занимать и, как следствие, выполнять те функции, которые им соответствуют.

Следует напомнить, что, по крайней мере, на начальном этапе запуска бизнеса один человек может неформально занимать несколько должностей, поскольку объем функций может быть пока небольшим, чтобы можно было нанять отдельных людей.

Таким образом, каждый (или только один владелец, если он создает бизнес без партнеров) должен будет выполнять все функции, соответствующие тем должностям, которые он неформально занимает. На самом деле в бизнесе пока может работать

только один человека даже в том случае, когда он создается несколькими партнерами.

Такое возможно, если в оперативной работе непосредственное участие будет принимать только один бизнес-партнер, а остальные будут задействованы только в стратегическом управлении компанией[20].

Естественно, что каждый человек формально может занимать только одну должность, но набор функций, выполняемых им, может соответствовать нескольким должностям, которые формально в компании пока могут и не существовать, поскольку в компании может не быть достаточного количества людей.

О том, как создавать бизнес в одиночку или с бизнес-партнерами нужно подумать заранее, возможно, еще на этапе выбора бизнес-направления.

При этом не нужно забывать о возможных конфликтах между бизнес-партнерами. Подробнее об этих вопросах можно прочитать в пятом разделе данной книги.

В общем, если вы пока только один будете задействованы в непосредственной работе в бизнесе, то вам придется выполнять абсолютно все функции, в том числе и такую важную функцию, как продажи.

Я ни в коем случае не хочу сказать, что все остальные функции являются менее важными, но очень часто именно с продажами могут возникать основные проблемы у стартапа.

Это связано с тем, что, как правило, бизнес создают люди, которые очень хорошо разбираются в какой-то деятельности. Это может быть одним из факторов, учитываемых при выборе бизнес-направления.

Иными словами, они могут быть хорошими «производственниками» в самом широком смысле этого слова, но плохими продавцами. В данном случае речь не обязательно идет о производстве продукции. Основной деятельностью может быть и строительство, и сельское хозяйство, и оказание различных услуг, или какие-то другие бизнес-направления.

Уметь хорошо что-то делать и уметь это продавать, мягко говоря, далеко не одно и то же. Если вы умеете очень хорошо и ка-

[20] подробнее о функциях стратегического управления можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

чественно создавать какой-то продукт или выполнять какую-то работу, то вовсе не обязательно, что за результатами вашего труда сразу выстроится очередь. Придется очень многое сделать, чтобы организовать такой важный бизнес-процесс, как «Продажи».

Я сам столкнулся с такой проблемой, когда запускал свой первый бизнес. С самого начала я был хорошим производственником (в консалтинговой деятельности), но, как оказалось, просто никаким продавцом.

Дело в том, что там, где я раньше работал (это тоже была консалтинговая компания), вообще никто не занимался поиском клиентов, т.к. в этом не было потребности. Поэтому у меня не было опыта в поиске клиентов. Да, в самом процессе продаж услуг я, конечно же, участвовал, но клиентов я не искал, т.к. они к нам сами приходили.

В общем, я понадеялся на испытанную стратегию привлечения клиентов и стал ее использовать в своем бизнесе. Она, несомненно, давала результат и весьма неплохой, но мне нужно было развивать и другие каналы продвижения, а я, к сожалению, этого не сделал. Подробнее об этом можно прочитать в *Приложении №1 «Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля».*

Таким образом, при запуске бизнеса нужно очень большое внимание уделять такой функции, как «Продажи» и, в частности, поиску клиентов. Хотя на самом деле об этом нужно думать еще при разработке маркетинговой стратегии вашей будущей компании, которая должна быть проработана на третьем этапе проекта по созданию бизнеса.

В некоторых случаях желательно еще до запуска бизнеса начать прорабатывать какие-то каналы продвижения и сбыта. Одним из таких каналов для многих бизнесов может быть сайт. Поэтому вполне возможно стоит заранее заняться созданием и продвижением сайта.

Особенно это актуально в том случае, если для раскрутки сайта вы будете использовать стратегию контентного продвижения, которая в долгосрочной перспективе является самой эффективной. При этом она не требует таких больших затрат, как в случае с использованием традиционных методов продвижения сайтов, когда приходится платить каждый месяц. Подробнее об этом

можно прочитать в *Разделе 2 «Продвижение (раскрутка) сайтов»* в моей книге *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*.

Еще одним эффективным каналом продвижения могут быть книги. Это связано с тем, что реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения (см. *Приложение №2*). Особенно это актуально для компаний, занимающихся оказанием профессиональных услуг.

С помощью книг и сайта можно очень эффективно продвигать такие типы бизнеса. Подробнее об этом можно прочитать в главе «Раскрутка бизнесов по оказанию профессиональных услуг» в восьмом разделе этой книги.

Следует отметить, что книги и сайт могут очень хорошо продвигать друг друга. Они выступают в отличном тандеме, который дает неплохой синергетический эффект. Более подробно об этом можно прочитать в г*лаве «Три основных способа продвижения и рекламы сайтов с помощью книг»,* размещенной в пятом разделе моей книги *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*.

Кстати, написать книгу не так уж и сложно, как может показаться на первый взгляд. Я уверен в том, что практически каждый может написать книгу. Возможно, вам в этом поможет моя книга *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

В общем, не нужно надеяться на то, что вы зарегистрировали юрлицо (или зарегистрировались в качестве индивидуального предпринимателя), запустили сайт и продажи начнутся сами собой. Если вы на это рассчитываете, то нужно будет тратить деньги (возможно, немалые) на различные виды рекламы, в т.ч. и интернет-рекламу.

Но у такого подхода есть существенный недостаток. Как только вы прекращаете тратить деньги на рекламу (в частности, и на интернет-рекламу), то сразу же уменьшается количество обращений потенциальных клиентов в вашу компанию (и падает посещаемость вашего сайта). А такие вот долгосрочные вложения (в основном времени, а не денег) в продвижение сайта, как постоянное развитие контента, обеспечат вам долгосрочный трафик. Кроме того, нужно иметь в виду, что одно дело трафик, а другое – заказы.

Может получится и так, что трафик у вас будет большой (то есть много обращений), но заказов мало, а вы уже юридически оформили ваш бизнес, что, как уже отмечалось выше, накладывает на вас определенные обязательства по сдаче различной отчетности, а также уплате налогов.

Если зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя, то некоторые налоги нужно будет платить в любом случае, неважно, есть у вас доходы или нет.



Начинайте активные действия по запуску вашего бизнеса. Если вы начнете работать не один, то распределите функции между всеми сотрудниками. Особое внимание уделяйте бизнес-процессу «Продажи» и, в частности, продвижению ваших продуктов и/или услуг.

Таким образом, очень важно грамотно организовать такой бизнес-процесс, как «Продажи», поскольку от этого очень сильно зависит успешность вашего бизнеса и дальнейшее развитие компании.

Инвестиции в запуск бизнеса

Многие бизнесы для их запуска требуют инвестиций. Причем в некоторых случаях они могут быть весьма существенными, даже если речь идет о создании малого бизнеса.

Хотя возможны и такие варианты постепенного создания и развития бизнеса, когда, по крайней мере, на начальном этапе практически не требуется никаких инвестиций, или они составляют незначительную сумму, которую себе могут позволить все начинающие предприниматели.

Подробнее об этом можно прочитать в главе *«Создание бизнеса с нуля с минимальными затратами и рискам»* в седьмьмо разделе данной книги.

Если вы создаете бизнес вместе с партнерами, то очень важно заранее проговорить все условия, в том числе определиться с тем, кто, в каком объеме и когда будет инвестировать в запуск стартапа. От этого ведь должны зависеть доли бизнес-

партнеров в компании, а также размеры будущих дивидендов, которые они будут получать.

Нужно учитывать следующее базовое правило. Кто больше вкладывает в бизнес, тот больше рискует, а значит, и должен иметь б***о***льшую долю в компании.

При этом нужно учитывать, что в уставный капитал компании могут быть внесены не только деньги, но и другие активы, например, основные средства, которые будут использоваться в работе компании.

Кстати, в этом случае могут появляться проблемы с их оценкой, а в будущем возникать конфликты между бизнес-партнерами (см. пятый раздел данной книги).

Нужно обратить внимание на то, что формально по бухгалтерскому учету уставный капитал может составлять минимальную сумму, которая разрешена по законодательству. Реальный же уставный капитал может быть намного больше. Кроме того, в дальнейшем могут потребоваться дополнительные инвестиции от собственников бизнеса.

Таким образом, данные в бухгалтерском учете могут отличаться от данных в управленческом учете[21]. В частности, отличия могут быть, как уже отмечалось, в уставном капитале и в последующих инвестициях владельцев бизнеса.

Формально все реальные инвестиции в бизнес по бухгалтерскому учету могут отражаться, например, как беспроцентный займ учредителей.

Таким образом, эти инвестиции в бухгалтерском балансе будут отражаться как заемные средства, а не как капитал, инвестированный учредителями.

В таком случае, если опираться на бухгалтерские данные, может существенно искажаться значение такого важного показателя для любой компании, как рентабельность собственного капитала. Он рассчитывается путем деления чистой прибыли на среднее значение собственного капитала компании за анализируемый период. Если реальные инвестиции в бизнес отражаются как заемные средства, а не как капитал, то при этом будет не-

[21] подробнее об управленческом учете можно прочитать в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

обоснованно завышаться рентабельность собственного капитала компании. Собственный капитал складывается из уставного капитала, последующих инвестиций в бизнес (капитал, инвестированный учредителями), а также из нераспределенной (реинвестированной) прибыли, которую собственники решили направить на дальнейшее развитие компании.

Рентабельность собственного капитала говорит о том, с какой эффективностью используются вложения собственников в бизнес. Значение данного показателя, рассчитанного за год, должно быть как минимум больше доходности банковского депозита и других сравнительно нерискованных вложений.

В противном случае нецелесообразно заниматься таким бизнесом, поскольку риски у любого бизнеса выше, чем в случае с пассивным размещением средств на депозите, а значит и доходность у него должна быть больше.

Вообще в некоторых компаниях управленческая учетная политика может существенно отличаться от бухгалтерской. Хотя отличия управленческого учета от бухгалтерского могут заключаться не только в этом. Подробнее об этом можно прочитать на сайте **www.bud-tech.ru** в записи *«Чем отличается управленческий учет от бухгалтерского»*, размещенной в разделе **«Блог»**. Нужно отметить, что предприниматели должны хорошо разбираться в экономике и финансах своего бизнеса, а также знать управленческую учетную политику.



Если вы запускаете бизнес вместе с партнерами, то необходимо заранее договориться о том, кто какие активы, в каком объеме и когда будет вносить в уставный капитал, а затем и при дополнительном инвестировании в развитие компании. Нужно четко зафиксировать доли в бизнесе каждого партнера, т.к. в соответствии с ними в дальнейшем будут начисляться и выплачиваться дивиденды.

В противном случае это может негативно отразиться на финансово-экономическом состоянии компании. Кроме того, это также может приводить к конфликтам между бизнес-партнерами, а иногда – и к развалу бизнеса. Все инвестиции должны осу-

ществляться в соответствии с бизнес-планом стартапа, который должен быть разработан на пятом этапе проекта по созданию бизнеса.

Набор персонала для стартапа

Даже если вы начинаете бизнес в одиночку, и все функции пока выполняете самостоятельно (плюс, возможно, часть отдаете на аутсорсинг), то со временем, при успешном запуске бизнеса, наступит момент, когда нужно будет принимать в вашу компанию наемных сотрудников.

Некоторые предприниматели ограничены в средствах на развитие и не могут себе позволить принять на работу людей, которые сразу бы закрыли все вакансии (те самые должностные позиции, которые необходимо определить еще на этапе проектирования организационно-функциональной структуры компании).

При этом нужно принимать на работу людей только в том случае, когда вы сами уже перестаете справляться или чувствуете, что если вас освободить от какой-то рутиной и/или несложной работы, то вы сможете добиться больших результатов.

Таким образом, сначала можно нанимать людей на выполнение каких-то рутинных и несложных функций. С одной стороны, это позволит вам сконцентрироваться на более сложных и важных функциях, а с другой стороны, не будет требовать больших затрат на оплату труда. Затем по мере развития компании можно будет постепенно продолжать набирать персонал. Кстати, тех, кто пришли в компанию раньше, можно дальше продвигать по карьерной лестнице, если, конечно, они того заслуживают.

При наборе персонала для стартапа можно использовать все те методы, которые применяются и в уже успешно действующих компаниях, только при этом нужно учитывать некоторые важные нюансы. В частности, нужно принимать во внимание все плюсы и минусы для персонала, связанные с работой в стартапе. Далеко не все будут готовы пойти на работу в стартап. Возможно, только те, кто по разным причинам пока не может найти работу по специальности, и они будут рассматривать данную работу как временную. Если брать таких людей для исполнения очень простых функций, реализация которых не потребует много времени

на обучение, то можно принять на работу и таких людей, к тому же им вряд ли нужно будет много платить.

Итак, основными минусами работы в стартапе для наемных сотрудников являются:

- неопределенность с работой даже в ближайшем будущем (ведь стартап может закрыться буквально через месяц, а то и раньше);
- часто ненормируемый рабочий день (иногда и отсутствие выходных), а в некоторых случаях и работа в авральном режиме (причем нередко);
- зачастую отсутствие четкого функционала (в стартапах, особенно в малом бизнесе, иногда всем сотрудникам приходится исполнять почти все функции);
- в большинстве случаев более низкий уровень оплаты труда по сравнению с уже успешно работающими компаниями;
- нередко неофициальная заработная плата, что многими рассматривается как большой минус с точки зрения и будущей пенсии, и разрешения возможных трудовых конфликтов в суде. Кроме того, часто в стартапах отсутствует соцпакет;
- менее комфортные условия труда (сравнительно дешевый офис, мебель, оргтехника и т.д.).

Плюс, как правило, только один: возможность более стремительного карьерного роста, но при условии успешного развития стартапа, которое зависит не только от самого сотрудника, но и от владельца компании, который сам непосредственно активно участвует в работе компании. Получается, что не только от самого сотрудника зависят его будущие успехи в стартапе.

Поэтому далеко не все профессионалы готовы рискнуть пойти работать в стартап. Таким образом, зачастую приходится довольствоваться низко квалифицированными сотрудниками, со всеми вытекающими отсюда последствиями. Ведь как ни крути, но при подборе персонала уровень оплаты труда является одним из важнейших факторов. Поэтому приходится учитывать не только финансовые возможности стартапа, но и рынок труда. Если стартап не способен платить персоналу, хотя бы на уровне рынка труда, то зачем туда идти?

Это значит, что если вам нужны профессионалы, то их нужно как-то заинтересовать. Если вы сейчас не можете заинтересо-

вать хорошей зарплатой, то можно попробовать привлечь профессионалов более высокой оплатой их труда в будущем, а еще лучше – долей в вашем бизнесе.Настоящий профессионал всегда будет оценивать риски. Зачем ему идти работать в какой-то непонятный стартап, где он будет получать меньше, и не факт, что будет получать больше когда-нибудь вообще, а может случится и так, что компания вообще через полгода развалится.

Чтобы так вот рисковать «за идею», нужно быть каким-то фанатом – любителем экстрима. Редко кто из наемных сотрудников готов на это, не видя перспективы, которая его ожидает в случае успеха.

Итак, набор профессиональных сотрудников в стартап является очень сложной задачей. Поэтому если вам их нечем заинтересовать, то придется довольствовать теми, кто готов пойти работать в стартап. На самом деле немаловажным фактором, который учитывают люди при выборе работы, является и система мотивации. Если вы готовы предложить лишь только оклад, то это только усложнит вам прием сотрудников на работу.



Если вы нуждаетесь в сотрудниках, то выполните все необходимые мероприятия по их поиску и обучению. Также не следует забывать о построении эффективной системы мотивации, поскольку от нее тоже существенно зависит успешность компании в будущем.

Если же сотрудники будут понимать, от чего именно зависит их оплата труда и как они могут на нее повлиять, то в таком случае можно будет заинтересовать даже и профессионалов. Только при проработке данного вопроса очень важно учитывать базовые принципы эффективной системы мотивации персонала.

Завершение запуска бизнеса

На самом деле это очень важное мероприятие данного этапа проекта, а не какая-то ненужная формальность, как может показаться на первый взгляд.

Запуск бизнеса можно считать успешно завершенным, если будут выполнены условия, о которых шла речь в начале этой гла-

вы. Хотя даже если они будут выполнены, то не всегда имеет смысл продолжать заниматься данным бизнесом и развивать его дальше.

Таким образом, в этот момент времени нужно будет принять очень важное стратегическое решение. При этом в большей степени нужно будет опираться на новую оценку перспектив бизнеса, а не на то, как он сработал в прошлом (хотя это, безусловно, тоже имеет значение). Вполне может оказаться и так, что ваши оценки будущих перспектив не оправдаются, и лучше сейчас закрыть данный бизнес, чем продолжать его развивать дальше. Если есть возможность, то, несомненно, его лучше продать, но если такой вариант не реализуем, то лучше закрыть бизнес, даже если придется зафиксировать убытки. Такой подход к принятию инвестиционных стратегических решений называется методом sunk costs (утопленные затраты). Считается, что эти затраты все равно уже не вернешь (поэтому они и называются утопленными), а дальнейшее продолжение проекта только ухудшит сложившуюся ситуацию. Продолжение поддержки стартапа на плаву при отсутствии перспектив будет приводить к дальнейшему росту затрат, которые в будущем с очень большой вероятностью придется признать убытками.



Подведите итоги запуска вашего бизнеса. Насколько удачным оказался ваш стартап на данном этапе проекта? Стоит ли и дальше продолжать заниматься развитием вашей компании? Есть ли у нее перспективы?

Итак, если вы принимаете решение о дальнейшем развитии вашего стартап-проекта, то теперь можно переходить к разработке программы развития компании.

Этап 7. Разработка программы развития компании

После того как вам удалось успешно запустить бизнес, и вы приняли решение о продолжении вашего стартап-проекта, необходимо разработать программу его дальнейшего развития.

На самом деле первая версия этой программы должна была быть подготовлена еще на этапе разработки стратегического плана компании. Кроме того, с учетом стратегического плана компании должна была быть разработана ее маркетинговая стратегия, спроектирована организационно-функциональная структура, а также разработан бизнес-план. Но поскольку в данном случае речь идет о стартапе, а не об уже действующей компании, то с большой вероятностью в эту программу развития придется внести изменения и, возможно, очень существенные.
Изменения могут быть внесены во все, что было сделано со второго по пятый этапы проекта по созданию бизнеса включительно:

- стратегический план компании;
- маркетинговая стратегия компании;
- организационно-функциональная структура компании;
- бизнес-план компании.

Теперь, когда вы получили бесценный опыт, выполнив этап по запуску бизнеса, нужно им воспользоваться. Опыт мог быть и положительным, и отрицательным, и из него нужно сделать соответствующие выводы для улучшения ситуации в будущем.



Если полагаться только на наш опыт, то лучше отказаться от любых планов

Таким образом, нужно еще раз отметить, что планирование (особенно для стартапа) – это итерационный процесс. Несмотря на то, что есть, казалось бы, четкая последовательность действий (см. **Рис. 2.1**), по ней все равно придется «пройтись» не один раз. Причем так нужно будет делать и в дальнейшем на стадии развития компании.

Уточнение, доработка и детализация стратегического плана компании

После запуска бизнеса и получения практического опыта вы можете прийти к тому, что изменения нужно будет внести практически во все разделы стратегического плана компании. Такое

решение может быть следствием фактически достигнутых результатов и новой версии стратегического анализа компании.
Может быть скорректирована и/или доработана миссия компании, то есть ее глобальная цель и, можно сказать, причина существования компании. Изменения могут быть сделаны и в стратегической концепции развития компании. Некоторые исходные предположения могут оказаться не совсем верными, и/или появятся новые. Может быть скорректирована и стратегическая идея развития бизнеса. Кроме того, изменения могут быть внесены и в основные направления, по которым должна развиваться компании, а также в перечень того, что ей нужно будет научиться делать в первую очередь. Естественно, могут измениться и цели, и стратегия компании. Как следствие, может быть изменен список стратегических задач (проектов развития), а также внесены корректировки в уже ранее запланированные и, возможно, частично запущенные проекты развития.



Внесите необходимые корректировки, а также детализируйте стратегический план компании с учетом опыта, полученного при запуске бизнеса.

Кстати, некоторые из стратегических задач к этому моменту времени могут быть уже полностью реализованы. Это зависит от критериев завершения запуска бизнеса.

Уточнение, доработка и детализация маркетинговой стратегии компании

При внесении изменений в стратегию компании может быть скорректирована, а также дополнена, и маркетинговая стратегия компании. Ведь теперь компания получила практический опыт, и можно будет сделать вывод об эффективности выбранных каналов продвижения и продаж.



Читатель жалуется, что в журнале «Бизнес» слишком много рекламы. Пусть скажет спасибо, что у нас нет всплывающих окон...

Компания к этому моменту времени обладает новой, более детальной, информацией о рынке, на котором она работает. Возможно, будут внесены какие-то корректировки и в ее продуктовый портфель.

Кроме того, изменения могут коснуться и ценовой политики, а также и других условий работы с клиентами. Кстати, может быть частично или полностью скорректирована и целевая аудитория, на которую должна работать компания.



Внесите необходимые корректировки, а также детализируйте маркетинговую стратегию компании с учетом опыта, полученного при запуске бизнеса.

Безусловно, может быть изменена программа и бюджет продвижения по каждому направлению, по которому работает компания. Это, естественно, нужно будет учесть при разработке обновленной версии бизнес-плана компании.

Таким образом, маркетинговая стратегия компании теперь будет более адаптирована к рыночным реалиям и должна в будущем быть более эффективной.

Уточнение, доработка и детализация организационно-функциональной структуры компании

Если будут внесены изменения в стратегию компании, то, несомненно, за этим может последовать корректировка организационно-функциональной структуры, поскольку она должна соответствовать стратегии.

Кроме того, теперь она может быть уже более детализирована, чем раньше как по функционалу, так и по структурным звеньям, а также по взаимодействию между ними.

Запустив бизнес, можно будет понять, какие функции компании действительно нужны: каких-то раньше могло не хватать, а какие-то могли быть излишними. Вполне возможно, что для развития некоторых из них понадобится реализация определенной стратегической задачи. Может быть, потребуется расширение компании за счет открытия филиалов или представительств в

других регионах. Кстати, открытие таких структурных единиц тоже может считаться проектом развития бизнеса компании.

Помимо проектов развития бизнеса может потребоваться развитие и системы управления, поскольку от нее зависит эффективность работы компании, а также ее финансово-экономическое состояние.

Таким образом, развитие функционала может происходить и в части бизнес-функций, и в части функций управления (менеджмента).

Вполне возможно, что по-прежнему одной из приоритетных функций компании будут продажи, и потребуется существенно развить данную функцию. Для этого может понадобиться дополнительный персонал, который нужно будет набирать, обучать и затем мотивировать таким образом, чтобы он приносил максимальную пользу компании.

Кстати, если для эффективной работы вашей компании нужны торговые представители, то, возможно, вам будет интересна статья «Стратегия привлечения, обучения и мотивации торговых представителей», размещенная в разделе **«Статьи»** (подраздел «Управление персоналом») на сайте **www.rik-company.ru**.

На самом деле решение о привлечении, обучении и мотивации персонала может распространяться не только на сбытовую структуру компании, но и на все остальные структурные звенья.

Кстати, одним из проектов развития компании может быть разработка эффективной системы мотивации, если она еще не была подготовлена к моменту запуска бизнеса. Хотя даже если это и так, то вполне возможно в нее нужно будет внести изменения с учетом полученного практического опыта работы.

При ее построении не нужно забывать о базовых принципах эффективной системы мотивации персонала. Кроме того, нужно учитывать, какие типы системы материальной мотивации могут быть в компании.

Система мотивации персонала является очень важной составляющей системы управления компании. Поэтому при ее построении ни в коем случае нельзя допускать ошибок. Не нужно допускать перекосов в системе мотивации персонала (см. запись в разделе **«Блог»** (подраздел «Управление персоналом») на сайте **www.rik-company.ru**).



Внесите необходимые корректировки, а также детализируйте организационно-функциональную структуру компании с учетом опыта, полученного при запуске бизнеса.

Вполне возможно к этому моменту времени нужно будет вводить более детальную систему регламентации деятельности компании. Данная работа также может быть реализована как проект развития системы управления. То есть она тоже может быть заложена в обновленном стратегическом плане компании.

Уточнение, доработка и детализация бизнес-плана компании

Несомненно, все изменения нужно будет учесть и в бизнес-плане компании, который теперь также может быть более детальным. В частности, может быть разработана более детальная и точная модель бизнес-плана, которая в дальнейшем может лечь в основу финансовой модели бюджетирования. Кстати, постановка бюджетирования и управленческого учета также может быть одним из проектов развития, которые нужно будет реализовать в ближайшем будущем. Следует отметить, что в последнее время наблюдается очень хорошая тенденция, когда внедрением эффективной системы управления и, в частности, бюджетирования начинают интересоваться компании малого бизнеса. Ко мне довольно часто на семинары по бюджетному управлению стали приезжать владельцы (они же директора) компаний, относящихся к малому бизнесу. Нередко они приезжают вместе со своими финансовыми директорами или с теми, кто в будущем будет занимать такую должность. В таком случае эффективность обучения для компании становится намного выше. При обновлении бизнес-плана компании не нужно забывать о том, что ее дальнейшее развитие может подразумевать дополнительные финансовые вливания. Причем теперь уже можно рассчитывать не только на собственные средства владельцев, но и на банковские кредиты. Получить в банке кредит для запуска стартапа очень сложно, особенно если нет никакого обеспечения. Когда же бизнес уже, можно сказать, встал на ноги, даже

если он продолжает оставаться малым, отношение банков к таким компаниям уже меняется в лучшую сторону.

Способствовать принятию положительного решения по выдаче ссуды компании может официальная отчетность, подтверждающую платежеспособность заемщика. Хотя даже при очень хорошей финансовой отчетности банки предпочитают, чтобы заемщик мог предоставить какое-то обеспечение по кредиту.

Если компания планирует взять кредит, то к разработке бизнес-плана нужно подойти с особой тщательностью, т.к. риски у компании в этом случае увеличиваются. Кстати, это является одной из причин, почему некоторые предприниматели принципиально не развиваются на заемные средства, а реинвестируют большую часть (а иногда даже всю) чистой прибыли компании (порой даже совсем не начисляя себе дивидендов). Если же вы решитесь на взятие кредита, то, может быть, для разработки бизнес-плана стоит обратиться к тем, кто этим занимается профессионально. Если вы сами умеете составлять бизнес-планы, в том числе разрабатывать сложные и детальные финансово-экономические модели, то вы можете все сделать самостоятельно. В противном случае лучше не рисковать и обратиться к профессионалам. Только нужно учесть, что сейчас на этом рынке работает много тех, кого сложно отнести к профессионалам. Они штампуют бизнес-планы как на конвейере, делают их некачественно, но зато берут за это небольшую сумму денег.

Именно на дешевизну и клюют многие клиенты, поэтому они этим и пользуются. Поэтому заказ такой «работы», по сути, мало чем отличается от использования уже готового бизнес-плана (см. соответствующую главу в шестом разделе этой книги).



Внесите необходимые корректировки, а также детализируйте бизнес-план компании с учетом опыта, полученного при запуске бизнеса.

Итак, после завершения разработки программы развития компании можно переходить к ее реализации. Таким образом, теперь компании нужно будет заниматься системным развитием на регулярной основе.

Раздел 3. Эффективное развитие компании: развитие бизнеса и системы управления

Данный раздел книги может быть интересен и полезен тем, кто только что завершил проект по созданию своего бизнеса, и тем, кто это сделал несколько лет (или даже десятилетий) назад.

Понятно, что в этих двух случаях компании находятся на разных стадиях развития, им приходится решать разные задачи, в их распоряжении находятся ресурсы, объем которых может быть несопоставим. Разный масштаб бизнеса и разные возможности у этих двух типов компаний (особенно, если только что созданная компания относится к малому бизнесу), естественно, могут влиять на разработку их программ развития.

Но, тем не менее, вне зависимости от масштабов компании и стадии ее развития есть ряд базовых принципов, которые обязательно должны использоваться при разработке и реализации программы дальнейшего развития.

В данном разделе книги рассмотрены все эти базовые принципы и, конечно же, уделяется внимание различным нюансам, которые свойственны компаниям различного масштаба бизнеса и находящимся на разных стадиях своего развития.

Перед тем как рассмотреть технологию эффективного развития компании, нужно все-таки начать с описания особенностей, которые связаны с этими двумя вышеописанными ситуациями:

- компания только что создана с нуля (завершен проект по запуску нового бизнеса);
- компания работает уже не первый год (проект по запуску нового бизнеса уже давно завершен).

Особенности развития недавно созданной компании (стартап)

Вы только что создали свою компанию. Вас можно с этим поздравить. При этом у вас должно быть четкое понимание того, что предстоит пройти еще очень большой путь, прежде чем вы создадите настоящую бизнес-машину, работающую на вас и,

возможно, без вашего активного участия. На самом деле здесь не все так просто. Для того чтобы компания эффективно работала без активного участия собственника и стабильно приносила ему дивиденды, перед тем как отойти оперативного управления, необходимо внедрить систему владельческого контроля[22].

Следует напомнить о том, что еще на стадии планирования проекта по созданию вашего бизнеса желательно четко зафиксировать его границы. То есть определить критерии его завершения. Это значит определить условия, выполнив которые можно будет считать, что вы создали компанию, которую теперь можно активно развивать.

Причем, по-хорошему, проект по созданию бизнеса должен завершаться разработкой четкой программы развития вашей компании. Естественно, что по мере реализации данной программы развития компании в нее могут вноситься определенные корректировки. При этом такие корректировки могут быть следствием внесения изменений в стратегический план и маркетинговую стратегию вашей компании.

Необходимо обратить внимание на то, что **эффективные механизмы развития компании лучше начать внедрять как можно раньше**. Для этого нужно себя с «малолетства» приучать работать, используя эффективную технологию создания бизнеса. В противном случае очень велика вероятность столкнуться с тем, что бизнес вашей компании разовьется значительно больше, чем система управления. Это неминуемо будет приводить к очень большому количеству проблем, поскольку система управления не будет эффективно справляться с бизнесом, который по своим масштабам явно ее превосходит.

Таким образом, рекомендуется в самом начале использовать один из мощнейших инструментов – систему стратегического управления. Более подробно об этом можно прочитать в моей книге *«Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»*. Основное отличие применения данной технологии в малом бизнесе (по сравнению с компаниями среднего и крупного масштаба) заключается в том, что большинство функций

[22] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

стратегического управления, естественно, ляжет на плечи собственника бизнеса, которому приходится (особенно в самом начале) выполнять большое количество оперативных функций.
Данная проблема особенно усугубляется, если на стадии становления бизнеса в компании вообще работает только один человек – собственник.



Если ваша компания сравнительно недавно создана, но при этом не использовалась технология, описанная во втором разделе этой книги, то вам необходимо разработать программу развития, включающую в себя все необходимые элементы. Также нужно начать внедрять систему стратегического управления, с помощью которой можно будет эффективно реализовывать все программы развития компании.

В такой ситуации ему приходится заниматься абсолютно всем, исключая те функции, которые он с самого начала решил отдать на аутсорсинг (например, ведение бухгалтерского учета).
Кстати, это является одной из причин, почему данной технологией в малом бизнесе пренебрегают, считая ее прерогативой средних и крупных компаний. Но потом, когда небольшие компании вырастают в средние или крупные, владельцы пожинают плоды такого недальновидного подхода.

Особенности развития компании, созданной ранее (НЕ стартап)

В отличие от предыдущей ситуации ваша компания может быть создана достаточно давно.
При этом возможны два варианта, при которых необходимо сделать существенные изменения:

- компания, конечно же, увеличилась с момента ее создания, но масштабы развития ее бизнеса явно не соответствуют ожиданиям;
- компания существенно нарастила масштабы своего бизнеса, но финансово-экономическое состояние компании при этом оставляет желать лучшего.

Есть две основные причины, которые могут приводить к возникновению первой ситуации:

- компания сделала ставку на продукты/услуги, которые пользуются небольшим спросом, поэтому просто нет особых перспектив развития;
- владелец компании, задействованный в оперативной деятельности, так и не смог организовать и наладить эффективную работу бизнес-процессов компании, в том числе одну из ключевых функций – продажи.

Понятно, что возможен вариант, когда проявились обе эти причины. В любом случае при этом нужно провести серьезный анализ сложившейся ситуации. Необходимо четко определить, стоит ли вообще заниматься развитием такой компании, тем более вкладывать в это значительные финансовые ресурсы.



Планируете ли вы на этот год развитие бизнеса и дальнейшую экспансию на рынке? Собираетесь открывать вторую палатку на вокзале?

Может быть, и не стоит эту компанию закрывать, если результаты ее работы устраивают собственника (или собственников). В противном случае стоит задуматься о закрытии или каком-то сокращении деятельности этой компании (например, закрытии убыточного бизнес-направления, если у компании их несколько), а может быть и о перепрофилировании всей компании.

Причины возникновения второй ситуации, как правило, связаны с тем, что в компании нет эффективной системы управления и механизма развития. Бизнес возник и развивался стихийно, основной приоритет всегда отдавался только текущей деятельности, а развитием компания занималась, основываясь на тех же принципах, которые использовала для оперативной работы, что **является грубейшей, но очень распространенной ошибкой**.

В результате в компании, несмотря на увеличившийся оборот, то и дело возникают проблемы с ликвидностью (кассовые разрывы), эффективность текущей деятельности снижается, что приводит к уменьшению финансового результата и т.д. При этом собственник может тратить время на свой бизнес даже больше,

чем раньше (увеличенный рабочий день плюс работа на выходных), а зарабатывать меньше.



Если ваша компания создана уже давно, но она оказалось в первой, из описанных в данной главе, ситуации, то вам необходимо установить истинную причину и разработать программу действий, которая позволит ее устранить или минимизировать воздействие.
При этом возможны очень серьезные изменения и в стратегическом плане, и в направлениях деятельности, и в организационно-функциональной структуре, и т.д.

Подобная ситуация является очень частым явлением. Об этом можно прочитать в вышеупомянутой книге по стратегическому управлению и эффективному развитию бизнеса.
Кстати, начинающим предпринимателям следует заранее обратить внимание на эти проблемы роста, присущие многим компаниям среднего и большого масштабов бизнеса.



Если ваша компания создана уже давно, но она оказалось во второй, из описанных в данной главе, ситуации, то вам необходимо разработать программу развития.
Значительная часть в данной программе развития должна быть связана именно с развитием системы управления для устранения дисбаланса между бизнес-функциями и функциями управления (менеджмента). В частности, нужно будет внедрять эффективный механизм развития компании.

Таким образом, в обеих ситуациях перед тем как планировать какую-то целенаправленную деятельность по развитию компании, необходимо провести ее комплексную диагностику: оценить эффективность самого бизнеса и системы управления.
Если по результатам обследования компании будет сделан вывод о том, что у нее есть дальнейшие перспективы развития, то в таком случае необходимо внедрять и использовать эффективные механизмы развития компании.

Общие проблемы развития (startup и НЕ startup)

Одна из самых острых проблем, мешающая эффективно развиваться, возникает и у стартапа, и у компании, которая уже работает не первый год. Это – дефицит ресурсов, причем не обязательно только финансовых.

Одним из стратегических ресурсов для многих компаний являются люди. Нехватка эффективно работающего персонала может приводить к снижению результативности работы компании, потере качества продукции/услуг и клиентов, перегруженности владельца(ев) бизнеса и т.д., что в конечном итоге приводит к ухудшению финансово-экономического состояния компании.

Правда, причины возникновения такой проблемы разные у стартапов и уже работающих бизнесов.

У стартапов (особенно, если они создаются только на свои сбережения, без привлечения средств инвесторов) зачастую просто не хватает финансовых ресурсов для того, чтобы использовать эффективную технологию развития компании. То есть владелец просто не может себе позволить привлечь необходимый персонал, который бы способствовал правильной организации деятельности по эффективному развитию его компании.

Одним из решений такой проблемы является привлечение в проект по созданию бизнеса еще одного или нескольких партнеров, но, во-первых, это не всегда удается сделать, а, во-вторых, в некоторых случаях это даже нежелательно.

В случае с уже действующей компанией дефицит трудовых ресурсов, задействованных в развитии компании, как правило, связан, так сказать, с недальновидностью собственника(ов). Особенно часто такая ситуация возникает именно тогда, когда в компании не решены проблемы роста.

Вроде бы бизнес уже достиг среднего или даже большого масштаба, но он управляется неэффективно. Кроме того, собственник не использует эффективный механизм развития и почти все функции замыкает на себе. Причем это могут быть и стратегические, и оперативные функции.

Это приводит к его перегруженности, что сказывается на эффективности и текущей деятельности, и развития. Собственник счи-

тает, что нет смысла привлекать дополнительный персонал для планирования и реализации проектов развития, даже если они связаны с созданием нового бизнеса.

Одна из официальных причин такого решения – нехватка финансовых ресурсов. Но если разобраться, то разрывы ликвидности возникают зачастую из-за того, что сама текущая деятельность организована неэффективно, в том числе из-за перегруженности собственника.

Получается замкнутый круг: чем больше проектов развития, тем хуже ситуация и в текущей деятельности, и в развитии. В результате страдает и текущая деятельность, и развитие компании, мягко говоря, происходит не лучшим образом.

Естественно, все это негативно сказывается и на финансово-экономическом состоянии компании.



Испытывает ли ваша компания дефицит ресурсов, которые необходимы для ее успешного развития? Если да, то в чем вы видите основные причины такого дефицита и что, на на ваш взгляд, нужно сделать, чтобы их устранить?

Для того чтобы уйти от этих проблем, как раз и нужно внедрять технологию эффективного развития компании.

Технология эффективного развития компании

Итак, в обоих случаях (startup и НЕ startup) для эффективного развития компании нужно применять уже вышеупомянутую систему стратегического управления. Понятно, что данная система должна выстраиваться в зависимости от масштабов компании.

Не должно быть перекосов ни в ту, ни в другую сторону. Это значит, что стартап не должен заниматься одним только стратегическим управлением, не уделяя должного внимания текущей деятельности – налаживанию основных бизнесов-процессов.

В то же время не должно быть такого, что владелец(ы) и топ-менеджеры крупной компании настолько погрязли в текучке, что

у них физически не хватает времени для стратегического управления и организации проектов развития.

Для того чтобы наладить эффективный механизм развития, необходимо будет выполнить ряд важнейших условий:

- применять технологию проектного управления для планирования, реализации и контроля исполнения программы развития компании;
- создать необходимый организационный механизм реализации проектов развития:
  - временные рабочие группы (ВРГ) для планирования, реализации и контроля выполнения всех проектов развития (стратегических задач) компании;
  - стратегический комитет для координации процессов стратегического управления и развития;
  - дирекция по развитию для организации и управления процессами стратегического управления и развития;
- применять систему бюджетирования проектов развития;
- применять эффективную систему мотивации для реализации проектов развития;
- регламентировать процессы стратегического управления и развития.

Таким образом, технология эффективного развития компания включает в себя следующие фазы и этапы:

- Фаза 1. Постановка задачи разработки и внедрения стратегического управления и эффективной технологии развития компании:
  - Этап 1.1. Создания органов управления и исполнения проекта по внедрению стратегического управления и эффективной технологии развития компании.
  - Этап 1.2. Комплексная диагностика компании.
  - Этап 1.3. Разработка концепции системы стратегического управления и эффективного развития компании, а также плана по ее внедрению.
  - Этап 1.4. Стратегическая сессия по результатам первой фазы проекта.

- Фаза 2. Реализация плана постановки стратегического управления и эффективной технологии развития компании (внедрение стратегического менеджмента):
  - Этап 2.1. Разработка и введение в практику методики стратегического управления.
  - Этап 2.2. Разработка и внедрение в практику регламентов стратегического управления.
  - Этап 2.3. Создание организационно-функционального механизма реализации процессов стратегического управления и эффективного развития компании.
  - Этап 2.4. Проведение стратегического анализа, подготовка и утверждение стратегического плана компании.
  - Этап 2.5. Обучение сотрудников компании современным технологиям стратегического управления.
  - Этап 2.6. Стратегическая сессия по результатам всего проекта.



С учетом текущей ситуации, в которой находится компания, а также ее возможностей, определите для себя наиболее подходящую технологию эффективного развития компании. Разработайте план по ее внедрению, выделите необходимые ресурсы и приступайте к его реализации.

Вся эта технология достаточно подробно описана в моей книге *«Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»*.

Часть II. Полезные советы, рекомендации и идеи по созданию и развитию бизнеса

Раздел 4. Быть или не быть бизнесу

Раздел 5. Бизнес-партнерство

Раздел 6. Бизнес-планирование стартапа

Раздел 7. Стартовый капитал, минимизация затрат и рисков при создании бизнеса

Раздел 8. Запуск и развитие успешного бизнеса

В данной части книги размещены различные идеи, рекомендации и советы, которые помогут начинающим предпринимателям создать с нуля и развить в будущем успешную компанию. Вполне возможно, что не все, что здесь содержится, подойдет абсолютно для всех бизнесов. Тем не менее практически в каждой из этих глав можно найти для себя что-то интересное и использовать это при создании и развитии своего бизнеса.

В общем-то, главы из этой части можно читать практически в любой последовательности. В некоторых из них есть повторения, которые я сделал сознательно. Я решил, что на очень важных моментах нужно заострить внимание, причем не один раз.

Раздел 4. Быть или не быть бизнесу

В этом разделе речь пойдет о том, нужно ли вообще заниматься бизнесом, и почему многие из тех, кто хочет стать предпринимателем, не делают даже попытки создать свой бизнес.

На самом деле не все, кто хочет создать свой бизнес, к этому готовы. Для этого необходимо (но не достаточно), чтобы было выполнено определенное условие.

В некоторых случаях созданию бизнеса мешает излишняя дотошность и склонность к логическому мышлению потенциальных предпринимателей. Иногда это мешает созданию успешного бизнеса.

Создавая что-то (особенно если речь идет о бизнесе), желательно заранее, так сказать, предусмотреть «пути отхода». То есть при создании бизнеса нужно думать и о выходе из него.

Обо всем этом и написано в данном разделе книги.

Не достало работать на «дядю»?!

Несомненно, в нашей стране есть люди, которые, как говорится, так хорошо пристроены, что им позавидуют многие предприниматели, особенно те, кто владеет малым и средним бизнесом. Среди них есть такие, по сравнению с которыми и владельцы крупного бизнеса не такие уж и богатые люди.

Конечно же, речь идет о топ-менеджерах крупных государственных компаний или тех, кто занимает высокие посты в различных госучреждениях. Правда, нередко в нашей стране это одно и то же, ведь чиновники высокого ранга, так сказать, по совместительству занимают руководящие посты в крупных госкомпаниях. Хотя, зачастую, они только формально являются наемными служащими, а в реальности могут владеть не одним крупным бизнесом.

Есть и чиновники рангом пониже, которые себя тоже очень неплохо чувствуют. Вот поэтому наша молодежь сейчас так стремиться пойти в чиновники, депутаты и т.д.

Зачем напрягаться и создавать бизнес с нуля, когда можно нажиться, не прилагая особых усилий способами, которые всем

известны. Ведь гораздо легче быть дармоедом и при этом сверх богатым человеком.

Не знаю, возможно ли такое в других цивилизованных странах, но в России, к сожалению, все это стало обыденностью. Хотя это спорный вопрос: является ли наша страна цивилизованной. Ну ладно, это отдельная большая тема. Здесь речь не об этом.

Если вы читаете эту главу, то вряд ли относитесь хотя бы к одной из этих групп счастливчиков. Скорее всего, вы работаете по найму, и уровень вашей заработной платы, скажем так, не очень вас устраивает.

А если к низкой зарплате еще добавляются различные «бонусы», например идиот-начальник и/или такие же коллеги по работе, а также отсутствует реальная перспектива дальнейшего роста, то совсем становится как-то не радостно.

Возникает вполне резонный вопрос: а стоит ли так уж сильно держаться за эту «синицу в руках»? Правда, и «журавль в небе» может быть не таким уж явным, да к тому же очень рискованным. Можно, конечно, и дальше «ждать у моря погоды», а можно хотя бы потихонечку начинать что-то делать.

Самый очевидный вариант: если хватает физических и моральных сил, устроиться еще на одну работу, а потом еще на одну и т.д., пока не свалитесь с ног. Причем с большой вероятностью, другие работы будут еще более «привлекательными».

Есть и другой вариант: заняться бизнесом. Многих это пугает, тем более какая-никакая работа уже есть и как-то кормит.

Если все это бросить, то можно лишиться пусть небольшого, но стабильного дохода, а как там получится с бизнесом - совершенно не понятно. Да, несомненно, свой бизнес – это гораздо более рискованный способ заработка, чем работа по найму. Хотя с работы могут и уволить. Причем это может произойти в любой момент.

К тому же, если нынешняя работа не позволяет делать финансовых накоплений, то невозможна и обеспеченная старость. Надеяться на пенсию в нашей стране могут либо очень бесстрашные люди, либо идиоты. Все мы видим, как наше замечательное государство «заботится» о пенсионерах.

Создав же бизнес сейчас, можно обеспечить себя в старости. Да, все может случиться, в том числе и бизнес может разва-

литься. Но, с другой стороны, если нет какой-то реальной перспективы на работе, то что вы теряете?

Кроме того, есть такой вариант создания бизнеса, который позволяет развивать его постепенно, не уходя с работы раньше времени, пока не начнет четко прослеживаться дальнейшая перспектива развития бизнеса. Подробнее об этом ниже.

Следует отметить, что большинство людей довольно консервативны. Работая консультантом по управлению с 1995 года, я общался со многими людьми в различных компаниях.

Часто мне многие жаловались на низкий уровень оплаты труда, но говорили, почему не уходят. Кому-то нравился коллектив, кому-то очень удобно добираться до работы, кто-то просто привык к месту и т.д. Этим и пользуются работодатели, выжимая из персонала по максимуму.

Зачем далеко ходить – я сам так жил. Несмотря на то, что мне многое не нравилось, перед созданием своего бизнеса я проработал в одной компании **более восьми лет!!!**

Потом до меня наконец-то дошло, что я могу заниматься той же деятельностью, только работая на себя, а не на «дядю». К тому же «дядя» забирал себе 70%-95% от стоимости проектов, выполняемых его сотрудниками. Речь идет о реализации консалтинговых проектов по постановке различных подсистем управления.

У меня возникал вполне резонный вопрос: «Почему, если всю работу по проекту выполняют консультанты, они получают не более 30% от стоимости проекта».

В общем, жадность «дяди» во многом поспособствовала тому, что я наконец-то решился на создание собственного бизнеса.

Нужно отметить, что благодаря «оригинальной» кадровой политике и системе мотивации, в этой компании была очень большая текучка кадров, а профессиональный уровень большинства консультантов оставлял желать лучшего. Я ни в коем случае не буду утверждать, что на мне чуть ли ни вся компания держалась. Нет, конечно же. Просто так совпало, что менее чем через год после моего ухода эта компания развалилась.

В общем, поняв, что работать на «дядю» больше нет никакого смысла, я решил создать собственный бизнес. Подробнее об

этом можно прочитать в *Приложении 1 «Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля»*.

Итак, решение о создании своего бизнеса, безусловно, является очень серьезным шагом для многих начинающих предпринимателей. Многие боятся рисков и нестабильности как минимум в первые месяцы (а может быть и годы) работы.

На самом деле создавать свой бизнес можно постепенно, с минимальными рисками и затратами. Да, на это уйдет больше времени, чем при обычном подходе к созданию бизнеса, но зато риски и затраты будут меньше.

Кстати, эта стратегия создания бизнеса с минимальными затратами и рисками может использоваться даже и в кризис. Более того, именно кризис является одним из наиболее удачных моментов для создания многих бизнесов[23].

В соответствии с такой стратегией создания бизнеса необходимо как можно раньше начинать разрабатывать и развивать свой сайт, а также издавать книги. К тому же эти две задачи могут быть тесно связаны между собой.

Подробнее о разработке и раскрутке сайтов, а также о написании книг можно прочитать в моих книгах: *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для Непрофессионалов»* и *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

Нужно обратить внимание на то, что издание своих книг позволит повысить ваш статус как эксперта в определенной профессиональной области.

Поэтому даже если вы в будущем так и не решитесь на создание своего бизнеса, то издав свои книги, вы сможете найти более высокооплачиваемую работу.

Таким образом, создавать свой бизнес можно практически в любых условиях. Самое главное – наличие реального желания это сделать. Было бы желание, а способ всегда найдется.

Если вы не хотите рисковать (прямо сейчас бросать работу, вкладывать деньги в запуск стартапа и т.д.), то можете воспользоваться стратегией создания бизнеса с минимальными затратами и рисками, которая описана в этой книге.

[23] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании».

Почему не занимаются бизнесом

Конечно же, не все люди хотят заниматься бизнесом, и не у всех это получается, даже у тех, кто очень хочет стать успешным предпринимателем.

Далее рассматриваются основные причины, из-за которых многие люди отказываются от создания и развития своего бизнеса, хотя при желании у них это могло бы получиться.

На самом деле есть всего две основные причины: страх и лень.

Какой бы ни была причина, из-за которой конкретный человек отказывается заниматься бизнесом, несмотря на то, что у него есть это желание, она обязательно при ближайшем рассмотрении сведется к одной из вышеобозначенных.

Самый распространенный страх связан с боязнью неудач. Многие потенциальные предприниматели не занимаются бизнесом только из-за того, что они боятся оказаться среди тех, у кого ничего не получилось.

Да, действительно, многие стартапы закрываются не «прожив» и года, а иногда еще меньше. Точной статистики, к сожалению, нет, но в виде сарафанного радио она все-таки существует.

Многие из нас слышали (причем не один раз) о том, что «знакомый знакомых» попробовал заняться бизнесом, но у него все развалилось.

Безусловно, таких реальных историй немало. Только ведь никто не проводил их детального анализа. На самом деле немногим известны истинные причины закрытия таких стартапов.

Именно из-за отсутствия точной статистики мы не знаем реальных причин развала большинства стартапов. Но косвенным образом можно сделать вывод о том, что одна из причин неудач многих предпринимателей заключается в том, что они пытались создавать и развивать свой бизнес, действуя, мягко говоря, не очень правильно.

Я не утверждаю, что технология создания бизнеса, а также развития компании, описанная в этой книге, является самой правильной.

Несомненно, это не так, хотя бы потому, что вряд ли может существовать какая-то абсолютно правильная технология.

Все же если следовать технологии создания бизнеса, представленной в этой книге, то вероятность развала стартапа становится значительно ниже.

Еще одним очень распространенным страхом, мешающим занятию бизнесом, является страх потери денег. Очевидно, что для создания бизнеса, а затем и для успешного развития компании, нужен стартовый капитал.

Естественно, любой бизнес связан с риском. А это значит, что деньги, вложенные в бизнес, можно потерять в случае неудачи.

Да, действительно, такое может произойти, но опять-таки если придерживаться четкой технологии создания и развития бизнеса, то можно уменьшить вероятность наступления такого нежелательного события.

Кстати, еще одной очень распространенной причиной, которая мешает потенциальным предпринимателям заниматься бизнесом, является отсутствие или недостаточное количество денег.

На самом деле это во многом вопрос приоритетов. Если создание бизнеса для человека является одной из приоритетных задач, то деньги можно найти.

Кроме того, никто не утверждает, что бизнес – это, так сказать, ненапряжное занятие. Многим из ныне успешных предпринимателей в свое время для запуска бизнеса приходилось «пахать» по 14-16 часов в сутки без выходных и праздников.

Еще одной новой причиной, из-за которой не занимаются бизнесом, стал кризис. Есть немало людей, которые бояться запускать свой бизнес в кризис. На самом деле бизнес можно создавать и в кризис.

Более того, в этом есть несколько плюсов. Один из них заключается в том, что компания «с рождения» приучит себя, так сказать, держаться в тонусе. Это позволит ей стать очень эффективной и кризисоустойчивой.

Таким образом, можно бесконечно заниматься поиском очередной причины, которая мешает заниматься бизнесом, а можно, наконец-то, набраться смелости и взяться за дело.

Если же страхи очень велики, то при желании можно подобрать себе какой-то бизнес с минимальными вложениями. Ведь можно воспользоваться стратегией создания бизнеса с минимальными затратами и рисками.

Готовы ли вы к бизнесу? Основной критерий проверки

Безусловно, большинство начинающих предпринимателей хотят создать успешный бизнес. Это вполне естественное желание.

Если подойти к созданию бизнеса системно, то важно принять во внимание все основные факторы успешного бизнеса. Это вполне здравый и прагматичный подход.

Кроме того, необходимо знать, что нужно для успешного запуска и развития стартапа. Такая подготовка увеличит шансы на успех.

Несомненно, подобный продуманный подход к созданию бизнеса и дальнейшему развитию компании, при прочих равных условиях, позволит достичь лучших результатов.

Но при этом очень важно понять, готовы ли вы, на самом деле, к бизнесу. Можно быть очень хорошим специалистом или руководителем, но это вовсе не гарантирует того, что можно стать успешным бизнесменом.

Одно дело быть пусть даже очень хорошим, но наемным работником, а другое дело – предпринимателем. Я, кстати, в свое время сам не учел этой принципиальной разницы, поэтому сделал немало ошибок (подробнее об этом можно прочитать в *Приложении №1 «Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля»*).

Когда ты работаешь по найму, то выполняешь какую-то одну функцию (или координируешь выполнение всех, если работаешь наемным директором). Когда ты становишься предпринимателем, то приходится заниматься всем: все координировать и все контролировать (особенно, если речь идет о стартапе в малом бизнесе).

Далеко не все люди готовы к такому расширению функций и ответственности, поэтому начальный энтузиазм у некоторых стартаперов быстро проходит.

Но даже не в этом заключается основной критерий, по которому можно понять, готов ли человек стать предпринимателем. Действительно, есть люди, которые готовы к такому расширению обязанностей, и оно их практически не смущает.

Поэтому основной критерий, с помощью которого можно понять, готов ли человек к бизнесу, заключается в другом: в его отношении к риску.

Любой бизнес связан с рисками. Какой-то в большей степени, а какой-то – в меньшей. Но все равно бизнес и риски не разделимы.

> Если человек не готов рисковать, то он не может быть предпринимателем. Нельзя быть бизнесменом (тем более успешным) с психологией наемного сотрудника.

У меня есть один приятель, который, с его слов, уже давно мечтает о собственном бизнесе. Опять-таки, по его утверждению, он является очень хорошим продавцом и руководителем. То есть он отлично знает бизнес, которым хочет заниматься, обладает многими навыками и опытом в продажах, а также способен эффективно организовывать других людей.

В данном случае речь идет о страховом бизнесе, причем не о страховой компании, а о страховом брокере. Кто не в курсе, страховой брокер – это, по сути, агент страховых компаний. То есть создание такого бизнеса не требует существенных инвестиций.

По крайней мере, можно начать с малого бизнеса и пока работать только одному. В таком случае можно вообще обойтись без инвестиций. Кроме того, не нужно тратиться на сотрудников, офис и т.д. Всем этим можно заниматься и дома. К тому же основное время все равно придется проводить на переговорах с потенциальными клиентами. Это – чистые продажи, в которых, по словам моего приятеля, он – профи.

У меня сразу же возникает логичный вопрос: если ты такой крутой продавец, так почему же ты не создашь свою брокерскую компанию? Будешь всю прибыль забирать себе, а не работать «на дядю».

Если все так, как говорит мой приятель, он может постепенно заработать капитал, необходимый для дальнейшего развития компании. Затем можно будет нанять персонал, что позволит увеличить продажи и прибыль компании, а значит, и свой заработок (в качестве владельца компании).

На мой вопрос приятель ответил, что он хочет гарантированно получать оклад и еще проценты с продаж. На самом деле он

планирует пойти еще дальше, а именно найти инвестора, который в одиночку будет рисковать своими деньгами (чтобы создать крупного страхового брокера). При этом у моего знакомого опять будет гарантированный оклад, процент от чистой прибыли компании, да еще и доля в бизнесе 50%.

Не удивительно, что он до сих пор не нашел инвестора на таких сказочных условиях.

Для меня очевидно, что он не готов к бизнесу, поскольку не хочет рисковать, а без риска бизнес невозможен.

Необходимо обратить внимание на то, что на самом деле предпринимателю приходится рисковать не только деньгами, но и временем. Причем, если в принципе в некоторых случаях можно найти схему, при которой финансовые риски в бизнесе минимальны (или вообще раны нулю, хотя бы на первой стадии стартапа), то избавиться от риска потери времени практически невозможно.

У меня есть знакомый, который готов рисковать деньгами. Причем у него уже есть свой бизнес, но сейчас он стал приносить гораздо меньше прибыли, чем раньше. Поэтому он и задумался о создании другого бизнеса.

Он действительно готов вкладывать деньги в новый бизнес, но не готов вкладывать время. Несмотря на то, что, как уже было отмечено, дела у него пошли хуже, все-таки действующий бизнес его кормит, поэтому он не готов рискнуть своим временем, выделив его для нового бизнеса.

Ведь можно потратить время на новый бизнес и не добиться в нем успехов, а старый станет приносить еще меньше прибыли, поскольку ему теперь будет уделяться меньше времени. В общем, дальше разговоров о новых бизнесах у моего знакомого дело не идет. Вообще-то, есть один вариант, который позволяет сэкономить время (**но не сократить его до нуля!!!)** на создание нового бизнеса, но при этом увеличатся финансовые затраты.

Если предприниматель хочет существенно уменьшить свое личное время, выделяемое на создание бизнеса, то в таком случае ему нужно будет нанять человека (а может быть и не одного), который вместо него будет заниматься этим проектом.

Очевидно, что даже в таком случае предпринимателю все равно придется тратить свое время для постановки задач, контроля их

выполнения и т.д. Кроме того, при этом увеличиваются риски потери бизнеса.

Ведь наемный сотрудник (или сотрудники) будет знать все детали этого бизнеса и вполне возможно сам захочет стать предпринимателями. Понятно, что если этот бизнес связан с существенными инвестициями, которые у бизнесмена, нанявшего его (их), есть, а у этого (этих) сотрудника (сотрудников) нет, то риски потери бизнеса небольшие, хотя и в этом случае есть угроза для бизнеса (сотрудники могут уйти к конкурентам, «прихватив» с собой, например, клиентскую базу, контактные данные поставщиков, технологию работы и т.д.).

В противном случае вероятность потери бизнеса или возникновения нового конкурента в лице бывших сотрудников становится очень большой. Возможно, до потери бизнеса и не дойдет, но при этом может возникнуть такое нежелательное явление, как корпоративное воровство. Что касается потери бизнеса или корпоративного воровства, то предотвратить такие нежелательные явления может система владельческого контроля. Но на ее разработку и внедрение тоже потребуется время.

Таким образом, создание бизнеса всегда связано с риском. При этом можно потерять и время, и деньги. Если человек не готов рисковать, то, значит, он не готов к созданию своего бизнеса.

Что касается денег, то при желании можно найти вариант создания бизнеса с минимальными вложениями. Правда, не во всех случаях это можно сделать, но, по крайней мере, понятно, за счет чего это в принципе возможно, и в каком направлении нужно работать. Если хочется свести затраты и риски, связанные с созданием бизнеса, к минимуму (в некоторых случаях почти к нулю), то можно воспользоваться стратегией создания бизнеса с минимальными затратами и рисками. Только при этом все равно нельзя себя обезопасить от риска потери времени.

Бизнес- логика. Всегда ли нужно на нее опираться при создании бизнеса

Как известно, одна из причин, почему не занимаются бизнесом, заключается в страхе. Причем этот самый страх может быть и не один. Их на самом деле очень много.

Вообще-то, далеко не все из возможных угроз в реальности мешают созданию бизнеса, но многие потенциальные предприниматели об этом не знают. Когда они осознают все возможные опасности и угрозы для бизнеса, которым они хотели бы заниматься, страх часто перевешивает весь энтузиазм. В результате потенциальные стартаперы решают, что, по крайней мере, пока бизнес они создавать не будут.

Несомненно, перед тем как создавать бизнес, желательно проработать все основные вопросы. Для этого можно воспользоваться, например, технологией создания бизнеса, представленной в этой книге.

Только при этом желательно учесть, что вряд ли получится найти какой-то идеальный бизнес, продумать все до мелочей, а затем все это очень успешно реализовать. Если бы все ныне успешные бизнесмены шли по такому пути, то вряд ли бы у них что-то получилось.

Отсутствие каких-либо планов по созданию бизнеса – это одна крайность, а попытка учесть все «до винтиков» – другая.

При выборе бизнес-направления и на всех последующих этапах создания бизнеса, в частности, при разработке бизнес-плана, нужно принимать во внимание один очень важный и неочевидный фактор.



Мы тут с коллегами посовещались и решили вложить деньги в монтажную пену. Ибо она дает до 6000% роста!

К счастью, или к сожалению, но в бизнес-среде далеко не все подчиняется логике. Поэтому если при создании бизнеса и при дальнейшем развитии компании ориентироваться только на бизнес-логику, то можно или вообще ничего не добиться, или достичь очень скромных результатов.

Итак, еще перед созданием бизнеса нужно учитывать, что, мягко говоря, не все поддается бизнес-логике. Поэтому если возникает какой-то страх, связанный с тем, что выбранное направление деятельности, или стратегический план компании, или маркетин-

говая стратегия не позволят компании добиться успеха, то не нужно так вот сразу отказываться от своих идей.

В таком случае можно попробовать собрать дополнительную информацию (а иногда и сделать небольшой «пробный выстрел»), чтобы окончательно определиться с планом дальнейших действий (или с полным отказом от них).

Одним из очень распространенных страхов является опасение, связанное с тем, что не получится создать компанию, которая будет способна предложить клиентам продукцию или услуги по конкурентным ценам.

Почему-то многие начинающие предприниматели при разработке маркетинговой стратегии в ее основу закладывают самые (или почти самые) низкие цены на продукты/услуги.

Они начинают бояться того, что если их цены будут не самыми низкими, или даже выше чем средние по рынку, то они не смогут ничего продать.

С точки зрения бизнес-логики это вполне разумное умозаключение, но практика доказывает обратное.

Можно привести самый простой и всем известный пример. Есть продуктовые супермаркеты и гипермаркеты, а есть небольшие магазинчики у дома. Все знают, что в гипермаркетах самые низкие цены (хотя, на самом деле, это не всегда так), а в магазинах у дома, наоборот, – самые высокие.

С точки зрения бизнес-логики все магазины у дома уже давно должны были бы развалиться. Тем более, что наше правительство очень активно работает в этом направлении. Многие законы направлены на развал малого бизнеса.

Немало законов принимается в угоду олигархам, владеющим крупными компаниями. Короче говоря, многое делается так, как описано в книге «Выборы 3016»[24], в которой высмеивается социально-политическая система нашей страны, но сейчас речь не об этом.

Итак, бизнес-логика говорит о том, что магазины у дома не могут выдержать схватку с крупными магазинами, поэтому они должны исчезнуть. Но все мы знаем, что такие небольшие магазинчики есть во многих жилых домах.

[24] см. стр. 289

То есть не все так однозначно. И есть логичный аргумент в пользу магазинов у дома. Да, в таких магазинах выше цены, но их преимущество заключается именно в шаговой доступности.

Мало кто захочет поехать в гипермаркет из-за «батона хлеба». Такая поездка позволит сэкономить «три копейки», но потребует гораздо больше времени. Кроме того, затраты на бензин могут перекрыть всю эту экономию.

Могу привести другой пример на эту же тему. Когда я еще сам занимался изданием своих книг (теперь все свои книги я выпускаю в издательстве «Москва»[25]), то периодически мониторил цены на типографские услуги.

Каждый раз я находил немало типографий, у которых были просто «космические» цены. С точки зрения бизнес-логики эти типографии должны были бы уже давно закрыться, но они довольнотаки успешно работали.

Говорю со знанием дела, потому что два моих приятеля работают начальниками производства в двух разных типографиях, расположенных в Москве. Они не жалуются на отсутствие заказов и низкий уровень оплаты труда.

Когда они сделали расчет стоимости производства моих книг, то у меня в голове мгновенно возник только один вопрос: какие идиоты делают им заказы на производство книг?

Они или интернетом пользоваться не умеют, или здесь дело совсем в другом. Возможно, в издательствах, размещающих заказы в таких типографиях, нет даже элементарной системы владельческого контроля[26].

Речь идет о том, что менеджеры, делающие заказы в подобных типографиях, может быть, получают от них откаты. Хотя, возможно, они настолько ленивые, что не удосуживаются провести мониторинг цен.

Следует отметить, что многие наши компании даже кризис не заставляет задуматься о повышении эффективности работы и, в частности, об оптимизации затрат. Я думаю, что многие из нас, если хорошенько покопаются в своей памяти, вспомнят хотя бы

[25] подробную информацию об издательстве **«Москва»** можно найти на корпоративном сайте **www.books-moscow.ru**

[26] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

один пример компаний, работающих вопреки бизнес-логике. Реальность иногда не поддается никакой бизнес-логике, и на этом можно заработать деньги.

Итак, если вы хотите добиться бизнес-успеха, то не всегда нужно полагаться на одну только бизнес-логику. В некоторых случаях это может лишить вас возможности создать эффективный бизнес и хорошо на нем заработать.

Выход из бизнеса: возможные сценарии

Вполне возможно, что те, кто только задумываются о создании своего первого бизнеса, считают данную тему совершенно неактуальной. Они полагают, что сейчас для них самое главное – это создать свой бизнес, а как из него выходить – это, мягко говоря, «дело десятое». Некоторые будущие предприниматели вообще не понимают, зачем нужно выходить из бизнеса, особенно, если он успешно работает и развивается.

На самом деле над этим вопросом нужно задумываться еще до создания бизнеса, поскольку никто точно не знает, как сложится будущее. Итак, далее будут рассмотрены все основные сценарии выхода из бизнеса.

Передача бизнеса по наследству

Один из вариантов выхода из бизнеса – передача его по наследству своим родственникам. Да, бизнес является таким же активом, как и многие другие, которые собственник может передавать по наследству.

Только при этом необходимо учитывать, что этим активом еще нужно уметь управлять, чтобы он приносил дивиденды. Кроме того, бизнес должен быть контролируемым. В противном случае величина дивидендов со временем может уменьшаться, а в некоторых случаях бизнес вообще можно потерять. Для того чтобы не произошло ничего из вышеперечисленного, в компании должна быть внедрена эффективная система управления, а также система владельческого контроля[27].

[27] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

Причем это желательно сделать, даже если наследники будут принимать самое непосредственное участие в оперативном управлении компанией. Кстати, в таком случае их нужно заранее к этому подготовить.

Для этих целей многие владельцы бизнесов с «малых» лет принимают родственников на работу в свои компании. Пройдя «школу молодого бойца», они с большей вероятностью смогут в будущем успешно продолжить дело основателей бизнеса.

Продажа бизнеса

Еще один распространенный сценарий выхода из бизнеса – продажа бизнеса. Понятно, что каждому владельцу, желающему продать свой бизнес, хочется сделать это с максимальной для себя выгодой.

Очевидно, что один из факторов, влияющих на цену продажи, это финансово-экономическое состояние компании. Чем выше значение финансово-экономических показателей, тем за большую цену можно продать бизнес.

Помимо этого потенциальные покупатели могут также учитывать и степень управляемости бизнесом. Ведь они хотят быть уверенными в том, что после покупки бизнеса они смогут им эффективно управлять.

Если же все бизнес-процессы были завязаны на прежнем владельце бизнеса, то после его ухода может резко ухудшиться финансово-экономическое состояние компании.

Кроме того, новые хозяева бизнеса хотят быть уверенными в том, что после смены владельца этот бизнес не растащат по частям. В этом им может помочь вышеупомянутая система владельческого контроля бизнеса.

Наконец, есть еще один критерий, по которому потенциальные покупатели могут судить о привлекательности приобретаемого ими бизнеса. Если компания смогла пережить хотя бы один кризис, то это уже о многом говорит. Соответственно, чем больше у нее «звездочек» (пройденных кризисов), тем лучше.

Действительно, кризисоустойчивость является одним из показателей эффективности компании. Это значит, что компания умеет

грамотно использовать все плюсы и минусы кризиса. Так что кризисы – это отличная проверка для компании.

Закрытие бизнеса

Безусловно, это не самый лучший для собственника сценарий выхода из бизнеса, но и к нему тоже нужно быть готовым. Поэтому еще до создания бизнеса желательно продумать возможные сценарии закрытия бизнеса.

Конечно же, при закрытии бизнеса его владелец хочет получить хоть какую-то компенсацию. Поэтому сначала он может попытаться найти покупателя, но если это мероприятие не увенчается успехом, то придется, как говорится, зафиксировать убытки.

Кстати, нужно отметить, что в любом инвестиционном проекте, в том числе и в проекте по созданию бизнеса с нуля, могут возникнуть так называемые утопленные затраты (sunk costs). Это такие затраты, которые уже нельзя вернуть, поэтому их и называют утопленными.

Может быть, получится продать какие-то активы компании, но, скорее всего, при закрытии бизнеса все равно придется признать определенные убытки (на величину тех самых утопленных затрат).

Поэтому еще на стадии планирования проекта по созданию стартапа желательно продумать и такой негативный сценарий выхода из бизнеса, как его закрытие. Это позволит минимизировать потенциальные будущие убытки.

Кстати, одна из причин закрытия бизнеса может заключаться в том, что в компании не удалось создать эффективной системы управления.

Потеря управляемости нередко приводит к развалу компании. Поэтому начинать развивать систему управления компании нужно как можно раньше.

Потеря бизнеса

Несомненно, это самый нежелательный сценарий выхода из бизнеса. Предыдущий вариант тоже не очень хороший, но, по крайней мере, не такой обидный, как этот.

Нужно обратить внимание на то, что по-крупному бизнес можно потерять по двум основным причинам:

- его могут отобрать «внешние силы»;
- его могут разворовать.

К большому сожалению, как-то обезопасить себя от первой причины в нашем «правовом» государстве очень сложно. Пожалуй, самый верный способ – не становится большой и заметной компанией.

Со второй причиной можно успешно бороться с помощью системы владельческого контроля.

Таким образом, создавая бизнес, желательно заранее оценивать все возможные сценарии выхода. Такая оценка позволит избежать (или минимизировать степень воздействия) в будущем возможных проблем.

P.S. Если у вас возникнет потребность в продаже бизнеса, то вы можете воспользоваться советами и рекомендациями, содержащимися в моей бесплатной электронной книге **«Продажа бизнеса: как это сделать выгодно и быстро»**.

Эту книгу можно скачать на сайте **www.smart-venture.ru** или получить по электронной почте, направив мне соответствующий запрос по адресу **smart-venture@mail.ru**.

Раздел 5. Бизнес-партнерство

Некоторые бизнесы создаются не в одиночку, а с бизнес-партнерами. В любом варианте есть свои плюсы и минусы, о которых обязательно нужно знать заранее, прежде чем сделать выбор. Данное решение является стратегическим, поэтому его нужно очень тщательно обдумать.

Если бизнес будет создаваться и развиваться с партнерами, то необходимо знать о самых распространенных причинах возможных конфликтов, чтобы заранее их устранить.

Эффективное бизнес-партнерство строится на определенных принципах, которых желательно придерживаться с самого начала. В таком случае можно будет извлечь максимум пользы из подобного сотрудничества.

Обо всем этом и написано далее.

Как лучше создавать и развивать свой бизнес: в одиночку или с партнерами

Достаточно часто предприниматели (особенно новички) при планировании создания бизнеса задумываются о том, как это лучше сделать: в одиночку или вместе с партнерами (с одним или с несколькими). Сравним эти два возможных варианта создания и развития бизнеса.

Когда начинающий предприниматель только задумывается о создании своего первого бизнеса, то, конечно же, его не может не беспокоить будущая неопределенность и риски, которые ему придется нести. Поэтому возникает естественное желание эти риски с кем-то разделить, то есть привлечь партнеров к созданию нового бизнеса.

Кроме того, у одного человека может просто не хватать своих сбережений для запуска стартапа, а получить кредит в банке не удается. В таком случае привлечение партнера или партнеров – это еще и способ получить недостающие средства для финансирования проекта по запуску с нуля нового бизнеса.

Еще один плюс совместного создания бизнеса заключается в том, что совладельцы могут договориться между собой о том, что пока компания не выйдет на определенные показатели, они

заработную плату вообще получать не будут. Ведь наемным работникам не скажешь, чтобы они подождали, пока у компании прибыль появится, чтобы с ними рассчитаться.

Когда бизнес создается партнерами, и все они непосредственно заняты в этом бизнесе (выполняют определенные оперативные функции), то компания действительно может позволить себе сэкономить на такой статье затрат, как заработная плата.

Совладельцы могут договориться о том, что выплачивать какие-то деньги себе они будут только в том случае, если их заработают. То есть все первоначальные инвестиции идут только на развитие компании, а партнеры вначале трудятся без заработной платы.

Очевидно, что в такой ситуации у партнеров должны быть или какие-то другие источники дохода, или накопления, достаточные для того, чтобы они могли жить до того момента, когда компания начнет приносить прибыль (хотя на практике это далеко не всегда можно узнать заранее).

Таким образом, получается, что когда бизнес создается не одним человеком, а партнерами, то в самом начале запуска стартапа данный вариант кажется более привлекательным.

Если бизнес-проект оказался удачным, и партнеры приняли решение о дальнейшем развитии компании, то в будущем все может также развиваться очень хорошо, а могут и возникать конфликты между совладельцами.

Причин у таких конфликтов может быть несколько:

- взаимные обвинения в том, что кто-то работает больше, а получает столько же, сколько и остальные, или даже меньше;
- пересмотр оценок начальных вложений (если кто-то из партнеров, или они все, в уставный капитал вносили не равные суммы денег, а какие-то материальные или нематериальные активы): со временем кому-то из совладельцев компании может показаться, что при запуске бизнеса стоимость вносимых активов, а значит, и доли в бизнесе, были завышены или занижены;
- различие во взглядах на дальнейшую стратегию развития компании;

- взаимные упреки в возникновении различных проблем в деятельности компании и снижении эффективности ее работы;
- и так далее.

Получается, что когда бизнес только создается, то все риски партнеры делят между собой, а когда он начинает активно развиваться и приносить хороший доход, то дело доходит и до дележки прибыли.

И вот тут сильное воздействие начинает оказывать человеческий фактор: делить между собой риски у нас все любят, а вот делить прибыль - не очень. Причем чем больше «пирог», тем сложнее его безконфликтно разделить между партнерами.

Конечно, возникновения многих из вышеперечисленных конфликтов можно было бы избежать, если изначально создавать бизнес по той технологии, которая описана во втором раздел этой книги. Но, к сожалению, многие бизнесы до сих пор создаются стихийно, без какой-то четкой стратегии развития.

Итак, получается, что начинать бизнес вроде как легче с партнерами, но когда он вырастает до определенных размеров и продолжает дальше развиваться, то чем больше совладельцев, тем выше вероятность возникновения между ними конфликтов. В некоторых случаях такие конфликты приводят даже к развалу компании.

Не нужно забывать и о том, что если совместный бизнес создается друзьями, то достаточно часто все это заканчивается тем, что они становятся врагами. Есть ведь известное выражение: хочешь потерять друга – начни с ним совместный бизнес.

Поэтому мне кажется, что если нет каких-то очень веских причин, обосновывающих необходимость привлечения партнеров для запуска нового бизнеса, лучше это делать в одиночку. Я полагаю, что все-таки основной причиной партнерства при создании бизнеса является отсутствие достаточного объема начального капитала. Причем речь может идти не обязательно о деньгах.

Это может быть и какой-то актив, как материальный (например, какое-то уникальное оборудование) так и нематериальный (например, какая-то лицензия, которую очень сложно получить даже при наличии денег).

Да, вариант создания бизнеса с партнерами выглядит более привлекательным по сравнению с «одиночным плаванием», поскольку позволяет разделить риски и каждому совладельцу вложить меньше своих средств. Но возможность потенциальных конфликтов между партнерами, способных даже загубить бизнес, является очень существенным минусом первого варианта создания и развития бизнеса.

Кстати, снизить риски и начальный капитал, необходимый для запуска стартапа, можно, если придерживаться стратегии создания бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками (см. первую главу в седьмом разделе книги).



Планируете ли вы создавать ваш бизнес вместе с бизнес-партнерами? Если да, то аргументируйте свое решение? Почему оно вам кажется выгодным?

Надеюсь, что все приводимые здесь доводы, помогут вам определиться, как лучше поступить при создании и развитии своего бизнеса: быть единственным владельцем или привлечь партнеров для реализации стартапа.

Конфликты между бизнес-партнерами (пять основных причин)

При создании нового бизнеса с нуля достаточно часто будущие предприниматели задаются вопросом, как лучше создавать и развивать свой бизнес: в одиночку или с партнерами. Если выбрать второй вариант, то лучше заранее подготовиться к возможным конфликтам между бизнес-партнерами.

Такой подход может позволить избежать существенных конфликтов либо минимизировать их негативное влияние на дальнейшее бизнес-партнерство и развитие компании. Для этого лучше заранее изучить наиболее часто встречающиеся причины возникновения подобных конфликтов, чтобы по возможности их устранить или хотя бы минимизировать.

К сожалению, далеко не все предприниматели используют такой дальновидный подход, поскольку когда бизнес создается с нуля,

об этом даже и не думают. Но нужно отдавать себе отчет в том, что начальный энтузиазм и некая эйфория от создания своего бизнеса со временем значительно уменьшаются.

На первое место выходит трезвый расчет и максимально объективная оценка уже произошедших событий, а также планов по развитию компании.

Можно сказать, что бизнес-партнерство имеет что-то общее между брачным союзом. Несомненно, есть очевидные существенные отличия, но, тем не менее, есть и общие моменты, особенно, если бизнес-партнерами становятся близкие друзья. Кстати, поэтому считается, что лучше создавать бизнес-партнерство с незнакомым человеком. В таком случае некоторая подозрительность и излишняя скрупулезность в планировании бизнеса воспринимается партнерами вполне естественно.

Никто ведь не думает о разводе, когда женится, но, к сожалению, разводов очень много, и сейчас это обычное явление. При этом немало разводов сопровождается скандалами, взаимными упреками и … дележкой имущества. Последнее напоминает дележку компании, когда «разводятся» бизнес-партнеры. Кстати, дележка имущества между супругами происходит гораздо более цивилизованно, если имеется брачный контракт.

Если брачные контракты пока еще в нашей стране не получили очень большое распространение, поскольку у многих есть некоторый морально-психологический барьер (любовь-морковь и все-такое), то в совместном бизнесе барьер если и есть (как же не доверять многолетней дружбе), то он все-таки меньше.

Несомненно, нельзя регламентировать любовь, но в данном-то случае речь идет о бизнесе. Поэтому мне кажется, что лучше заранее до «боевых действий» проговорить, а еще лучше прописать, все позиции по максимуму. Даже если все эти договоренности не будут соответствующим образом юридически оформлены, то все равно это лучше, чем когда вообще ничего не прописано на бумаге.

Итак, далее будут рассмотрены самые распространенные причины конфликтов между партнерами по бизнесу. Причем речь пойдет именно о проблемах-первопричинах, а не проблемах-следствиях.

Причина №1. Отсутствие четкой и согласованной стратегии создания и развития компании

Почему-то считается, что стратегия – прерогатива исключительно крупных компаний. Это одно из самых распространенных заблуждений.

Поскольку многие стартапы не уделяют этому должного внимания, то даже став более крупной компанией, они продолжают плыть по течению.

Мне не раз приходилось слышать от владельцев компаний среднего масштаба скептические высказывания по поводу стратегического управления и стратегии, в частности. Подробнее о таком отношении владельцев бизнеса к стратегии можно прочитать в записи *«Что за стратегия такая?»* в разделе **«Блог»** на сайте **www.rik-company.ru**.

Лучше с самого начала внедрять системный регулярный менеджмент. Такой подход в будущем позволит избежать очень многих проблем, связанных с эффективным развитием и управляемостью компании, а не только конфликтов между совладельцами бизнеса.

Таким образом, стратегический менеджмент – необходимый элемент системы управления.

Никто не утверждает, что стратегический план компании разрабатывается один раз и на «всю жизнь». Безусловно, стратегия компании может меняться по мере ее развития.

Но, тем не менее, лучше изначально внедрять данный инструмент управления.

Тем более, как показывает практика, отсутствие четкой и согласованной стратегии развития компании нередко становится причиной конфликтов между собственниками, что зачастую приводит к ухудшению ее финансово-экономического состояния, а в некоторых случаях - и к развалу компании.

Поэтому воизбежании многих проблем рекомендуется еще перед началом бизнеса заняться проработкой стратегии и запустить определенный механизм (пусть в минимальном объеме) стратегического управления.

Стратегический план – это вполне конкретный документ, а не просто какой-то набор мыслей в голове у собственников бизне-

са. Причем это именно согласованный (между всеми совладельцами бизнеса) документ.

Итак, если данное условие не будет выполнено, то лучше и не начинать совместный бизнес.

Если же будущие совладельцы компании все-таки разработали и согласовали стратегический план, то теперь необходимо определиться с уставным капиталом, поскольку и в этом может заключаться причина существенных конфликтов между бизнес-партнерами в будущем.

Причина №2. Неоднородная структура начальных вложений в бизнес («разношерстный» уставный капитал)

Естественно, создание любого бизнеса требует каких-то начальных вложений. Да, они могут существенно отличаться у разных типов бизнеса, но все равно уставный капитал есть у любой компании.

Здесь не нужно путать реальные инвестиции в бизнес с формальным уставным капиталом юридического лица, который, например, у общества с ограниченной ответственностью (ООО) составляет совсем небольшую сумму, которую может себе позволить практически любой начинающий предприниматель.

Для того чтобы зарегистрировать ООО, действительно достаточно иметь очень скромную сумму. Хотя на самом деле можно вообще ничего не иметь. Оформить уставный капитал ООО можно даже, например, несуществующим компьютером, оцененным в соответствующую сумму (минимальную величину уставного капитала).

В данной главе речь, безусловно, идет не об этой микроскопической сумме, а о том реальном уставном капитале, который может потребоваться для создания бизнеса с нуля.

Итак, все собственники бизнеса должны внести какой-то вклад в уставный капитал. Начальные инвестиции для создания бизнеса могут быть не обязательно денежными. В уставный капитал помимо денег могут быть внесены и другие активы, причем как материальные (например, основные средства), так и нематериальные (они так и называются – нематериальные активы).

Я убежден на 100%, что самый лучший вариант - когда все совладельцы бизнеса вносят в уставный капитал именно денежные средства, а не какие-то другие активы. Идеальный вариант: **они все вносят в уставный капитал равные суммы денег, причем в одинаковой валюте**.

В таком случае вероятность возникновения в будущем конфликтов между бизнес-партнерами минимальна. Кстати, данное замечание относится не только к уставному капиталу, но и к последующим возможным инвестициям учредителей.

Психология человека так устроена, что не многие из нас способны совладать с чувством зависти. Логически мы все понимаем, что тот, кто больше вложил в бизнес, должен и больше получать дивидендов. Но когда доходит дело до дележки пирога, то мы невольно начинаем сравнивать, кто сколько получает.



Мы делили апельсин.
Много наших полегло.

При этом чем больший пирог приходится делить, тем больше чувство зависти. Когда делится небольшая сумма, то и разница в абсолютном выражении получается несущественной. Если же речь идет о распределении очень большой прибыли, то разница в дивидендах, естественно, становится значительной. В процентах она остается точно такой же, но в абсолютном выражении впечатляет сильнее.

Если же все совладельцы вложил в бизнес абсолютно одинаковые доли, то причин для зависти уже не будет. Хотя даже и это условие в будущем не гарантирует отсутствия конфликтов между собственниками (см. причину №3).

В том случае, когда бизнес-партнеры вносят в уставный капитал «разношерстные» активы, вероятность возникновения конфликтов в будущем очень высока.

Приведу пример. Три бизнес-партнера решили создать новый бизнес с нуля. Один внес денежные средства, другой основное средство (грузовик), а третий - нематериальный актив (лицензия на ведение определенного вида деятельности). На момент со-

здания бизнеса все считали, что их доли равны, и каждый сделал одинаковый вклад в уставный капитал компании.

Через несколько лет этот стартап вырос в достаточно известную в своей отрасли компанию. Тот, кто вкладывал в бизнес деньги, в какой-то момент времени решил, что его вклад был более существенным, чем у других. Кроме того, поскольку не было изначально достигнута договоренность о системе оплаты труда и распределения прибыли (см. причину №3), он пришел к выводу, что теперь этот бизнес должен на 100% принадлежать ему.

В общем, выражаясь простым языком, он решил «кинуть» своих бизнес-партнеров. Втихаря он открыл новое юридическое лицо, оформил на него лицензию и стал работать через него, взяв себе всех клиентов, сотрудников, основные средства (с какого-то момента новые внеоборотные активы стал приобретать на это новое юрлицо) и т.д.

Нужно еще упомянуть о том, что с определенного момента времени он, пользуясь тем, что является генеральным директором, стал мухлевать с прибылью и дивидендами.

Как и во многих других компаниях малого и среднего бизнеса, управленческий учет в этой организации отличался от бухгалтерского[28].

Пользуясь финансово-экономической безграмотностью своих бизнес-партнеров и тем, что они не хотели вникать в нюансы управленческой учетной политики[29], он, по сути, занижал прибыль компании и, как следствие, дивиденды собственников. Часть прибыли, которую он прятал от своих бизнес-партнеров, выводил из бизнеса и вкладывал в развитие своей новой компании. Кстати, если бы в компании действовала система владельческого контроля[30], то подобное вряд ли могло бы случиться.

Причем этот человек был искренне убежден в своей правоте. Свои действия он оправдывал примерно так: *«Во-первых, я вложил реальные деньги, а один из моих партнеров всего-лишь предоставил юрлицо с лицензией, а другой дал свой старень-*

[28] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

[29] подробнее о том, что необходимо знать управленческую учетную политику и уметь разбираться в экономике и финансах компании, написано пятой главе восьмого раздела книги

[30] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

кий грузовичок. Сейчас у меня больше сотни грузовиков. Во-вторых, по сути, я создал и развил этот бизнес, а они вообще почти ничего не делали или мешали работать. И почему это я теперь должен делиться с ними прибылью?»

Лично у меня возникает простой вопрос: а появился бы этот бизнес без лицензии и того самого старенького грузовичка? Ведь на момент создания бизнеса все были согласны, что вносят равный вклад в уставный капитал.

В общем, если есть возможность, то лучше всем бизнес-партнерам вкладывать в бизнес именно деньги, поскольку со временем у кого-то из них может измениться оценка начальных вложений, сделанных основными средствами или нематериальными активами. Появление таких мыслей у кого-то из совладельцев может сподвигнуть его к тому, что он решит «кинуть» своих бизнес-партнеров, как в данном примере.

Кстати, нужно еще раз обратить внимание на то, что вероятность подобного «кидалова» становится значительно меньше, если в компании внедрен управленческий учет и система владельческого контроля бизнеса.

К сожалению, даже если собственники внесли в уставный капитал равные суммы денег, это еще не гарантирует отсутствия в будущем конфликтов между ними. Это связано с тем, что очень часто они заранее не прорабатывают еще один очень важный момент: систему оплаты труда и распределения прибыли между владельцами бизнеса.

Причина №3. Нет четкой системы оплаты труда и распределения прибыли у владельцев бизнеса

Даже если бизнес-партнеры вложили в бизнес абсолютно равные суммы денег (а не каких-то других активов), то в и этом случае возможно возникновение между ними конфликтов. Это связано с отсутствие договоренностей по системе оплаты их труда и распределению прибыли.

Очень часто при создании нового бизнеса собственники, на самом деле, выступают в двух ролях: владельцы и сотрудники компании. При этом они договариваются только о распределе-

нии прибыли в соответствии с начальными вложениями каждого, но никак не прорабатывают вопрос оплаты труда каждого из них. Проблема здесь может возникнуть вот в чем. Может получится так, что кому-то из них может показаться, что он (или они) работает больше и вносит более заметный вклад в развитие компании, чем другие, а значит, он (или они) должен получать больше. Для того чтобы минимизировать вероятность возникновения такой проблемы, нужно совладельцам бизнеса изначально договориться о системе оплаты.

Труд всех бизнес-партнеров, которые будут принимать самое непосредственное участие в оперативной работе компании, должен оплачиваться, причем не из чистой прибыли компании (как в случае с распределением дивидендов).

Даже если пока у компании нет прибыли, и в ней работают только бизнес-партнеры без наемных сотрудников, то и в этом случае сразу же должна действовать система оплаты труда. Очевидно, что в начале никаких выплат может и не быть, но это не значит, что не должна начисляться заработная плата тем, кто непосредственно работает в компании. Выплачиваться она может и потом, когда компания заработает прибыль и финансовый поток, необходимый для этих выплат.

Логика здесь очень простая. Если бы вместо бизнес-партнеров их функции выполняли наемные сотрудники, они же не делали бы это бесплатно. Так почему же владельцы, выполняя определенные оперативные функции в компании, не должны за это ничего получать?

То, что они являются совладельцами бизнеса, не отменяет того, что они являются сотрудниками компании. Никто из сотрудников компании (в том числе и бизнес-партнеры) не должны работать бесплатно.

Итак, в самом начале нужно спроектировать организационно-функциональную структуру компании, которая, кстати, должна соответствовать ее стратегии. Разработать стратегию и спроектировать оргструктуру следует еще до начала активных действий по созданию компании.

Для каждой должности нужно прописать функционал и определить систему оплаты труда, которая может состоять как из постоянной, так и из переменной части.

Затем нужно распределить должности между бизнес-партнерами и в будущем начислять заработную плату каждому из них в соответствии с должностью.

Дополнительно к оплате труда, которую будут получать бизнес-партнеры в качестве сотрудников, они, естественно, будут получать и свою долю прибыли, определяемую в соответствии с начальными вложениями в уставный капитал компании, а также последующими инвестициями в бизнес.

Следует отметить, что данная работа по распределению должностей между бизнес-партнерами позволит показать, смогут ли они договориться сейчас и сумеют ли договариваться в дальнейшем. Ведь у разных должностей может быть разный уровень оплаты труда, и это нормально.

Если в самом начале возникнут споры, в том числе потому, что кто-то из бизнес-партнеров в качестве сотрудника компании будет получать больше чем другие, то совместный бизнес лучше и не начинать.

Кто-то может возразить, сказав, что такой подход к организационному проектированию и определению уровня оплаты труда не подходит для стартапа, в отличие от уже действующей компании. Ведь в стартапе всем приходится заниматься чуть ли не всеми функциями, поскольку поначалу штат не может быть полностью укомплектован.

В этом-то как раз и заключается принципиальная ошибка. Никто не утверждает, что в стартапе на каждую должность нужно брать отдельного человека. Безусловно, вначале просто не будет большого объема работы. Это значит, что бизнес-партнеры в самом начале могут занимать (по факту, а не юридически) сразу несколько должностей и выполнять достаточно широкий функционал.

Кстати, то, что они будут занимать сразу несколько должностей, вовсе не означает, что суммарный уровень их оплаты труда будет очень большим, поскольку объем работы на каждой должности пока будет небольшим.

Со временем, по мере роста объема работ, количество должностей, которые они занимают, будет сокращаться до тех пор, пока каждый из бизнес-партнеров не будет занимать только одну

должность. Все остальные должности будут занимать наемные сотрудники.

Если кто-то из бизнес-партнеров вообще никак не будет участвовать в оперативной работе компании, то он и не должен получать никакой заработной платы. Он будет получать только свою долю от прибыли, и все.

В таком случае не будет и споров, и взаимных упреков в том, что кто-то работает больше, а получает как все остальные или даже меньше.

Причина №4. Профессиональные знания, навыки и эффективность владельцев бизнеса

Я здесь ни в коем случае не хочу развивать модную сейчас тему о том, что владельцы разрушают свои бизнесы, не уступая место профессиональным менеджерам на определенном этапе развития компании. Я убежден в том, что если владельцы постоянно занимаются саморазвитием, то никакие так называемые «профессиональные» менеджеры не способны так развить компанию, как это сделают ее владельцы.

Я знаю немало примеров, когда именно владельцы, создавшие бизнес с нуля, развивали его до очень больших масштабов и вполне успешно справлялись с этой задачей без всяких МБАнутых товарищей.

Но тем не менее, если владельцы компании понимают, что кто-то из них (или они все) уперся в какой-то потолок в саморазвитии и не хочет дальше самосовершенствоваться, то в таком случае можно действительно подумать о том, что в интересах компании лучше уступить свое место сотрудника (**а не владельца!!!**) компании наемному менеджеру, который будет лучше справляться с выполнением соответствующих функций.

Справедливости ради нужно отметить, что я не раз наблюдал такие ситуации, когда владельцы компании, создав свой бизнес с нуля и развив его до немалых масштабов, становились тормозом в дальнейшем развитии компании. Если это действительно так, то, во-первых, в этом нужно честно признаться самому себе и своим бизнес-партнерам. Во-вторых, нужно выбрать один из двух возможных вариантов, которые позволят компании и даль-

ше эффективно развиваться. Если бизнес-партнер не хочет выходить из оперативного управления компанией (как совладельца бизнеса из стратегического управления компанией его, в любом случае, никто не исключает), то в таком случае ему нужно активно заняться саморазвитием. Для этого вовсе не обязательно записываться на курсы MBA. Кстати, есть немало краткосрочных курсов, которые, на мой взгляд, гораздо более эффективны (я уж молчу о том, что они существенно дешевле) многих программ MBA. Помимо очного обучения можно изучать различные методики и бизнес-литературу.

В общем, при желании всегда можно найти способ для саморазвития и самосовершенствования. Если же бизнес-партнер не хочет заниматься дальнейшим саморазвитием, но при этом его профессиональные знания и навыки уже не позволяют в дальнейшем эффективно работать, то в таком случае, и правда, лучше уступить свое место наемному менеджеру, обладающему всеми необходимыми навыками.

Если этого не сделать, то высока вероятность появления у бизнес-партнеров взаимных упреков в непрофессионализме. Кроме того, это действительно может негативно сказаться на развитии компании и заработке всех бизнес-партнеров. Кстати, вполне возможно, что перестав быть сотрудником компании, такой бизнес-партнер будет получать больше, чем раньше.

Да, он, безусловно, лишится заработка как сотрудник, но его заработок как совладельца может стать больше за счет роста прибыли компании.

Следует обратить внимание на то, что перед отходом от оперативного управления владельцу желательно в компании внедрить эффективную систему владельческого контроля (см. книгу *«Система владельческого контроля бизнеса»*). Это необходимо сделать особенно в том случае, когда все совладельцы бизнеса захотят уступить свои позиции наемным менеджерам.

Причина №5. Отсутствие заранее проработанных сценариев выхода из бизнеса

Наконец, последней, из основных, причиной возникновения конфликтов между бизнес-партнерами может быть отсутствие

договоренности о том, как выходить из бизнеса, если кто-то из них захочет это сделать (по разным причинам). Нормальной практикой является договоренность о том, что преимущественное право выкупа доли совладельца компании имеют его бизнес-партнеры.

Конечно же, даже такая договоренность не гарантирует полного отсутствия конфликтов, поскольку оценка бизнеса, мягко говоря, неоднозначный процесс. Тот кто захочет выйти из бизнеса, будет заинтересован в более высокой оценке, а его бизнес-партнеры, наоборот, - в более низкой.

Но все-таки подобные договоренности будут способствовать более цивилизованному выходу бизнес-партнера из компании.

При любых обстоятельствах лучше заранее прописать все возможные сценарии выхода из бизнеса, в том числе и полной продажи компании всеми бизнес-партнерами. В противном случае могут возникнуть конфликты, которые способны привести к тому, что контроль над бизнесом, вообще, может быть потерян. Или все бизнес-партнеры потеряют на продаже своей компании. Итак, выше описаны основные пять причин, которые могут приводить к существенным конфликтам между бизнес-партнерами.



Если вы планируете создать бизнес вместе с партнерами, то заранее постарайтесь исключить все приведенные здесь причины конфликтов. Или, по крайней мере, подумайте о том, как можно будет минимизировать их негативное воздействие на бизнес.

Если изначально устранить все эти причины (или минимизировать степень их влияния), то в будущем можно обеспечить эффективное развитие компании.

Базовый принцип бизнес-партнерства

Если вы решили создать бизнес не в одиночку, а с бизнес-партнером(ами), то лучше заранее проговорить, по крайней мере, все основные моменты. В частности, желательно изначально при построении бизнеса использовать базовый принцип бизнес-

партнерства. В противном случае в будущем могут возникать серьезные конфликты между бизнес-партнерами.

Один из главнейших принципов бизнес-партнерства связан с самим пониманием бизнеса. То есть нужно помнить, что бизнес – это не только прибыль, но и риски. Проще говоря, не может быть доходов без затрат (даже минимальных), но могут быть затраты без доходов. Если потом эти затраты на создание бизнеса будут признаны расходами, то в таком случае у компании возникнут убытки, а прибыли не будет. Возможно, предыдущее предложение будет не очень понятно для некоторых начинающих предпринимателей по причине отсутствия базовых знаний экономики и финансов. Кстати, все предприниматели, если хотят добиться успеха, обязательно должны знать основы экономики и финансов. В этой азбуке бизнеса, на самом деле, нет ничего сложного. Просто в ней нужно разобраться. В частности, нужно понимать, что такое прибыль компании и как она формируется. Ведь от прибыли будут зависеть и дивиденды бизнес-партнеров. Для того чтобы это понимать, нужно разбираться в управленческой учетной политике компании.

> Итак, один из главнейших базовых принципов бизнес-партнерства заключается в следующем: тот, кто больше рискует, тот и должен больше получать от прибыли компании.

Казалось бы, это очевидный принцип, но почему-то некоторые начинающие предприниматели пытаются создать бизнес с нарушением данного принципа. Например, у меня есть знакомый, который уже более десяти лет ищет инвестора для создания бизнеса, причем на каких-то сказочных условиях. Прежде всего, он сам не хочет вкладывать в бизнес вообще ни копейки. Кроме того, он хочет, чтобы инвестор сразу же стал платить ему высокий оклад, не зависящий от достигнутых результатов. Помимо оклада он хочет получать и переменную часть оплаты труда, а также долю в бизнесе (причем очень существенную).

Таким образом, он вообще никак не хочет рисковать, при этом хочет гарантировано получать оклад, да еще и стать совладельцем бизнеса. Правда, он считает, что тоже кое-что вложит в этот бизнес, а именно свой опыт, знания, навыки и т.д. Все это, конечно же, замечательно, но таких «инвесторов» полным-

полно, а вот тех, кто действительно готов рискнуть своими деньгами, не так уж и много. Я его спрашиваю, почему он сам не начнет свой бизнес, если считает себя таким крутым. Он ведь потенциальным инвесторам рассказывает о том, как он все замечательно может построить, обеспечить большие продажи и т.д. В ответ он, по сути, говорит том, что не хочет рисковать. Так если ты не хочешь рисковать, то ты не предприниматель, и ни о какой доли в бизнесе не может быть и речи.

Предприниматель или бизнесмен – это тот, кто рискует, а не только к «кассе подходит» за деньгами. Причем кто больше рискует, тот и должен больше получать. Поэтому я считаю, что все бизнес-партнеры должны вкладывать в бизнес что-то реальное. Это может быть и какой-то нематериальный актив, но не просто какие-то знания, опыт и т.д. Если вы пока не готовы рисковать деньгами, то можете начать бизнес, придерживаясь стратегии минимальных рисков и затрат. Кстати, нужно отметить, что пока речь шла только о получении дивидендов. Если бизнес-партнеры непосредственно задействованы в основных бизнес-процессах компании, то они могут получать определенные суммы и как сотрудники. В этом и кроется одна из причин конфликтов между бизнес-партнерами. Чтобы не допускать таких конфликтов, нужно изначально четко договориться не только о долях в бизнесе (в зависимости от вклада каждого участника), но и о системе оплаты труда. Это желательно сделать еще на этапе проектирования организационно-функциональной структуры компании. Таким образом, бизнес-партнеры могут получать и какую-то долю от прибыли (то есть дивиденды), и оплату за их труд в качестве сотрудников компании. Можно сказать, что это является еще одним из базовых принципов бизнес-партнерства.

Бизнес-партнеры. Одно из важнейших стратегических решений при создании бизнеса

При создании нового бизнеса с нуля достаточно часто возникает вопрос о том, как лучше создавать и развивать свой бизнес: в одиночку или с партнерами. Наверное, не существует универ-

сального ответа на данный вопрос, поскольку все бизнес-проекты по-своему уникальны, хотя могут иметь и какие-то схожие черты.

Данное решение является очень важным как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, поэтому при его принятии нужно все очень внимательно и тщательно взвесить.

Да, вместе легче создавать бизнес с нуля, но при этом не нужно забывать о том, что нередко возникают конфликты между бизнес-партнерами.

Частенько бизнес-партнерами становятся друзья или родственники. В этом есть свои плюсы и минусы. Только их нужно обдумать особенно тщательно.

Ведь с малознакомыми людьми при возникновении конфликтов можно расстаться, не сохраняя хороших отношений в дальнейшем. Но с близкими друзьями, а тем более с родственниками, так нельзя.

В любом случае нужно внимательно следить за тем, как развиваются ваши отношения с самого начала, еще на стадии обсуждения идей по выбору бизнес-направления, а также на всех последующих этапах создания бизнеса.

Тем более нужно очень тщательно оценивать шаги будущих бизнес-партнеров перед запуском бизнеса.

Приведу свой пример. Мы с приятелем уже несколько лет задумывались о создании совместного бизнеса. Изначально у нас были следующим договоренности.

В этом бизнесе мы выступаем в качестве двух РАВНОПРАВНЫХ управляющих партнеров. При этом не важно, кто формально будет занимать должность генерального директора. Для реализации данного бизнес-проекта мы планировали привлечь инвестора, который получит в этом бизнесе долю в размере 50%, а остальные 50% распределяются поровну между нами.

Честно признаюсь, нельзя сказать, что мы уж очень активно искали инвестора для данного бизнес-проекта. У меня много времени уходило на мой основной бизнес, а мой приятель работал по найму.

В общем, у нас было несколько встреч с потенциальными инвесторами, но они ничем положительным для нас не закончились.

И вот как-то раз мой знакомый звонит мне и радостно сообщает, что нашел инвестора для нашего бизнес-проекта. Только теперь он предлагает переиграть начальные условия.

Вместо того, чтобы реализовывать этот проект на паритетных началах, как мы ранее договаривались, он теперь предлагает назначить его главным с окладом в 2,5 раза больше, чем у меня, и с большей долей от прибыли.

Мотивирует он это тем, что инвестора нашел он, и именно он будет генеральным директором, а значит, на нем вся ответственность, вплоть до уголовной. Зачем он упомянул про ответственность генерального директора, я не очень-то понял. Наверное, для пущей важности.

Похоже, он забыл, что я сам являюсь генеральным директором своей консалтинговой компании с 2003 года, и это заявление про ответственность, в том числе уголовную, для меня не может являться весомым аргументом.

Короче говоря, я очень обрадовался тому, что такое событие произошло до начала активных действий по созданию бизнеса. Я понял, что с таким человеком лучше никаких дел не иметь. Да, он может быть хорошим приятелем, с которым можно весело проводить время, но нормальное бизнес-партнерство с ним вряд ли получится. Если он так круто меняет прежние договоренности в самом начале, то дальше будет только хуже.

Ну, нашел он инвестора, и что? Сегодня он что-то сделал, завтра – я. Если оценивать в деньгах каждое свое действие и каждый раз его учитывать, то нормальных партнерских отношений не будет.

Я ведь не напомнил приятелю о том, что идею данного бизнес-проекта придумал я, и бизнес-план составлял тоже я при минимальном его участии.

Если бизнес-партнеры о чем-то между собой договорились, то нужно выполнять эти договоренности. В противном случае в будущем конфликты между ними гарантированы, и ни к чему хорошему это не приведет.

К тому же, нашел ли мой приятель инвестора или нет - это еще большой вопрос. Одно дело иметь деньги и даже иметь желание их инвестировать, а другое – реально выделить их для реализа-

ции бизнес-проекта. Кстати, через две недели этот инвестор «сдулся» (у меня почему-то сразу же возникло такое опасение).

Таким образом, при планировании и непосредственно перед запуском стартапа вместе с бизнес-партнерами нужно все еще раз очень тщательно взвесить.

Возможно, не стоит работать с этим(ими) бизнес-партнером(ами), а может быть, вообще, лучше реализовать бизнес-проект самому, без партнеров.

Конечно, в одиночку сложнее работать, да и финансировать проект удобнее вскладчину, но и о рисках возникновения конфликтов между бизнес-партнерами тоже нельзя забывать.

Кроме того, если вы сейчас ограничены в финансах, то может быть для реализации вашего бизнес-проекта стоит использовать стратегию создания бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками.

Да, наверное, не во всех случаях она подходит, тем не менее не нужно ее сразу отбрасывать. Если, как говорится, приложить голову, то можно много чего интересного придумать.

Раздел 6. Бизнес-планирование стартапа

Бизнес-планирование, чтобы о нем не писали и не говорили «продвинутые гуру», является важнейшим элементом, способствующим успеху при создании и развитии бизнеса.

Формальный или очень упрощенный подход к бизнес-планированию не принесет никакой практической пользы, особенно начинающим предпринимателям. Поэтому, следуя технологии создания и развития эффективного бизнеса, которая описана в данной книге, не нужно поддаваться соблазну проскочить этот этап.

Лучше придерживаться определенных рекомендаций, которые позволят эффективно использовать бизнес-план на всех стадиях создания и развития стартапа.

Ведь бизнес-план – это не просто какая-то бумажка, которая нужна только для того, чтобы помахать ею перед банком или инвесторами для получения необходимого финансирования.

Бизнес-план должен использоваться для принятия решений, а также для контроля и анализа их исполнения. По мере необходимости бизнес-план нужно актуализировать, внося в него соответствующие изменения.

Обо всем этом и написано в данном разделе книги.

Можно ли использовать готовый бизнес-план для создания своего бизнеса

Согласно технологии создания бизнеса с нуля, представленной во втором разделе данной книги, одним из ее этапов является разработка бизнес-плана стартапа.

Начинающие предприниматели, не имеющие опыта в разработке бизнес-планов, иногда пытаются пойти, как им кажется, по более легкому пути. Один из вариантов такого «легкого» пути заключается в поиске готового бизнес-плана в интернете.

Сейчас, действительно, в интернете можно найти огромное количество бизнес-планов для разных видов бизнеса. Я, конечно же, не буду утверждать, что просмотрел их все, поскольку это,

наверное, нереально. Возникает ощущение, что их количество растет в арифметической, или даже геометрической, прогрессии. Могу утверждать со 100%-ной вероятностью, что львиная доля этих бизнес-планов – дерьмо. Поверьте, я очень долго выбирал слово помягче. Но это самое безобидное название для таких бизнес-планов.

Кто их штампует, я не знаю. Может быть студенты, когда пишут курсовые или дипломы. Но кто и с какой целью их размещает в интернете, мне очень даже ясно. Эти бизнес-планы размещаются в интернете с коммерческой целью. Кто-то может возразить, сказав, что их можно скачивать бесплатно, поэтому никакой коммерческой составляющей здесь нет.

Да, большинство бизнес-планов, размещенных в интернете, можно получить бесплатно, но если посмотреть, с каких сайтов их можно скачать, то коммерческая составляющая сразу же становится очевидной.

Владельцы сайтов, где размещено большое количество бизнес-планов, как минимум зарабатывают на рекламе. Или на контекстной рекламе (от Яндекса или Гугла), или на рекламе от прямых рекламодателей.

Идея монетизации таких интернет-проектов достаточно проста. Нужно создать сайт с как можно большим трафиком, тогда он будет интересен потенциальным рекламодателям, которые и будут размещать рекламу на этом сайте.

Для того чтобы создать большой трафик на сайте, его нужно продвигать. Существуют различные способы продвижения сайтов (см. мою книгу *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*).

Один из самых эффективных способов продвижения сайтов заключается в максимальном наращивании их контента. Поэтому подобные сайты размещают у себя как можно больше бизнес-планов, так сказать, «для массы». Больше контента, значит, больше посетителей, а значит, по более дорогой цене можно будет продать рекламу на таком сайте.

А теперь простой вопрос: в такой погоне «за массой», можно ли получить качественный контент? Полагаю, ответ очевиден.

Поэтому я ни в коем случае не рекомендую пользоваться бесплатными бизнес-планами при создании своего бизнеса.

Помимо огромного количества бесплатных бизнес-планов в интернете можно найти и платные бизнес-планы.

Опять-таки понятно, как на этом зарабатывают, но я не очень понимаю, откуда берутся эти бизнес-планы. В данном случае, в отличие от предыдущего, зарабатывают на самой продаже бизнес-планов, а не на рекламе.

Поскольку уровень проработки этих бизнес-планов, несомненно, выше тех, которые можно скачать бесплатно, то данные бизнес-планы, скорее всего, уже разрабатываются профессионалами. Но возникает волне резонный вопрос: как это происходит?

Мне в голову приходит только два варианта, когда может разрабатываться профессиональный бизнес-план:

- в рамках проекта, то есть на заказ (когда есть конкретный заказчик, который платит деньги за то, что бизнес-план разрабатывается именно для его проекта или компании);
- бизнес-план разрабатывается для какого-то вида бизнеса в надежде на то, что он будет продан тому, кто заинтересован в создании такого бизнеса.

Нормальные разработчики никогда не будут продавать бизнес-план, который они сделали под заказ. Как правило, в договорах на разработку бизнес-планов четко прописываются условия конфиденциальности. Моя консалтинговая компания, как и многие другие, безусловно, не позволяет себе нарушать условия договоров.

Поэтому, скорее всего, большая часть платных бизнес-планов появляется по второму варианту. А теперь, давайте, опять прикинем качество таких бизнес-планов.

Когда кто-то разрабатывает бизнес-план для себя, то он, естественно, не будет сам себя обманывать. Поэтому качество бизнес-плана в этом случае будет высокое (при условии, что у разработчика есть соответствующий опыт и технология выполнения данной работы).

Когда бизнес-план разрабатывается под заказ, то и в этом случае качество будет высоким, поскольку есть принимающая сторона. Заказчик будет очень тщательно все изучать и проверять, т.к. от качества проработки бизнес-плана будет зависеть успешность его инвестиций в создание и развитие нового бизнеса. Если же бизнес-план разрабатывается не для конкретного заказчи-

ка, а на продажу, то в таком случае нет принимающей стороны, а значит, вероятность создания качественного бизнес-плана уже меньше.

Безусловно, есть очень ответственные исполнители, которые вне зависимости от наличия какой-то системы контроля очень хорошо выполняют свою работу. Но даже если качество у таких бизнес-планов действительно высокое, то стоит ли их использовать? Ведь получается, что такими бизнес-планами может воспользоваться сразу несколько человек, а может быть десятки или даже сотни.

Таким образом, по абсолютно одинаковому плану будет практически одновременно действовать большое количество конкурентов. Вы бы хотели оказаться одним из них? Думаю, что мало кто себе такого пожелает.

Я ни в коем случае не собираюсь агитировать начинающих предпринимателей обязательно заказывать кому-то разработку бизнес-плана. Его можно сделать и самостоятельно. На самом деле ничего уж такого суперсложного в этом нет.

Хотя когда ты уже сам в чем-то хорошо разбираешься, тебе кажется, что это несложно, а тем, кто не имеет опыта в решении подобных задач, они могут казаться не такими уж и простыми. Честно говоря, у меня было немало проектов, в рамках которых разрабатывались очень сложные бизнес-планы, и вряд ли бы с такой работой справился неподготовленный человек.

В любом случае я не рекомендую пользоваться готовыми бизнес-планами: ни бесплатными, ни платными. Я убежден в том, что каждый бизнес-проект по-своему уникален.

И для каждого нужно разрабатывать свой уникальный бизнес-план с учетом всех его особенностей и нюансов.

Как правильно разрабатывать бизнес-планы

Как известно, бизнес-планы могут разрабатываться для разных целей. Поэтому некоторые компании считают, что в зависимости от целей качество проработки бизнес-плана может быть разным. Если бизнес-план разрабатывается для собственных нужд, то, конечно же, никто не хочет себя обманывать, поэтому старается

выполнить работу как можно лучше. Мне кажется, что вне зависимости от целей разработки бизнес-плана есть некоторые базовые правила, которые, в любом случае, лучше не нарушать. Полагаю, что хуже не будет, если для любых целей бизнес-план будет разрабатываться так, как будто он составляется для себя.

Бизнес-план для собственных нужд составляется или для какого-то нового уникального проекта развития в уже действующей компании, или для стартапа, то есть для новой компании.

Следует отметить, что в нашей стране составляется очень много бизнес-планов по различным бизнес-проектам. При этом основной целью их создания является получение кредита, а не использование этого бизнес-плана в реальном управлении.

Таким образом, достаточно много предприятий воспринимают бизнес-план исключительно как «необходимую бумажку» для получения кредита.

В тоже время есть компании, которые действительно хотят эффективно управлять инвестициями и пытаются выстроить соответствующую систему управления. Но при этом достаточно часто при выполнении этой работы возникает желание пойти по пути наименьшего сопротивления, что означает поиск «подходящего» программного продукта, который позволит очень быстро составить бизнес-план.

Но эти компании забывают о том, что большинство имеющихся на рынке программных продуктов, предназначенных для составления бизнес-планов, появились как раз именно в то время, когда для компаний важно было как можно быстрее «нарисовать» для банка «нужную бумажку».

Использование этих программных продуктов внешне выглядит очень просто. Нужно только заполнить несколько входных ячеек, и программа чудесным образом сформирует бизнес-план.

Получается, что модель строится не на основе плана проекта, как это должно быть. Если показатели бизнес-плана компании не устраивают собственников, то это значит, что нужно менять план реализации проекта и оценивать, как изменятся при этом ключевые показатели бизнес-плана. В таких же программах, в подобных случаях, достаточно просто поменять несколько цифр, и итоговые показатели получатся такими, которые нужны банку.

Естественно, что разработчики этих программных продуктов утверждают, что их детище является абсолютно универсальным для любой компании. Странно, что мало кто задумывается о том, что такое вообще невозможно. Ведь что такое уникальный проект развития? Это, по сути дела, создание нового бизнеса. Очень часто для создания нового бизнеса предполагается создание новой компании. То есть получается, что якобы возможно существование уникальной финансовой модели планирования для любой компании. Такой универсальной модели существовать не может. Более-менее типовые модели могут быть разработаны для типовых проектов развития компании, которые могут реализовываться каждый год в уже работающей компании. А ведь такие программные продукты частенько оказываются «черными ящиками», то есть пользователь не знает точно, какая модель в него заложена.

Даже если подобные программы построены на основе электронных таблиц, где можно проследить формулы и понять методику, то все равно, как правило, саму модель планирования изменить нельзя.

Тем более речи не может идти о том, что эта модель может быть типовым образом автоматизирована. Невозможно создать универсальный (без каких-либо ограничений или неудобств) автоматизированный конструктор для создания модели планирования бюджетов для бизнес-плана.

То есть задача разработки методологии, и тем более ее автоматизация, является достаточно сложной. А сам процесс разработки и автоматизации, к сожалению, не может состоять из таких простых шагов, которые еще при этом «зашиты» в «универсальный» программный продукт.

На самом деле вышеупомянутый конструктор для настройки автоматизированной модели планирования создать можно (правда, с определенными ограничениями). Пример такого конструктора и демонстрационную модель можно посмотреть в демоверсии ПК «ИНТЕГРАЛ»[31]. Но в программных продуктах, используемых для разработки бизнес-плана, как правило, таких конструкторов нет: там просто уже зашита конкретная модель,

[31] скачать ее можно на сайте **www.rik-company.ru** в разделе **«Скачать»**

которую изменить нельзя. Таким образом, если компания действительно хочет эффективно управлять своим развитием, то не нужно становиться на «легкий» путь, т.к. он не приведет к реальному управлению инвестициями (для запуска стартапа и последующего развития), а создаст всего лишь иллюзию существования в компании эффективной системы управления.

Когда я разрабатываю для клиентов бизнес-планы уникальных проектов развития, то **каждый раз создаю модель бизнес-плана с нуля**, т.к. только такой подход позволяет обеспечить высокий уровень качества. Для этих целей я использую электронные таблицы. На стадии бизнес-планирования это вполне приемлемый вариант. Далее, если речь заходит о внедрении и автоматизации полноценной системы бюджетирования, я предлагаю реализовать соответствующий проект, последним этапом которого является автоматизация.

Причем автоматизацию я предлагаю реализовывать с помощью специального программного продукта, который позволяет специалистам по бюджетированию и управленческому учету самостоятельно (*без помощи ИТ-специалистов и, тем более, программистов*) настраивать финансовую модель и регламент бюджетирования.

Нужно отметить, что некоторые начинающие предприниматели могут не только использовать типовую программу для разработки бизнес-плана, но и вообще даже его не разрабатывать, а взять уже готовый. Этого точно делать нельзя. Подробнее об этом написано в предыдущей главе данного раздела книги.

В завершении этой главы необходимо обратить внимание на один очень важный момент. Научиться правильно составлять бизнес-планы – это достаточно сложная работа, но еще сложнее может оказаться реальное внедрение проектной системы управления, которая должна использоваться для управления развитием компании.

Обновление и актуализация бизнес-плана

Бизнес-план компании или проекта может разрабатываться для разных целей. Но вне зависимости от целей необходимо учитывать один важный момент. Во многих случаях нужно не только

разработать бизнес-план, но и периодически заниматься его обновлением и актуализацией.

Такая потребность связана с тем, что, к сожалению, очень сложно все спланировать со 100%-ной точностью, особенно если речь идет о разработке бизнес-плана для стартапа. Поэтому обновление и актуализация бизнес-плана – это обычная практика.

Обновлять бизнес-план может требовать банк, у которого был взят кредит для компании или запуска нового проекта. Хотя, на самом деле, это необходимо делать в любом случае, ведь в этом должны быть, прежде всего, заинтересованы собственники.

Если бизнес-план разрабатывается самостоятельно, без привлечения внешних подрядчиков, то с его обновлением и актуализацией, по логике, не должно возникать никаких проблем.

Следуя правильной технологии составления бизнес-плана, разрабатывается модель бизнес-плана, с помощью которой сравнительно легко заниматься его обновлением и актуализацией.

В том случае, если бизнес-план разрабатывался, так сказать, «на коленке» или, как сейчас модно говорить, «на салфетке», то с его обновлением и актуализацией могут возникнуть проблемы.

Трудности в выполнении данной работы могут появиться и в том случае, если изначально для разработки бизнес-плана привлекался непрофессиональный исполнитель, которого выбирали исходя из минимизации затрат. Проще говоря, поручили работу по составлению бизнес-план тому, кто за ее выполнение запросил меньше всех. Профессиональный исполнитель после завершения своей работы должен передать Заказчику все результаты. То есть помимо оформленного бизнес-плана должна быть передана и модель бизнес-плана, с помощью которой производились все расчеты.

Профессионалы обычно составляют модель бизнес-плана в электронных таблицах, причем используют не какой-то готовый шаблон, а создают с нуля уникальную модель, учитывающую все условия и нюансы конкретной компании (или проекта), для которой составляется бизнес-план.

Таким образом, если вы привлекаете внешнего исполнителя для разработки бизнес-плана, то учитывайте, что с большой вероятностью возникнет необходимость в его обновлении и актуализа-

ции. Поэтому заранее продумайте, как в будущем это может быть эффективно реализовано.

Я не утверждаю, что качество работы у фрилансеров всегда ниже, чем у специализированных компаний. Бывает и совсем наоборот. Поэтому, в любом случае, при обращении за помощью в разработке бизнес-плана к внешнему подрядчику нужно очень серьезно подойти к его выбору.

К нам в основном обращаются за разработкой бизнес-плана с нуля, но иногда просят его обновить или, как некоторые говорят, «освежить» бизнес-план. Почему-то многим кажется, что работа по обновлению и актуализации бизнес-плана является очень простой, даже если первую версию разрабатывал совсем другой исполнитель.

Такая ложная точка зрения возникает из-за того, что заказчик слабо себе представляет технологию разработки бизнес-плана и то, от чего зависит стоимость данной работы. Поэтому многие сильно удивляются, когда им говоришь, что «освежить» бизнес-план, разработанный другим исполнителем, может стоить даже дороже, чем разработать его заново, с нуля.

Причем некоторые заказчики пытаются нас убедить в том, что это очень простая работа и делать там практически ничего не нужно. Правда, у меня возникает встречный, вполне логичный, вопрос: если все так просто, то почему вы сами не сделаете необходимые обновления?

Очевидно, что если все было бы так просто, то заказчик и не искал бы никого для обновления бизнес-плана.

Так почему же актуализация бизнес-плана может оказаться сложной задачей, особенно если ее будет выполнять другой исполнитель? Ответ на этот вопрос, на самом деле, очень простой. Если речь идет о какой-то достаточно сложной работе, то очень часто легче ее выполнить заново, чем разобраться в полученном результате.

Ведь что значит обновить бизнес-план (причем по минимуму)? Нужно разобраться во всей информации, которая использовалась для разработки бизнес-плана, а также в модели, которая использовалась для расчета бизнес-плана.

Дело в том, что непрофессиональные разработчики очень редко составляют подробные бизнес-планы, в которых приводят соот-

ветствующие обоснования того, почему все было сделано именно так, а не иначе.

Даже если они передают заказчику не только оформленный бизнес-план, но и его модель, то зачастую бывает сложно в ней разобраться тому, кто ее не разрабатывал, особенно если эта модель неполноценная (такое тоже бывает).

В общем, получается так, что в подобных случаях разработка бизнес-плана заново с нуля является лучшим решением. Заказчик, конечно же, хочет сэкономить и при первоначальной разработке бизнес-плана, и при его обновлении. Но такая экономия часто выходит боком. Получается как в известной поговорке: скупой платит дважды.

Бывают и более сложные случаи, когда при обновлении бизнес-плана нужно заново проводить маркетинговые исследования (пусть и не в полном объеме), что, безусловно, может занять немало времени и стоить денег.

Таким образом, обновление и актуализация бизнес-плана может оказаться гораздо более сложной задачей, чем может казаться заказчику, который хочет просто «освежить» бизнес-план.

Поэтому если вы сами не можете качественно выполнить работу по разработке и дальнейшему обновлению бизнес-плана, то лучше обращайтесь к профессионалам. Данную функцию, как и многие другие, тоже можно отдавать на аутсорсинг, и это может оказаться намного более эффективным и выгодным решением, чем самостоятельное ее выполнение.

При этом нужно иметь в виду, что не существует какой-то типовой стоимости работы по разработке бизнес-плана. Более того, если кто-то вам предлагает какие-то стандартные условия, то это вас должно насторожить. Скорее всего, такие «профи» штампуют бизнес-планы с помощью какой-то программы или какого-то шаблона, разработанного в электронных таблицах.

В данном деле не может быть ничего типового. Если оно и есть, то имеет очень большие ограничения. Ваша конкретная ситуация будет «за уши притянута» к какому-то типовому шаблону. Сами понимаете, какое качество при этом будет иметь полученный результат. Поэтому важное значение имеет первый шаг при взаимодействии заказчика и исполнителя, когда определяются параметры проекта по разработке бизнеса-плана.

Раздел 7. Стартовый капитал, минимизация затрат и рисков при создании и развитии бизнеса

Безусловно, создание любого бизнеса связано с определенными затратами и рисками. Поэтому вполне понятно желание многих предпринимателей, особенно начинающих, по возможности уменьшить и затраты, и риски.

Для запуска любого бизнеса нужен стартовый капитал. Для создания и последующего развития успешного бизнеса необходимо знать, из каких источников может быть сформирован стартовый капитал компании, а также за счет чего он может быть уменьшен, если в этом возникнет необходимость. Одним из источников финансирования деятельности компании являются заемные средства. Нужно ли привлекать заемные средства, если есть такая возможность? Если привлекать, то каким должно быть соотношение собственных и заемных средств? Плюсы и минусы использования собственных и заемных средств для создания и развития бизнеса? Ответы на эти вопросы помогут разобраться в том, какой стратегии финансирования нужно придерживаться при создании и развитии бизнеса. Для минимизации рисков в будущем (в т.ч. и на случай возникновения очередного кризиса) нужно научиться формировать резервный фонд и управлять им. Обо всем этом и написано в данном разделе.

Создание бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками

Многих из тех, кто когда-либо задумывался о создании своего бизнеса, пугает то, что для этого могут потребоваться большие затраты, и все это связано с очень большими рисками. Это основные причины, из-за которых многие не решаются на открытие своего бизнеса. В данной главе рассказывается о том, как можно создать свой бизнес и при этом свести к минимуму затраты и риски. Конечно же, быть предпринимателем, особенно в России, это более рискованный способ заработка, чем работа по найму. Но если вам не удалось устроиться на «теплое» местеч-

ко, где очень хорошо платят и при этом мало требуют, то, работая по найму, вы обязательно упретесь в потолок. Когда же вы создаете и развиваете что-то свое, то можете заработать значительно больше.

Все это прекрасно понимают, но большинство выбирают «синицу в руках», даже если от этой «синицы» уже давно тошнит и приносит она столько, что, мягко говоря, не является пределом мечтаний. При этом многих сдерживает нежелание рисковать и отсутствие достаточных финансовых ресурсов для запуска своего бизнеса. На самом деле можно использовать такую стратегию создания и развития своего бизнеса с нуля, которая позволит свести к минимуму затраты и риски. Понятно, что у любой стратегии есть свои плюсы и минусы. Плюсы уже перечислены (минимум затрат и риска). Основной же минус данной стратегии заключается в том, что она требует много времени.

Если у вас нет очень больших финансовых накоплений, которые позволяют вам бросить ненавистную работу и заняться тем, что вам интересно, то можно поступить следующим образом.

В любом случае придется пройти как минимум три первых этапа, которые описаны в *Разделе 2 «Создание эффективного бизнеса с нуля»*.

Таким образом, все равно нужно будет выбрать направления деятельности, которыми вы бы хотели заниматься. Кроме того, желательно в самом начале подготовить хотя бы наброски к стратегическому плану и маркетинговой стратегии вашей будущей компании. Наверняка найдутся те, кто, дочитав до этого места, сразу же скажут, что все это не имеет абсолютно никакого смысла, поскольку у них нет финансовых ресурсов для реализации своих стартапов. Если хочешь заниматься производством (или хотя бы торговлей) какого-то продукта, то откуда взять на это деньги? Ведь для запуска бизнеса могут потребоваться существенные инвестиции. В случае с производственной компанией одни только затраты на приобретение оборудования (производственного и складского) могут быть очень существенными.

Кроме того, могут потребоваться ресурсы и для финансирования оборотных средств:

- запасы сырья и материалов (или товаров в случае с торговой компанией);

- запасы готовой продукции;
- дебиторская задолженность (если рыночные условия будут заставлять работать с отсрочкой оплаты).

В дополнении к этому необходимо упомянуть и о затратах на продвижение и рекламу, что особенно актуально, если речь идет о новой компании, о которой пока мало кто знает.

Многие даже после предварительной прикидки надолго забывают о своей идее по открытию бизнеса, поскольку денег нет, а использовать кредитные ресурсы может оказаться не очень выгодно. Да к тому же мало кто из банков готов финансировать стартапы. И как же быть в такой ситуации, когда на запуск бизнеса требуется очень много денег, а их нет? Ответ на этот вопрос, на самом деле, очень даже прост: нужно двигаться маленькими шагами, причем первый шаг должен быть практически безрисковый и с минимальными затратами.

Итак, каким же образом можно сделать так, чтобы постепенно создать и развить свой эффективный бизнес? Отвечаю: нужно придерживаться стратегии постепенного развития и реинвестирования прибыли, накопленной на каждой стадии (см. **Рис. 7.1**).

Сразу нужно сказать, что данный способ вовсе не требует того, чтобы вы немедленно бросили свою работу. Ту работу, которая вам, может быть, и не очень нравится, но зато сейчас вас кормит. Да, придется работать по вечерам и на выходных. Ну, а как по-другому?

Если вы хотите создать свой бизнес, то нужно что-то инвестировать: или деньги, или время (хотя зачастую приходится вкладывать и то и другое). Таким образом, если вы хотите заниматься каким-то бизнесом (производство, торговля, строительство и т.д.), но у вас нет денег за его запуск, то можно начать с создания и развития сайта.

Только вначале это должен быть не продающий, а тематический (контентный) сайт. Ведь для того чтобы что-то продавать, нужно это что-то иметь. А для этого, как уже было отмечено выше, нужны инвестиции.

Для того чтобы создать тематический сайт, нужны минимальные инвестиции. Речь идет о создании простого сайта, состоящего из статических html-страниц.

[redacted]

Создание, развитие и продвижение тематического сайта	Создание компании, оказывающей услуги	Создание торговой компании	Создание производственного предприятия
Стратегическая задача: создание популярного тематического портала с большим количеством посетителей.	Стратегическая задача: запуск бизнеса по оказанию услуг по тематике сайта.	Стратегическая задача: запуск торгового бизнеса.	Стратегическая задача: получение максимальной добавленной стоимости за счет производства собственной продукции.
Источники дохода: • реклама; • %% от продаж привлеченных для партнеров клиентов.	Источники дохода: • оказание услуг.	Источники дохода: • продажа товаров; • оказание услуг.	Источники дохода: • продажа произведенной продукции; • оказание услуг.

Сайт интернет-проекта **smart-venture.ru** является примером такого тематического сайта. Здесь нет никакого функционала, поэтому с технической точки зрения он очень простой.

Лично я, вообще, не затратил на его создание ни копейки. Я просто нашел в интернете готовый шаблон и настроил его для собственных нужд. Да, мне пришлось потратить время (НО НЕ ДЕНЬГИ), чтобы разобраться в этом шаблоне. Конечно же, для этого требуются некоторые минимальные знания html и навыки работы с шаблонами.

Если вы не хотите во всем этом разбираться, то сейчас в интернете можно найти очень большое количество предложений, которые позволят вам получить готовый сайт за очень скромную сумму.

По сути, за эти деньги вы получите разработанный для вас дизайн сайта, а также «движок» с минимальным начальным наполнением. То есть начать можно с простого «пятистраничного» сайта, который затем нужно будет постоянно развивать, размещая на нем все новый и новый **УНИКАЛЬНЫЙ** контент.

Нужно сразу сказать, что создание начальной версии сайта – это только самый первый маленький шажок, который вам придется сделать. Затем нужно будет на регулярной основе заниматься развитием и продвижением этого сайта. А для этого нужно будет постоянно добавлять на сайт новые страницы.

Кто-то может сказать, что не понимает, зачем это все нужно, если он хочет заниматься производством (или торговлей) такого-то продукта. Опять-таки если у вас уже есть достаточно денег, чтобы вложиться в оборудование, оборотные средства и т.д., то вы можете сразу запускать ваш бизнес. Правда, при этом вам все равно никуда не уйти от решения такой сложной задачи, как продвижение вашей компании и ее продуктов (или услуг). Если же денег нет, то можно начать с сайта.

Кстати, нужно отдавать себе отчет в том, что в любом бизнесе самое главное – это клиенты. Даже если у вас есть достаточно денег, чтобы сразу запустить свой торговый или производственный стартап, то вам же нужно будет кому-то продавать ваши товары (или услуги). Поэтому в любом случае при создании бизнеса вам придется заниматься поиском клиентов и продажами.

Предлагаемый здесь подход как раз направлен на то, чтобы изначально решалась задача привлечения клиентов. Дело в том, что сайт для многих видов бизнеса является очень эффективным каналом привлечения клиентов. Но для того чтобы это произошло, мало создать сайт. Его еще нужно раскрутить, то есть сделать так, чтобы у него было большое количество посетителей (потенциальных клиентов).

Итак, первая важнейшая задача после создания первой версии сайта – это его дальнейшее развитие и продвижение. Один из самых эффективных способов продвижения сайта – это написание книг (см. *Главу «Три основных способа продвижения и рекламы сайта с помощью книг»* в пятом разделе моей книги *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*).

На самом деле с помощью книг можно продвигать не только ваш сайт, но и вас как эксперта в своей области, и ваш будущий бизнес (см. мою книгу *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*). Наличие своих книг будет выгодно отличать вас от конкурентов.

Таким образом, первый важный шаг на пути создания бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками – это создание, развитие и продвижение сайта. На самом деле развитие и продвижение сайта является бесконечным процессом, но после того как посещаемость сайта достигнет определенных показателей, можно постепенно переходить к его монетизации.

Здесь возможны две стратегии монетизации тематического сайта, которые, на самом деле, можно комбинировать:

- размещение на сайте рекламы;
- привлечение клиентов для компаний-партнеров.

Реклама, размещаемая на сайте, может быть двух типов:

- контекстная реклама;
- прямая реклама от рекламодателей.

Конечно же, проще начать с контекстной рекламы, т.к. в данном случае не нужно заниматься поиском рекламодателей (эту функцию на себя берет Яндекс и Гугл). Правда, на втором типе рекламы можно заработать больше. Второй вариант заработка на тематическом сайте подразумевает налаживание сотрудни-

чества с компанией (с одной или несколькими), которая занимается продажей продуктов или услуг, связанных с тематикой вашего сайта.

Это те самые продукты и услуги, которыми в будущем вы и хотите заниматься. Пока же вы можете зарабатывать на процентах, которые вам будет выплачивать компания-партнер за привлеченных клиентов.

Если получится раскрутить сайт, то с помощью его можно будет заработать хотя бы часть начального капитала, необходимого для запуска вашего бизнеса. Кстати, банки охотнее выдают кредиты тем стартапам, основатели которых финансируют определенную часть затрат на создание бизнеса.

Нужно отметить, что в этот момент времени вам уже нужно будет принять для себя стратегическое решение: продолжать работать по найму или уже полностью посвятить себя своему бизнесу. Хотя вы, конечно же, и дальше можете зарабатывать с помощью своего сайта (за счет рекламы и/или комиссии от компаний-партнеров) и продолжать работать там же, где и раньше.

Если же вы все-таки хотите создать и развивать свой бизнес, то, скорее всего, вам придется уволиться с работы. Следует отметить, что к моменту принятия такого решения у вас будет уже гораздо больше фактической информации о том рынке, на котором вы хотите работать, чем раньше.

Если вы будете с кем-то сотрудничать по партнерской программе, то будете знать реальные данные по продажам, а значит, сможете прикинуть, на какие финансово-экономические показатели сможете выйти. Теперь вы уже сможете составить для себя более точный бизнес-план.

Возможно, вы придете к выводу, что пока еще ваш сайт является недостаточно раскрученным, и он не обеспечит вас тем количеством клиентов, которое позволит работать с прибылью. В таком случае вам нужно будет продолжать заниматься продвижением сайта до тех пор, пока не достигнете нужных результатов, а уже после этого переходить к следующему этапу – созданию своей компании.

При этом может получиться так, что заработанных на сайте денег не хватит для того, чтобы запустить ваш торговый, производственный или строительный бизнес.

Это значит, что вам потребуется еще один промежуточный этап. Попробуйте начать зарабатывать на услугах, которые связаны с теми продуктами, производством или торговлей которых вы хотите заниматься.

Эти услуги могут быть связаны, например, с ремонтом и/или обслуживанием этих продуктов. Такой бизнес, как правило, требует существенно меньших вложений, чем торговля и, тем более, производство.

Например, если вы хотите заниматься торговлей оргтехникой и расходными материалами, то начать можно с оказания услуг по ремонту оргтехники и заправки картриджей. Для этого не нужны такие большие затраты, как в случае с торговлей, когда приходится вкладывать в товарный запас и дебиторку.

В случае со строительным бизнесом это может означать, например, то, что вы начнете работать на субподряде у более крупной компании, выполняя пока только какой-то один или несколько видов работ. Затем, по мере накопления финансовых ресурсов, можно будет расширять спектр выполняемых работ (за счет приобретения нового оборудования) и самому становится генподрядчиком. После того как вы накопите необходимый объем финансовых ресурсов, можно переходить к следующей стадии развития вашего бизнеса. Например, помимо оказания услуг, начать заниматься и торговлей.

Если удастся развить торговый бизнес, то следующим шагом может быть открытие производственного бизнеса по некоторым или даже всем товарам, которыми торгует ваша компания.

Таким образом, стратегия создания и развития бизнеса с нуля, представленная в данной главе, позволяет свести к минимуму затраты и риски за счет такого постепенного, эволюционного развития.



Планируете ли вы для создания и развития своей компании использовать стратегию минимизации затрат и рисков? Если да, то какой бизнес в итоге вы хотите создать? Сколько времени и денег, по вашим оценкам, уйдет на создание такого бизнеса?

Эта стратегия создания бизнеса позволит постепенно зарабатывать все больше и больше за счет развития бизнеса с большей добавленной стоимостью и с большими объемами (см. **Рис. 7.1**).

Можно ли создать бизнес без денег или с небольшими затратами

Многие из тех, кто хотел бы создать свой бизнес, в качестве основной причины, почему они этого не делают, называют отсутствие финансовых ресурсов. Лично я убежден в том, что в большинстве случаев отсутствие большой суммы денег не может быть причиной того, чтобы не создавать и не развивать новый бизнес.

Безусловно, если кто-то хочет создать с нуля, например, крупное промышленное предприятие, для работы которого требуется очень дорогое оборудование, то в таком случае без существенных финансовых вливаний не обойтись.

Во-первых, вовсе не обязательно сразу пытаться создать крупную компанию. Можно ведь начать и с малого бизнеса, а затем уже постепенно увеличивать масштабы, целенаправленно занимаясь развитием компании.

Во-вторых, на самом деле, если у вас есть действительно какая-то уникальная идея, то даже если для ее реализации потребуются существенные инвестиции, то их можно найти. Правда, в данном случае нужно будет найти инвестора (или инвесторов), которые, конечно же, будут совладельцами будущей компании.

Это значит, что у вас появятся партнеры по бизнесу, причем каждый из партнеров будет вносить вклад в бизнес по-своему. В таком случае увеличивается вероятность возникновения в будущем конфликтов между бизнес-партнерами.

Если инвестора найти не удается, то либо что-то не так с идеей, либо у вас непомерные аппетиты. Проще говоря, вы сами не хотите практически ничего вкладывать в новый бизнес, но при этом желаете иметь в нем очень большую долю. Но чудес не бывает: кто больше рискует, то и должен больше получать.

Кстати, нужно отметить, что наличие большой суммы денег, возможно, является не меньшей проблемой, чем ее отсутствие. Да, тот, кто хочет создать свой бизнес и нуждается в деньгах,

естественно, испытывает определенные сложности с запуском стартапа.

Но не все так просто и у тех, кто имеет много денег (например, различные инвестиционные фонды и компании). Ведь деньги нужно уметь грамотно вкладывать в новые эффективные бизнесы, а это не так уж и просто, как может показаться на первый взгляд.

Итак, я убежден на 100% в том, что отсутствие большой суммы денег не может являться причиной отказа от запуска стартапа (кроме того случая, о котором упоминается в начале данной главы). К тому же мне кажется, что излишние деньги расслабляют и стартапы, и уже действующие компании. Это способствует тому, что компания не занимается проработкой четкой стратегии развития, а также повышением эффективности своей работы. Правда, при наступлении кризиса многие из таких компаний, как говорится, огребают по полной программе. Я считаю, что кризис для таких компаний очень полезен.

Я не утверждаю, что создание пусть даже малого бизнеса совсем не требует никаких финансовых вложений. Хотя не нужно полностью отрицать такие способы создания бизнеса с нуля, которые практически не требуют финансовых вложений или эти вложения составляют совсем небольшую сумму, которую могут себе позволить многие из начинающих предпринимателей.

Что касается начальных затрат на запуск моего бизнеса, то нужно признаться в том, что они могли быть гораздо меньше, а их эффективность – значительно больше. Это только подтверждает высказанную выше мысль: наличие денег расслабляет.

У меня к моменту запуска моего стартапа в 2003 году накопилось около 200 тыс. руб. личных сбережений. Вопрос на засыпку: какая часть из них ушла на запуск бизнеса? Естественно, все 100%. Хорошо хоть в долги не влез ☺.

Еще один вопрос: а мог бы я обойтись меньшей суммой? Безусловно, да. Даже в нынешних ценах запуск моего стартапа обошелся бы минимум в три раза меньше. Сколько я переплатил в ценах 2003 года, даже считать не хочется. Как говорится, нервные клетки не восстанавливаются. А почему? Ответ простой – лень. Основная переплата в моем случае была связана с изданием моей первой книги (Книга 1 «Бюджетирование как ин-

струмент управления»[32]). Я ее выпустил для продвижения компании, а также ее продуктов и услуг. Данное решение было обусловлено тем, что реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения (см. *Приложение №3*).

Вначале я сделал робкую попытку найти типографию для производства книги. С наскока не получилось, и… я решил не напрягаться.

Я обратился, как сейчас говорят, к «друзьям друзей одноклассников». Короче говоря, мои знакомые тоже занимались изданием книг, и в этом деле им помогала одна «замечательная» компания. Она помогала избавляться от «лишних» денег.

Как потом оказалось, это был обычный посредник. Наварились они на мне конкретно. По нынешним ценам мне издание книги обходится в полтора-два раза дешевле, чем в 2003 году. С учетом инфляции за все эти годы разница получается просто огромной.

Стал бы я платить такую сумму, если бы у меня ее не было? Конечно же, нет. Я бы стал искать типографию и, в итоге, несомненно бы нашел. А так у меня были деньги, вот я и решил особо не напрягаться.

И последний вопрос: эффективность этих затрат могла бы быть выше? К сожалению, и на этот вопрос нужно ответить утвердительно. Мягко говоря, я далеко не все выжал из своей первой книги, да и всех последующих – тоже. Точнее говоря, я это сделал не сразу. Самая главная ошибка заключалась в том, что я не использовал свои книги для продвижения сайтов. Причем для этого мне, вообще, не нужно было тратить ни копейки денег. Имея книги, можно очень эффективно раскрутить сайт, следуя стратегии контентного продвижения.

Вообще, сейчас я сам себе удивляюсь. Ведь я как консультант по управлению, занимающийся консалтингом с 1995 года, столько раз помогал все это правильно делать другим, а сам для себя почему-то сделал все кое-как. Сработал по очень известной классической схеме: «сапожник без сапог». Кстати, подробнее о моих ошибках (чтобы их не повторять) в создании и развитии бизнеса, а также в создании и продвижении сайтов можно про-

[32] это первая книга из серии «100% практического бюджетирования»

читать в *Приложении №1* к данной книге, а также в моей книге *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*.

Выше я привел пример неэффективного инвестирования микроскопической суммы. Представьте, насколько неэффективно могут тратиться действительно большие инвестиции. В этом деле, конечно же, нет равных нашему государству. В нашей стране в этом направлении работают настоящие «профи». Вообще, я пришел к такому выводу: чем большей сумой располагают основатели стартапа, тем выше вероятность того, что она будет потрачена неэффективно. Причем эффективность обратно пропорциональна величине начальных инвестиций (возможно, зависимость даже нелинейная, а квадратичная, или еще хуже).

Таким образом, если вам кажется, что у вас не хватает денег для запуска стартапа, не отчаивайтесь. В большинстве случаев можно придумать какое-то решение, которое все-таки позволит создать бизнес (пусть пока он будет малым).



Если вы хотели начать свой бизнес, но пока решили отказаться от этой идеи только из-за отсутствия необходимого объема финансирования, еще раз внимательно подумайте, стоит ли так поступать. Вполне возможно, что есть вариант запуска вашего стартапа с меньшими инвестициями. Попробуйте мыслить нестандартно и придумать необычные идеи для запуска бизнеса. Такой подход сможет позволить создать вам более эффективную компанию, чем у конкурентов и чем вы могли бы создать, имея нужную сумму денег.

Кстати, если вы хотите риски и затраты стартапа свести к минимуму, то для этого можно воспользоваться стратегией создания бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками, описание которой можно найти в первой главе седьмого раздела книги.

Бизнес с минимальными вложениями

Многим предпринимателям, особенно начинающим, хотелось бы начать бизнес с минимальными вложениями или вообще бизнес

без вложений. Это вполне понятное стремление, только при этом не нужно забывать о том, что любой бизнес всегда связан с риском.

Другое дело, что риски могут быть разные, но они все равно всегда есть при создании бизнеса. Причем риски могут быть связаны не только с потерей денег, но и времени. Если учесть, что время – вроде как тоже деньги, то получается, что в любом случае бизнеса без вложений в чистом виде не бывает.

Таким образом, создать бизнес без вложений с нуля в принципе возможно. Только в данном случае нужно иметь в виду, что без вложений времени все равно не обойтись. Кроме того, может оказаться и так, что развитие такого бизнеса будет происходить медленно.

Найти различные бизнес-идеи без вложений можно в интернете. Их там очень много. Правда, немалая доля этих предложений так или иначе связана с различными аферами. Поэтому нужно очень осторожно оценивать все бизнес-идеи без вложений, особенно если те, кто их двигает, обещают золотые горы, причем абсолютно без риска.

Следует помнить старую истину: бесплатный сыр бывает только в мышеловке.

В этой книге нет никаких сказочных бизнес-идей без вложений и тому подобных вещей. Здесь содержится только четкая технология создания и развития эффективного бизнеса с нуля, которая уже не раз была опробована на практике.

Итак, поскольку стартовый капитал есть далеко не у всех начинающих предпринимателей, создание бизнеса с минимальными вложениями может быть для них очень актуальной темой.

Поэтому в этой главе рассмотрены все основные варианты создания с нуля бизнеса без вложений или бизнеса с минимальными вложениями.

Прежде всего, нужно разобраться с тем, куда именно направляется стартовый капитал при создании бизнеса.

Отсюда будет ясно, можно ли в конкретном бизнесе сделать так, чтобы минимизировать этот стартовый капитал или, вообще, свести его к нулю.

Основные направления использования стартового капитала при создании бизнеса:

- приобретение основных средств (инвестиционные затраты);
- закупка сырья и материалов (для производственных и строительных компаний);
- закупка товаров (для торговых компаний);
- заработная плата персонала (для компаний всех типов);
- финансирование различных услуг (для компаний всех типов);
- налоги (для компаний всех типов).

Теперь нужно вспомнить одно из базовых правил, которому подчиняется абсолютно любой бизнес. Речь идет о том, что активы любой компании всегда равны источникам финансирования (их еще называют пассивами компании).

Как известно, есть два источника финансирования компании: собственные средства и заемные. Когда компания уже работает, то ее собственные средства складываются из капитала, который инвестировали учредители при создании бизнеса, дополнительных инвестиций владельцев, а также нераспределенной прибыли (та часть финансового результата, которую собственники решили направить на развитие компании).

Очевидно, что когда компания только создается, то никакой прибыли еще нет. Получается, что собственными средствами могут быть только те самые начальные инвестиции (стартовый капитал), которые хочется минимизировать или, вообще, обойтись без них, если такое возможно.

Что касается заемного капитала, то это не обязательно кредиты. К заемному капиталу относится и кредиторская задолженность (долги компании) перед поставщиками, сотрудниками и государством (долги по налогам). На самом деле сюда могут относиться еще и долги компании перед клиентами, если они внесли предоплату, а товар еще не получили (или услуга им еще не оказана).

Таким образом, для того чтобы запустить бизнес без вложений, необходимо добиться того, чтобы деятельность компании финансировалась за счет заемного капитала. А для минимизации самого заемного капитала нужно, по возможности, стараться минимизировать активы, для финансирования которых и потребуется заемный капитал.

Речь идет о том, что нужно, по возможности, минимизировать следующее основные статьи активов:

- дебиторскую задолженность клиентов (или добиваться того, чтобы ее вообще не было, то есть работать по предоплате);
- товарно-материальные запасы (если возможно, то работать вообще без запасов и без склада);
- основные средства (если возможно, то работать без основных средств или арендовать их).

Итак, для того чтобы запустить бизнес без вложений с нуля, необходимо добиться того, чтобы вся деятельность финансировалась за счет заемного капитала. Это значит, что кредиторской задолженности должно хватать для финансирования всех активов компании.

Проще говоря, такое возможно в том случае, когда компания получает предоплату от клиентов и при этом имеет отсрочку по оплате перед поставщиками. Хотя достаточно добиться того, чтобы поставщикам нужно было бы платить позже, чем поступят деньги от клиентов. В таком случае необязательно пытаться получить предоплату от клиентов.

Помимо такой схемы финансирования текущей деятельности, компания должна иметь возможность получить основные средства от поставщиков оборудования в долг. В противном случае не получится запустить бизнес без вложений предпринимателя.

Понятно, что если речь идет о запуске производственного или строительного бизнеса, то такое вряд ли возможно. Если еще и существует теоретическая вероятность того, что деньги от клиентов компания будет получать раньше, чем ей нужно будет рассчитываться с поставщиками сырья и материалов, то очень сложно (если не сказать невозможно) будет найти поставщиков оборудования, которые согласятся продать его в долг.

Возможно, в такой ситуации сможет помочь приобретение оборудования в лизинг, но на практике не всем (особенно стартапам) удается воспользоваться такой схемой.

В случае с торговой компанией реализовать схему работы с отрицательным финансовым циклом (разница во времени между поступлением денег от клиентов и оплатой поставщикам) уже легче. Хотя на практике, мягко говоря, нелегко найти поставщи-

ков товаров, которые готовы отгружать без предоплаты, особенно если их об этом просит только что созданная компания.

Необходимо обратить внимание на то, что уменьшению финансового цикла компании способствует активное развитие прямых продаж.

Если рассмотреть бизнесы, связанные с оказанием услуг, то в таком случае организовать работу с отрицательным (или нулевым) финансовым циклом еще легче. Безусловно, услуги бывают разными. Для оказания некоторых видов услуг, так же как и в случае с производственным бизнесом, требуется оборудование, которое в кредит никто не поставляет.

Если же для оказания услуг не требуется дорогостоящее оборудование, то запуск такого бизнеса с минимальными вложениями является уже более-менее реальной задачей.

Таким образом, можно сделать вывод: чем дальше бизнес «находится» от производства, тем выше вероятность запуска такого бизнеса без вложений или с минимальными вложениями.

Кстати, именно этот факт положен в основу стратегии создания бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками. В соответствии с этой стратегией предлагается начать, вообще, только с сайта. Это практически не требует никаких финансовых затрат. Затем по мере раскрутки сайта[33] можно начинать зарабатывать на оказании услуг. Полученную прибыль уже можно инвестировать в запуск торгового бизнеса, а потом уже и производственного, если компания сможет успешно развиваться.

У данной стратегии есть один очень существенный минус: на ее реализацию может потребоваться много времени, но зато риски и затраты действительно сведены к минимуму.

Таким образом, в принципе возможны варианты создания бизнеса с минимальными вложениями. Нужно только стараться использовать творческий подход и быть более изобретательным.

В тех случаях, когда никак не получается сразу запустить бизнес без вложений или с минимальным стартовым капиталом, можно воспользоваться стратегией создания бизнеса с минимальными затратами и рисками.

[33] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»

Стартовый капитал: основные источники

Очевидно, что создание бизнеса требует определенного начального капитала. Поэтому финансирование стартапа является очень важным вопросом для любого, особенно начинающего, предпринимателя.

По большому счету, источников стартового капитала для бизнеса не так уж и много. Причем использование каждого из этих источников имеет свои плюсы и минусы.



– Как вы заработали такое состояние?
– Ну, для начала нужен стартовый капитал.
– А как вы заработали стартовый капитал?
– Ну, для начала нужен хотя бы стартовый пистолет...

Итак, стартовый капитал для создания бизнеса может быть получен следующим образом:

- накоплен предпринимателями;
- взят в долг;
- привлечен от инвесторов;
- получен на безвозмездной основе.

Таким образом, деньги на бизнес могут быть получены очень ограниченным числом способов, при этом у каждого из вышеперечисленных вариантов могут быть нюансы.

Стартовый капитал предпринимателей

Собственные деньги, накопленные предпринимателем, – это, пожалуй, самый распространенный способ привлечения стартового капитала для запуска бизнеса, особенно если речь идет о малом бизнесе.

Основной плюс данного способа формирования начального капитала заключается в том, что предприниматель ни от кого не зависит. Да, он рискует своими собственными деньгами, но при этом он не связан никакими обязательствами перед третьими лицами.

На самом деле риск есть в любом способе привлечения денег для бизнеса. Если брать кредит, то в случае невозможности его

погашения собственник рискует потерять не только бизнес, но и свое личное имущество.

Пожалуй, самый безрисковый способ получения начального капитала – это привлечение инвесторов, но он и самый сложный.

Основной минус рассматриваемого способа привлечения начального капитала заключается в том, что его может быть недостаточно для запуска бизнеса.

В таком случае можно попробовать использовать одновременно и другой способ или начать бизнес вместе с партнерами.

Они ведь тоже могут вложить деньги в бизнес. В таком случае можно решить проблему нехватки стартового капитала.

Но в том случае, когда вы создаете бизнес не один, а вместе с партнерами, нужно заранее знать о возможных плюсах и минусах этого.

В частности, нужно помнить о том, что нередко возникают конфликты между бизнес-партнерами. Поэтому не для всех такой способ увеличения стартового капитала является приемлемым.

Деньги на бизнес, взятые в долг

Еще одним возможным источником стартового капитала могут быть кредиты и займы. Несомненно, такой способ получения начального капитала для бизнеса является уже более рискованным, по сравнению с первым.

Зато такой вариант позволяет довести стартовый капитал до нужной суммы (если сбережений предпринимателя не хватает) без привлечения бизнес-партнеров (если такой вариант предпринимателем не рассматривается, или он трудно реализуем).

К сожалению, получить кредит в банке не так-то просто, особенно если речь идет о стартапе. Многие банки, вообще, не дают деньги на бизнес, который еще только предполагается создать.

В том случае, если предприниматель сам вкладывается в стартовый капитал, причем в значительную долю, то при этом шансы на успех повышаются, но все равно нет никакой гарантии, что можно будет получить кредит в банке.

В качестве альтернативного варианта можно рассмотреть взятие денег в долг у своих друзей или родственников, но здесь тоже не все так просто. Это может очень сильно испортить с ни-

ми отношения, причем не только в том случае, если дела пойдут очень плохо.
Может получиться совсем наоборот, то есть бизнес может пойти в гору, что вызовет зависть у друзей или родственников, и они могут потребовать срочно вернуть деньги под каким угодно предлогом.

Стартовый капитал от инвесторов

Существуют различные инвестиционные фонды, а также частные инвесторы (так называемые бизнес-ангелы), которые при определенных условиях могут помочь начинающим предпринимателям, то есть дают деньги на создание бизнеса.
Сразу нужно отметить, что данный способ получения стартового капитала, пожалуй, является одним из самых сложных. Порой даже кредит в банке легче получить, чем привлечь инвесторов.
Инвесторов можно заинтересовать какой-то действительно очень интересной и выгодной бизнес-идеей. Они, как правило, просто завалены различными предложениям.
Поэтому для того чтобы они обратили внимание на ваш стартап, он и в самом деле должен быть каким-то выдающимся и отличающимся от всех остальных.
Если, например, вы хотите открыть какой-нибудь небольшой магазинчик, то вряд ли такой проект заинтересует кого-то из инвесторов, разве что если это какой-то необычный магазин, которых еще не существует.
Основной плюс привлечения начального капитала от инвесторов заключается в том, что они могут выделить очень значительную сумму денег для запуска стартапа. При этом, естественно, придется поделиться с ними какой-то долей в бизнесе.
К тому же они теперь будут контролировать вашу компанию, в том числе принимать участие в принятии решений (как минимум тех, что можно отнести к стратегическим).

Начальный капитал на безвозмездной основе

В принципе, деньги на бизнес можно получить и на безвозмездной основе, но, как правило, это незначительные суммы и, кро-

ме того, необходимо выполнить большое количество различных условий.

Существуют государственные программы поддержки малого бизнеса. Найти в интернете информацию о таких программах несложно.

Кроме того, если повезет, то можно получить грант от государственной или частной структуры, но опять-таки в большинстве случаев это должен быть какой-то выдающийся бизнес-проект, выделяющийся из многих других.

Плюсы данного способа получения начального капитала очевидны. Во-первых, не нужно тратить свои собственные деньги или брать кредиты. Во-вторых, в случае провала предприниматель ничем не рискует, кроме, быть может, подпорченной репутации.

Необходимо иметь в виду, что если получится привлечь стартовый капитал в рамках программы поддержки малого бизнеса, то нужно заранее быть готовым к очень тщательному контролю.

Причем поскольку данную программу реализует государство, все это организовано соответствующим образом.

Один мой знакомый предприниматель, которому «посчастливилось» получить деньги на бизнес таким способом, уже через несколько месяцев проклял все на свете.

Его так замордовали различными идиотскими отчетами и требованиями, что он уже сто раз пожалел о том, что с этим связался. И все это под предлогом контроля целевого расходования средств.

С одной стороны, государство можно понять. Оно заботится о том, чтобы деньги были истрачены по назначению, но, с другой стороны, методы, которыми оно этого добиваются, мягко говоря, не соответствуют реалиям сложившейся бизнес-среды.

Малому бизнесу все эти требования выполнить очень сложно. К тому же на это уходит уйма времени. Вместо того чтобы запускать свой бизнес и заниматься развитием компании, предприниматель вынужден отчитываться за каждую копейку. И не дай Бог, чтобы она была потрачена не по той статье затрат.

Еще необходимо упомянуть о том, что перечень бизнесов, которые могут участвовать в данной программе, ограничен. Также

лимитированы и направления использования средств, полученных в рамках этой программы.

Без стартового капитала

На самом деле в некоторых случаях можно обойтись и без стартового капитала. К сожалению, не всегда это возможно, или не всегда такой способ устраивает предпринимателей.

Бизнес без стартового капитала можно организовать в следующих случаях:

- если есть возможность запустить бизнес с отрицательным финансовым циклом;
- если воспользоваться стратегией создания бизнеса с минимальными затратами и рисками.

Финансовый цикл – это разница во времени между поступлением денег от клиентов и оплатой поставщикам. Финансовый цикл может быть как положительным, так и отрицательным.

Если финансовый цикл положительный, то бизнес невозможно начать без стартового капитала. Если же финансовый цикл отрицательный, то стартап можно запустить и без начального капитала.

Таким образом, если удастся договориться с клиентами и поставщиками так, что деньги от первых будут приходить в компанию раньше, чем нужно платить вторым, то, в общем-то, деньги на бизнес в таком случае не нужны.

Кстати, для уменьшения финансового цикла можно организовать прямые продажи конечным клиентам (если есть такая возможность).

Естественно, у компании могут быть и так называемые условно-постоянные затраты, которые нужно будет финансировать в любом случае. Это могут быть затраты на аренду (офиса, склада, или магазина и т.д.), постоянная часть заработной платы сотрудников, интернет, телефон, канцтовары и т.д.

Если денег, которые смог накопить предприниматель, достаточно, чтобы финансировать определенное время эти статьи затрат, то, в принципе, бизнес можно запустить и без существенного начального капитала. В любом случае все это нужно просчитать, то есть необходимо разработать бизнес-план для стар-

тапа. Тогда и будет понятно, хватит ли начального капитала, накопленного предпринимателем для запуска такого бизнеса, или нет.

Второй способ создания бизнеса без стартового капитала заключается в использовании стратегии минимизации затрат и рисков. Очевидным минусом данной стратегии являются длительные сроки создания и развития бизнеса.

Итак, в данной главе рассмотрены все основные способы привлечения стартового капитала для запуска бизнеса. Несомненно, эти способы можно комбинировать, если будет такая возможность.

Выбор источников начального капитала, безусловно, во многом определяется конкретным бизнесом, который планируется запустить, а также начальными финансовыми возможностями предпринимателя.

Финансирование создания и развития стартапа: собственные деньги vs заемные

При создании бизнеса, а также при дальнейшем его развитии, приходится решать вопрос о финансировании, то есть о том, где взять деньги на бизнес. Как известно, есть два источника финансирования создания и развития любого бизнеса: собственные средства и заемные.

Причем если речь идет о финансировании развития уже созданной компании, то собственные средства могут состоять из двух частей:

- реинвестированная (нераспределенная) прибыль, заработанная компанией;
- дополнительные инвестиции учредителей компании.

В случае же с запуском стартапа собственные средства – это те ресурсы (не обязательно денежные), которые создателям бизнеса удалось накопить и которые они могут себе позволить вложить в новую компанию.

Достаточно часто при запуске стартапа его основатели сталкиваются с нехваткой собственных средств, поэтому они и задумываются о привлечении заемных денег.

Следует отметить, что получить кредитные деньги на запуск стартапа очень сложно, если не сказать невозможно. Новому, только что созданному юридическому лицу, вряд ли кто-то даст кредит без обеспечения.

Но даже и в таком случае хотя бы частичное финансирование создания и развития бизнеса может осуществляться за счет кредитных (заемных) средств. Если стартап относится к малому бизнесу, то его создатель (или создатели) может взять кредит как частое лицо (или лица) и вложить его в свой бизнес.

Понятно, что в данном случае имеется в виду потребительский кредит, ставки у которого очень высокие, но если другого варианта нет, то приходится использовать и такой способ привлечения денег для создания бизнеса.

Итак, если есть возможность помимо собственных средств использовать и заемные, то возникает несколько вопросов.

Первый вопрос

А нужно ли привлекать заемные средства, даже если есть такая возможность?

Второй вопрос

Если кредитные ресурсы все-таки нужно привлекать, то каким должно быть соотношение собственных и заемных средств?

Третий вопрос

Каковы плюсы и минусы использования собственных и заемных средств для создания и развития бизнеса?

Лично я не уверен в том, что всегда нужно брать кредит, если есть такая возможность, даже когда речь идет о создании бизнеса с нуля, а не о финансировании уже работающей компании.

Работая консультантом по управлению с 1995 года, я уже не раз убеждался в том, что во многих уже действующих компаниях за счет внедрения эффективной системы управления можно значительно снизить кредитную нагрузку или даже совсем отказаться от заемных средств.

Если же вести речь о запуске стартапа, то в некоторых случаях без заемных средств обойтись очень сложно. Хотя даже и в таких случаях можно обойтись без кредита или существенно уменьшить его сумму, если рассмотреть альтернативные стратегии создания и развития бизнеса. Конечно же, не всегда это можно сделать, особенно в тех случаях, когда стартап связан с

каким-то производственным бизнесом. Правда, и в этом случае можно найти варианты, только, скорее всего, сроки реализации такого стартапа увеличатся из-за отказа от кредитных ресурсов (или их существенного сокращения).

Что касается какого-то правильного или идеального соотношения заемных и собственных средств, то мне кажется, что на этот вопрос очень сложно дать какой-то однозначный ответ, поскольку на практике приходится учитывать много различных факторов. Один из них – это стратегия компании[34].

Если компания находится на стадии активного развитии и роста, то без привлечения кредитных ресурсов, порой, очень сложно бывает реализовать такую стратегию. При этом, безусловно, увеличиваются риски, что является одним из минусов использования кредитных ресурсов.

Теперь рассмотрим более подробно основные плюсы и минусы использования собственных и заемных средств для создания и развития бизнеса.

Один из минусов уже только что упоминался. Естественно, чем больше заемных средств использует компания, тем выше риски. Именно поэтому некоторые владельцы компаний принципиально не пользуются кредитами. И не всегда отказ от кредитов не позволяет создать успешную компанию.

Как-то я консультировал одну компанию, собственники которой никогда не использовали заемные средства. Тем не менее это не помешало им создать компанию с нуля, а затем и развить ее до приличных масштабов.

Правда, эффективность текущей деятельности и развития этой компании оставляла желать лучшего. После того как мы решили эту проблему, владельцы компании смогли очень успешно ее продать, чтобы вложить деньги в новый бизнес-проект (прежним бизнесом они занимались уже очень давно, поэтому захотели сменить сферу деятельности).

Справедливости ради нужно отметить, что эта компания могла бы быть значительно крупнее, если бы использовала для развития заемные средства.

[34] подробнее о стратегии компании можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

Таким образом, получается, что, с одной стороны, использование кредитов существенно увеличивает риски, но, с другой стороны, позволяет более активно развиваться. Снизить риски позволяет эффективная система управления, которую желательно начать выстраивать с момента создания компании.

Следует обратить внимание на то, что наличие у компании кредитов и возможность привлечения новых может положительно и отрицательно влиять на компанию одновременно.

Положительное влияние может быть связано с тем, что наличие у компании кредита заставляет ее шевелиться и более активно работать. Получается, что кредит заставляет компанию держаться в тонусе и не расслабляться.

Тот факт, что компании во чтобы то ни стало к определенному сроку придется заплатить по кредиту, стимулирует к более результативной работе.

В то же время возможность получения кредита, в свою очередь, тоже может расслаблять компанию в том смысле, что у нее не будет стимула генерировать какие-то новые, интересные идеи.

В таком случае компания будет тупо двигаться по проторенной дорожке, при этом, может быть, упуская новые возможности, о которых никто в компании и не думал, потому что в этом не было нужды.

Когда же компания жестко ограничена в финансовых средствах, то она вынуждена выкручиваться. Нередко такая непростая (иногда даже кризисная) ситуация заставляет компанию находить такие пути, о которых она раньше даже и не задумывалась, поскольку была возможность привлечь заемные средства.

Я сам оказывался в таких ситуациях, когда отсутствие финансирования бизнес-проекта позволяло находить необычную и весьма эффективную стратегию его реализации.

Наконец, есть и чисто финансово-экономический аспект. При определенных параметрах бизнеса его выгоднее развивать за счет заемных средств, а собственные направлять в другие, более выгодные, бизнес-проекты.

Итак, решение о структуре финансирования запуска стартапа и его дальнейшего развития является очень важным и должно приниматься в каждом конкретном случае с учетом специфики бизнес-проекта и всех факторов, существенно влияющих на его

успех в будущем. Возможно, что по мере развития компании структура его финансирования будет меняться. Это вполне нормально. При этом важно помнить о тех плюсах и минусах использования собственных и заемных средств, которые рассмотрены в данной главе.

Резервный фонд компании

Очень большое значение для успешного функционирования и развития компании имеет резервный фонд.

Многие начинающие предприниматели, запускающие свой первый бизнес, ошибочно полагают, что резервный фонд – это прерогатива исключительно крупных компаний (в крайнем случае создавать такие фонды могут себе позволить компании, относящиеся к среднему бизнесу).

На самом деле резервный фонд нужно создавать как можно раньше. Идеальный вариант: если он будет формироваться с самого начала создания бизнеса.

Большинство начинающих предпринимателей могут возразить, что когда бизнес только создается (особенно если речь идет о малом бизнесе), то денег и так не хватает. Поэтому ни о каком резервном фонде не может быть и речи.

И идея создания резервного фонда откладывается на неопределенное время, если, конечно, она вообще изначально рассматривалась предпринимателем.

Даже если стартап начинает успешно развиваться, то предприниматели находят причины, по которым невозможно создание резервного фонда компании и в этом случае.

Если компании приходится переживать нелегкие времена (например, кризис), то это тем более может использоваться в качестве причины отказа от создания резервного фонда.

Хотя, на самом деле, как раз в кризис и может помочь резервный фонд. Вообще, сейчас такое время, что нужно в любой момент быть готовым к очередному кризису, которых, судя по всему, будет еще немало. Подробнее о таком подходе можно прочитать в моей книге *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»*.

Практика показывает, что чем раньше собственники компании приучат себя к формированию резервного фонда, тем легче будет выживать в дальнейшем.

Кроме того, создание резервных фондов заставляет компанию бороться с неэффективными затратами, которые могут возникать не только у крупных компаний, но и у малого бизнеса.

Правила формирования резервного фонда компании

Итак, если владельцы бизнеса все-таки решились на создание резервного фонда, то лучше заранее определить правила, которых будет придерживаться компания при формировании такого фонда.

Вот одно из самых простых: с каждых поступивших в компанию денег, в резервный фонд отчисляется определенный процент.

Каким именно должен быть этот процент – каждая компания решает сама. Какие-то компании направляют в резервный фонд 10%, какие-то – 5%, а некоторые, вообще, только 1%. Поверьте, 1% – гораздо лучше, чем ничего.

Другие устанавливают только минимальную границу. То есть в резервный фонд допускаются отчисления, превышающие установленный минимум, но меньше минимальной границы отчислять нельзя.

Правила использования резервного фонда компании

При принятии решения о создании резервного фонда нужно установить не только правила его формирования, но и правила использования. Если резервный фонд будет расходоваться по любому поводу, то это уже не резервный фонд, и толку от его создания будет мало.

Опять-таки здесь нет каких-то общепринятых правил использования резервного фонда компании.

В некоторых компаниях вводятся очень жесткие правила использования резервного фонда. Он рассматривается как неприкосновенный запас, и должно произойти действительно какое-то

очень серьезное событие, чтобы компания могла, хотя бы частично, воспользоваться этим резервным фондом.

В каких-то компаниях условия использования резервного фонда более мягкие. Например, он может использоваться только на развитие компании, но не для финансирования текущей деятельности.

В других компаниях условия могут быть еще мягче. К примеру, резервный фонд может использоваться во всех случаях, когда возникают так называемые обоснованные план-фактные отклонения определенных бюджетных показателей, что приводит к необходимости использования резервного фонда.

На самом деле в большинстве случаев таких отклонений могло и не быть, если бы в компании была внедрена эффективная система бюджетирования. К сожалению, во многих компаниях бюджетирования[35] до сих пор нет.

В частности, низкое качество планирования и управленческого учета[36], а также неэффективная работа, приводят к возникновению существенных план-фактных бюджетных отклонений, которые списываются на все, что угодно, например, на «плохую» внешнюю среду.

В результате компания постоянно вынуждена корректировать бюджеты. Как правило, эти корректировки связаны с увеличением затрат и объемов их финансирования, что зачастую приводит к необоснованному расходованию резервного фонда.

Где и в чем хранить резервный фонд

Итак, в каждой компании, решившей создать резервный фонд, нужно определить правила его формирования и использования.

Остается решить еще один вопрос: где и в чем хранить резервный фонд.

Я считаю, что точно не в банках а, скорее всего, в деньгах (или каких-то других активах), но не в рублях. В нашей стране очень «замечательные» законы. Они все разработаны в интересах

[35] подробнее о бюджетировании можно прочитать в серии книг Александра Карпова «100% практического бюджетирования»

[36] подробнее об управленческом учете можно прочитать в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

бизнеса, правда, не очень понятно чьего бизнеса. К примеру, у компании есть расчетный счет в определенном банке. В этом же банке компания получила кредит. Случилось, что Центробанк РФ отзывает лицензию у этого банка.

Что происходит с долгом компании (взятым кредитом)? А ничего не происходит. Он просто передается другому банку, и компания вынуждена будет продолжать его выплачивать.

А что происходит с деньгами компании, которые были на расчетном счете этого банка? К сожалению, я не знаю точного ответа на данный вопрос (куда именно деваются эти деньги, и кому они достаются), но всем известно, что с этими деньгами компания может попрощаться. Такая вот в нашей стране очень «справедливая» финансовая система, созданная в интересах банков. Поэтому деньги на расчетном счете лучше не хранить (по крайней мере крупные суммы).

Что касается рублей, то наше доблестное правительство и Центробанк, как мы видим, делают все, чтобы «укрепить» рубль. Кстати, в этом же участвуют и банки. Те самые банки, в чьих интересах разработаны многие законы в нашей стране.

Благодаря своему «гениальному» управлению правительство и Центробанк часто опрокидывают рубль, а потом всех убеждают в том, что все это делается только во благо.

Поэтому резервный фонд лучше хранить или в валюте, или в каком-то другом надежном активе, например, в недвижимости.

Таким образом, если вы решитесь на создание резервного фонда, вам нужно будет определиться с тремя вопросами:

- как формировать резервный фонд;
- как использовать резервный фонд;
- где и в чем хранить резервный фонд.

Выше я изложил свое видение по всем этим вопросам. Естественно, вам самим придется найти ответы на все эти вопросы, поскольку универсальных рецептов, к сожалению, не существует.

Раздел 8. Запуск и развитие успешного бизнеса

В этом разделе приведены рекомендации, связанные с различными аспектами запуска и развития успешного бизнеса, начиная с идей по выбору бизнес-направления, вплоть до технических вопросов, связанных с выбором режима налогообложения и налогооблагаемой базы.

Таким образом, в этом разделе рассматриваются вопросы, связанные с различными вариантами создания бизнеса, а также факторами, обеспечивающими бизнес-успех.

Кстати, для того чтобы добиться успеха при запуске и развитии стартапа, предприниматели должны обладать определенными знаниями и навыками.

Также здесь представлены рекомендации по запуску бизнеса в кризис и организации такого важного бизнес-процесса, как продажи. Кроме того, при развитии компании не следует забывать и о системе управления, которая должна соответствовать масштабам бизнеса.

Обо всем этом и написано в данном разделе книги.

Бизнес идеи: стратегии выбора бизнеса

При выборе бизнес идеи необходимо определиться с тем, каким именно бизнесом будет заниматься предприниматель. Есть основные три фактора, которые при этом нужно учитывать. Подробнее об этом можно прочитать в *главе «Этап 1. Выбор направления (или направлений) деятельности для бизнеса»* (см. *Раздел 2 «Создание эффективного бизнеса с нуля»*).

При этом можно придерживаться двух противоположных стратегий. Первая стратегия выбора бизнеса заключается в том, что ставку нужно сделать на какую-то уже давно проверенную бизнес идею.

Логика в этом есть. Ведь если такой бизнес уже работает, и не один год, то, значит, можно создать компанию, которая будет реализовывать аналогичную бизнес-идею и зарабатывать на этом прибыль. Правда, таких желающих может найтись немало, поэтому конкуренция на данном рынке может быть очень боль-

шой. Кроме того, данная бизнес идея может быть успешно реализована только в том случае, когда компания выйдет на определенные объемы. При малых масштабах бизнеса деятельность компании может быть убыточной.

Противоположной стратегией выбора бизнеса является поиск чего-то нового. В самом лучшем случае выбор бизнес-идеи может привести к созданию бизнеса, пока еще не имеющего аналогов. Другими словами, у такого стартапа может вообще не быть конкурентов. Несомненно, это будет значительно способствовать эффективному развитию компании.

К сожалению, на практике очень редко удается найти совершенно новые, незанятые, но при этом очень перспективные, ниши. Тем не менее иногда такое возможно.

Кстати, вероятность нахождения такой бизнес-идеи тем выше, чем меньше объем потенциального рынка. Оно и понятно, поскольку рынки с большой емкостью, скорее всего, уже заняты крупными компаниями, и пробиться на них очень сложно. По крайней мере, для этого может потребоваться очень большой стартовый капитал.

Если же речь идет о какой-то новой рыночной нише, обладающей незначительной емкостью, то для крупных компаний она может быть просто неинтересной. В таком случае предприниматель может остановить выбор бизнес-идеи именно на таком варианте.

Есть предприниматели, имеющие не один бизнес, которые специализируются именно на таких узких, но практически незанятых рыночных нишах. Работая на таких сегментах рынка, можно получать пусть и не очень большой, но стабильный доход.

А если эти сегменты начнут расти, то и финансово-экономическое состояние компании будет улучшаться. Безусловно, если такие сегменты достигнут более значимых размеров, они могут привлечь более крупные компании.

Конечно же, бороться с крупными компаниями, имеющими значительные финансовые ресурсы, очень сложно. Поэтому в некоторых случаях можно продать бизнес крупным компаниям, ведь им может быть выгодно купить уже работающую компанию и дальше ее развивать, чем создавать все с нуля. Что касается рисков, то они есть всегда. Если придерживаться такой страте-

гии выбора бизнеса, при которой ставка делается на какую-то проверенную бизнес-модель, то основной риск заключается в том, что таким же бизнесом уже занимается много конкурентов (кроме того, могут постоянно появляться и новые конкуренты).

Если ориентироваться на стратегию выбора бизнес идеи, при которой приоритет отдается каким-то новым бизнесам, или новым неосвоенным сегментам рынка, то в данном случае основной риск заключается в том, что выбранное бизнес-направление может оказаться бесперспективным, хотя вначале могло казаться совсем наоборот.

В любом случае, если предпринимателю риски кажутся очень большими, и он не готов серьезно вкладываться в создание бизнеса (или он пока не располагает такой суммой), то он может воспользоваться стратегией создания бизнеса с минимальными затратами и рисками. Правда, у данной стратегии есть один существенный минус: может потребоваться очень много времени на ее реализацию.

Таким образом, выбор бизнес-идеи является, несомненно, очень сложной и важной задачей, поскольку от нее во многом будет зависеть будущее компании. Поэтому с принятием такого, можно сказать стратегического, решения не стоит спешить.

По возможности нужно собрать как можно больше информации, которая позволит оценить перспективность бизнес-идеи. Вполне возможно, что при более детальном изучении вопроса первоначальные оценки успешности рассматриваемой бизнес-идеи могут быть значительно снижены.

К сожалению, не всегда можно собрать всю необходимую информацию для выбора бизнес-идеи. В таком случае приходится полагаться и на интуицию. Есть немало примеров, когда какая-то бизнес-идея изначально казалась абсолютно бесперспективной, но, тем не менее, предприниматели начинали ею активно заниматься и добивались успеха.

В то же время есть и обратные примеры, когда бизнес-идея была просчитана чуть ли не до копейки, но при ее реализации возникло столько непредвиденных обстоятельств, что приходилось закрывать компании, не проработавшие и года.

Необходимо в очередной раз признать, что бизнес – это не только четкая технология, но и в некотором смысле искусство.

Разные предприниматели могут заниматься одним и тем же бизнесом, использовать одни и те же технологии, но при этом у кого-то будет получаться, а у кого-то – нет.

Тем не менее при создании бизнеса желательно по максимуму его продумать и просчитать все заранее. Да, скорее всего расчеты окажутся не на 100% верными. Но все-таки лучше разработать бизнес-план, чтобы можно было оценить бизнес-идею и принять взвешенное решение. Хотя про интуицию тоже забывать не стоит, особенно если у предпринимателя она очень хорошо развита.

Запуск стартапа

В этой книге есть много информации, касающейся технологии запуска стартапа, а также его последующего системного развития. В данной главе речь идет о возможных стратегиях создания компании с нуля.

Пожалуй, нет какой-то единственно правильной стратегии запуска стартапа. Каждый предприниматель выбирает для себя ту стратегию, которую считает наиболее приемлемой, причем критерии выбора у каждого могут быть свои.

Кто-то хочет как можно быстрее заработать денег, особо не задумываясь о будущем, кто-то, наоборот, хочет выстроить системный бизнес «на века», кто-то хочет совместить свое любимое занятие с бизнесом, и т.д.

В любом случае нужно помнить одно простое правило: **для того чтобы запустить стартап, потребуются вложения**. Даже если планируется запустить очень маленький бизнес, без вложений все равно не обойтись.

Речь не обязательно идет о деньгах или каких-то других материальных активах. Для запуска может потребоваться время. А помня, что время – деньги, в конечном счете мы все равно приходим к тому, что в запуск стартапа придется инвестировать деньги.

Правда, когда предприниматель вкладывает в запуск бизнеса реальные деньги, это одно, а когда свое время – это другое. Ведь **время – это все-таки потенциальные, а не реальные деньги**. Кто-то очень хорошо умеет превращать время в деньги,

а кто-то - не очень. К тому же многие потерю времени воспринимают не так болезненно, как потерю денег, особенно если речь идет о крупной сумме.

Есть практически «безболезненная» стратегия запуска бизнеса с нуля. Ее особенность заключается в том, что, по крайней мере, на начальной стадии можно обойтись без финансовых вложений, или они будут настолько мизерными, что их может себе позволить почти любой. С одной стороны, такой маленький риск можно считать большим плюсом данной стратегии, но, с другой стороны, некоторые люди не могут эффективно развиваться без риска.

Когда ты понимаешь, что в случае неудачи просто потеряешь время и микроскопическую сумму, то это не очень стимулирует.

Если же, наоборот, в случае неудачи очень многое потеряешь (или почти-то все), то это заставляет держать себя в тонусе. Некоторые люди «раскачиваются» только при таких очень жестких условиях (отступать некуда – за нами Москва). Выбирая стратегию постепенного и безрискового развития бизнеса, можно так ничего и не создать за всю свою жизнь.

Понятно, что можно выбрать какие-то промежуточные стратегии запуска стартапа. Или менять эти стратегии на разных стадиях развития компании.

Например, начать можно, используя стратегию минимизации затрат и рисков, а затем, в случае удачи, переходить к уже более агрессивной и рискованной стратегии, которая позволит заработать больше за сравнительно короткое время. После такого резкого скачка можно опять вернуться к менее рискованной стратеги, и т.д.

В общем, вариантов масса. Главное – начинать действовать. Ведь рассуждать о том, что неплохо было бы заняться бизнесом, можно очень долго, но так ни разу и не начать. Поэтому если вы все-таки хотите начать свое дело, то не стоит откладывать это в долгий ящик.

Я ни в коем случае не хочу убедить вас в том, что нужно «броситься в омут с головой». Наоборот, я предлагаю действовать по уже отработанной технологии создания бизнеса с нуля.

Просто я хочу обратить внимание на то, что не нужно очень сильно затягивать запуск стартапа. В некоторых случаях попыт-

ка продумать все до мелочей приводит к постоянному откладыванию запуска бизнеса «до лучших времен». Все-таки везде нужно соблюдать разумный баланс.

Возможные стратегии создания бизнеса

Все, кто когда-либо задумывался о создании своего бизнеса, задавались вопросом: как это можно сделать? По большому счету вариантов не так уж и много.

И в каждом из них есть свои нюансы, касающиеся конкретного бизнеса, но в целом есть всего три способа создания бизнеса:

- создать бизнес с нуля полностью самостоятельно;
- создать бизнес с нуля по франшизе;
- купить бизнес (приобретение уже действующей компании).

У каждого из этих вариантов есть свои плюсы и минусы. Кроме того, не каждый предприниматель может себе позволить все эти три стратегии создания бизнеса, например, из-за серьезных ограничений по финансовым ресурсам.

Тем не менее при планировании проекта по созданию нового бизнеса нужно оценивать все эти три варианта.

Чтобы принять взвешенное решение о выборе конкретного варианта, необходимо помнить обо всех основных плюсах и минусах каждого из способов создания бизнеса. Рассмотрим их более подробно.

Создание бизнеса с нуля полностью самостоятельно

Пожалуй, это самый доступный способ создания бизнеса. Конечно же, многое зависит от конкретного бизнеса, но в большинстве случаев он требует меньше всего затрат, поэтому выбирают именно его.

Таким образом, чаще всего это наименее затратный способ создания бизнеса. Ведь в случае с франчайзингом придется сразу заплатить определенную сумму (хотя в некоторых случаях паушальных взносов нет) и в дальнейшем периодически производить отчисления (роялти) владельцу франшизы (франчайзеру). Если приобретать уже готовый бизнес, то его стоимость может

оказаться еще выше затрат на открытие бизнеса по франчайзинговой модели.

Несомненно, если такой способ создания бизнеса использует начинающий предприниматель, то существуют риски того, что стартап не пойдет из-за допущенных ошибок.

Кстати, я сам в свое время тоже допустил немало ошибок при создании и развитии своего бизнеса. Подробнее об этом можно прочитать в *Приложении 1 «Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля»*.

Итак, при использовании первого подхода для создания бизнеса, несомненно, есть риски, впрочем, как и при остальных вариантах.

Но есть способы уменьшить эти риски, а также затраты на запуск бизнеса:

- использовать правильную технологию создания бизнеса, то есть изначально делать все так, как нужно, чтобы не развалить компанию или не потратить потом много денег на реструктуризацию и прочие переделки;
- придерживаться стратегии минимизации рисков и затрат.

Кроме того, можно создавать бизнес не в одиночку, а с партнерами, хотя в таком решении тоже есть и плюсы, и минусы.

Создание бизнеса с нуля по франшизе

Такой способ создания бизнеса некоторые называют бизнесом для ленивых. Не в том смысле, что при этом не нужно будет упорно трудиться, а в том, что не нужно будет ломать голову над тем, как реализовать выбранную бизнес идею.

В этом и заключается основной плюс создания бизнеса по франшизе. Уже известно, что этот бизнес работает и известна технология работы. Этот бизнес тиражируется. Получается у других, а значит, высока вероятность того, что получится и у вас. Короче говоря, вся бизнес-схема уже отработана, и вам остается наладить ее у себя. Причем вы можете получать консультации у владельцев франшизы.

Минус заключается в том, что сразу же придется внести паушальный взнос (правда, он есть не у всех франчайзеров). К сожалению, не каждый начинающий предприниматель может себе

это позволить. Кроме того, некоторые владельцы франшизы очень жестко определяют условия сотрудничества, что может резко ограничивать предпринимателя в его действиях.

И наконец, еще одним минусом является то, что в этом случае вы вкладываетесь в развитие и продвижение чужого, а не собственного бренда. Что будет через несколько лет, особенно в такой стране, как наша - неизвестно.

Также не ясно как будут развиваться отношения с франчайзером. Вдруг он захочет разорвать с вами отношения или изменить условия договора. Получается, что вы находитесь в очень большой зависимости от владельца франшизы. Когда вы создаете свою компанию с нуля и продвигаете свой бренд, то таких проблем у вас возникнуть не может.

Вы сами хозяин своего бренда и можете поступать так, как захотите. Пробовать использовать новые технологии в работе, работать на другом оборудовании, менять поставщиков сырья и материалов (или товаров) и т.д. Вы не связаны никакими обязательствами с третьей стороной.

Покупка бизнеса (приобретение уже действующей компании)

Основной плюс такой стратегии создания бизнеса заключается в том, что вы приобретаете уже действующую компанию, которая приносит прибыль своим владельцам.

Правда, в этом, по моему мнению, и заключается основной риск. Кто бы что не говорил, но я не верю, что кто-то, находясь в здравом уме, будет продавать успешный бизнес, стабильно приносящий большую прибыль своим владельцем.

Такой бизнес будут продавать только по очень выгодной, а значит, очень высокой цене. В таком случае затраты на создание бизнеса данным способом могут быть очень большими.

Да, возможны редкие исключения, когда владельцу бизнеса очень срочно нужны деньги, поэтому он продает очень успешный бизнес с дисконтом. Но в большинстве случае, как мне кажется, дела обстоят совсем иначе.

Когда речь идет о приобретении компании, относящейся к малому бизнесу, то это чаще всего напоминает покупку кота в

мешке. Проблема в том, что в большинстве таких компаний нет нормальной системы управленческого учета[37]. Поэтому получить достоверную информацию о финансово-экономическом состоянии таких компаний весьма проблематично. В компаниях малого бизнеса нередко управленческий учет сильно отличается от бухгалтерского. Подробнее о таких отличиях можно прочитать в записи моего блога *«Чем управленческий учет отличается от бухгалтерского»* на сайте **www.bud-tech.ru**.

Кроме того, в компаниях малого и среднего бизнеса зачастую нет эффективной системы управления, а также системы владельческого контроля[38].

Пока новый владелец вникнет в деятельность компании, сотрудники уже могут растащить ее по частям. Так что новый собственник может остаться ни с чем. Поэтому все-таки приобретать компанию, относящуюся к малому или даже среднему бизнесу, очень рискованно, особенно если это первый бизнес предпринимателя, и он пока его не знает изнутри. Если у предпринимателя уже есть действующий бизнес, и он хочет для быстрого расширения приобрести конкурента, то, поскольку он знает особенности этого бизнеса, сможет более-менее надежно оценить эффективность работы данной компании и понять, насколько рискованным и оправданным будет это приобретение.

Итак, выше рассмотрены все основные способы создания бизнеса. Какой конкретно вариант выбрать в вашем случае, естественно, придется решать вам. Я лишь могу посоветовать учесть все возможные плюсы и минусы каждого варианта, а также использовать рекомендации и технологии создания бизнеса, которые представлены в этой книге.

Бизнес-успех (основные факторы успешного бизнеса)

Несомненно, бизнес-успех – это одна из самых волнующих тем для начинающих предпринимателей. Всем бизнесменам хоте-

[37] подробнее о системе управленческого учета можно прочитать в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

[38] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

лось бы узнать волшебную формулу успешного бизнеса, применив которую можно было бы гарантированно получить желаемый результат. Очевидно, что никакой секретной формулы успеха в бизнесе не существует.

Тем не менее, есть основные (базовые) факторы, которые нужно учитывать, чтобы создать успешный бизнес. Если им следовать, то вероятность выполнения разработанного бизнес-плана заметно увеличивается, но, безусловно, никто не может дать 100%-ной гарантии, поскольку бизнес – это всегда риск.

Сразу нужно оговориться, что в данной главе речь идет о самостоятельном создании бизнеса с нуля. Всевозможные халявщики, получившие успешный бизнес за счет различных вариантов прихватизации, здесь не рассматриваются.

Понятно, что нельзя исключать такой фактор бизнес-успеха, как везение. Действительно, везучий предприниматель может добиться гораздо большего, чем его коллеги, учитывающие все основные факторы бизнес-успеха. Но на везение никто из нас повлиять не может. Оно или есть, или его нет.

Даже если предприниматель – везучий человек, то принимая во внимание факторы, способствующие созданию успешного бизнеса, описанные в данной главе, он может добиться еще большего. Если же бизнес начинают предприниматели, примерно одинаково обделенные (или наоборот обласканные) фортуной, то большего успеха в бизнесе добьются те, кто использует базовые принципы создания и развития бизнеса, описанные в этой главе. То есть при прочих равных условиях побеждают бизнесмены, учитывающие факторы бизнес-успеха.

Итак, основными факторами успешного бизнеса, актуальными для всех предпринимателей, являются:

- использование проверенной технологии создания бизнеса;
- развитие компании на системной основе после запуска бизнеса, в том числе своевременное создание и развитие системы управления компании.

Понятно, что на успешность бизнеса может повлиять и много других факторов. Причем часть из них может оказывать очень существенное воздействие на бизнес, но предприниматель практически никак не сможет им противостоять. На эти же два

ключевых фактора бизнес-успеха сразу же может влиять практически любой предприниматель.

Почему-то до сих пор некоторые начинающие предприниматели полагают, что не нужно тратить много времени на какую-то подготовку и планирование стартапа. Они считают, что главное – это скопить начальный капитал и сразу же пустить его в дело.

Одним их самых распространенных стартапов является создание магазина (обычного или интернет-магазина). Считается, что это очень простой бизнес, и не нужно здесь особо мудрить. Купил товар подешевле, продал подороже – вот собственно и весь бизнес.

И не нужно заниматься разработкой стратегического плана, маркетинговой стратегии, бизнес-плана и уж тем более проектированием организационно-функциональной структуры (какая еще структура, если речь идет о маленьком магазинчике). Соответственно, и о разработке программы развития компании не может быть и речи (если только не планируется создать сеть магазинов). То есть главное в этой ситуации – это запуск бизнеса.

Что касается системы управления, то об этом или вообще не думают, или думают в самую последнюю очередь. Поэтому вопрос о том, когда нужно начинать заниматься развитием системы управления может вообще не стоять на повестке дня, особенно у начинающих предпринимателей.

К сожалению, я не владею точными данными о том, сколько стартапов запускается каждый год и сколько из них не проживают даже год. Я об этом могу судить лишь косвенно.

Например, ближайший продуктовый гипермаркет, в котором я часто бываю, как и многие другие, сдает в аренду помещения небольшим розничным точкам и магазинам. Причем там их довольно-таки много.

Честно говоря, я не веду какого-то детального учета, но очень сложно не заметить, как некоторые точки закрываются буквально через несколько месяцев (максимум через полгода), а какие-то продолжают работать годами после открытия.

Так вот, если проанализировать это явление, то становится понятно, что в большинстве случаев успешно функционируют сетевые структуры. Причем неважно, чем они занимаются.

Это могут быть точки операторов связи, банков, аптек, фастфуда, различных товаров не продуктового характера (категория non food).

У всех этих торговых точек, вне зависимости от их направлений деятельности, есть кое-что общее. Они используют проверенную технологию создания и развития бизнеса, а также у них есть уже действующая система управления, которая позволяет все это делать очень эффективно.

А разоряются, как правило, предприниматели, для которых, возможно, этот магазинчик и не первый бизнес, но создают они его все по той же схеме: главное – запустить, а там посмотрим.

Кто-то может мне возразить, что основным фактором бизнес-успеха или неуспеха здесь является не какая-то четкая технология создания и развития бизнеса, и уж тем более не какая-то там система управления, а правильно или неправильно выбранный продукт или услуга. Скорее всего, быстро закрываются те магазины, которые напрямую конкурируют с гипермаркетом в какой-то товарной категории, а успеха добиваются те, чей ассортимент не пересекается с гипермаркетом.

Безусловно, логика в таких рассуждениях есть. Но как тогда объяснить следующий факт. Из тех магазинов, которые закрывались в упомянутом мной гипермаркете, были и такие, которые никак с ним не конкурировали. В то же время есть те, кто конкурирует, но продолжает успешно работать.

Например, несколько месяцев в этом гипермаркете проработал фастфуд. Да, в гипермаркете есть отдел, в котором продается уже приготовленная еда, но по ассортименту они никак не пересекались (фастфуд занимался японской кухней).

При этом успешно работает алкогольный магазин, хотя в гипермаркете алкогольный отдел один из самых больших по площади и по ассортименту. Очевидно, что этот небольшой магазин не может конкурировать с гипермаркетом по ценам.

Ясно, что в гипермаркете гораздо более выгодные условия по закупочным ценам, да еще и отсрочка оплаты есть. А маленький магазин с большой вероятностью вынужден оплачивать товар не позже момента поставки (если, конечно, это не сеть, которая тоже может договориться с поставщиками об отсрочке оплаты, но по закупочным ценам она все равно будет проигрывать ги-

пермаркету). Тем не менее этот магазинчик работает уже не один год.

Уверен, что подобные ситуации возникают и при создании online магазинов. Причем, запуск интернет-магазина может обойтись не дешевле, а даже и дороже, чем создание обычного магазина.

Опять-таки, неудачи в создании и продвижении сайтов[39] могут быть связаны с тем, что, как и в случае с бизнесом, данные проекты очень слабо прорабатываются. После запуска интернет-ресурса нужно заниматься реализацией плана развития и продвижения сайта, первая версия которого должна появиться еще на этапе планирования проекта по созданию сайта.

Но многие владельцы сайтов, так же как и собственники бизнесов, считают, что все само будет как-то развиваться. Это одна из самых распространенных ошибок предпринимателей и владельцев сайтов.

Итак, для того чтобы создать действительно успешный бизнес, очень важно следовать правильной технологии создания бизнеса, а после его запуска заниматься развитием компании на системной основе.

В этом предпринимателям (особенно тем, кто делает только первые шаги в бизнесе) может помочь:

- данная книга;
- интернет-ресурс www.smart-venture.ru;
- книга «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»;
- интернет-курс «Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля».

Начинающий предприниматель: что нужно знать для успешного запуска и развития стартапа

Когда создаешь свой бизнес с нуля, возникает желание сконцентрироваться только на самом важном, а именно – на самом биз-

[39] подробнее об этой теме можно прочитать в книге Александра Карпова «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»

несе. Все остальное кажется второстепенным и ненужным. Но такой подход может привести к печальным последствиям.

Безусловно, решение каких-то не очень существенных задач можно изначально передать на аутсорсинг или поручить своим сотрудникам (если, конечно, с самого начала в вашей компании вы будете работать не один).

К примеру, ведением бухгалтерского учета можно самому не заниматься. Сейчас есть очень много специализированных компаний (и частных бухгалтеров), которым можно передать эту функцию. Хотя, как показывает практика, какие-то общие представления об этом все равно нужно иметь самому.

Я сам, когда создавал свой бизнес с нуля, допустил ошибку, полностью доверившись знакомому бухгалтеру. Подробнее об этом можно прочитать в описании моего опыта создания бизнеса (см. *Приложение №1*).

Сразу нужно отметить, что в данной главе рассмотрен лишь минимум знаний и навыков, которыми обязательно должен обладать начинающий предприниматель, если он хочет построить успешный бизнес.

Несомненно, в каждом конкретном стартапе наверняка к этому списку можно будет добавить что-то важное. То о чем идет речь в данной главе – это обязательный минимум, неважно какой именно бизнес вы хотите создать и развивать в будущем.

Прежде всего, безусловно, начинающий предприниматель должен быть стратегом. Это качество необходимо для правильного выбора бизнес-направления, разработки первоначального стратегического плана еще до запуска бизнеса, а потом и разработки программы развития (после старта), реализации этой программы и т.д. Но помимо этого необходимо обладать определенными знаниями и по другим направлениям.

Итак, для успешного запуска и развития стартапа необходимо разбираться в следующем:

- рынок, на котором будет работать компания;
- технология продвижения и продаж;
- бизнес-процессы и проекты компании;
- основы экономики и финансов;
- управленческая учетная политика.

Рынок, на котором будет работать компания начинающего предпринимателя

Первое, что должен хорошо знать начинающий предприниматель, – это рынок, на котором будет работать его стартап.

Желательно (но не обязательно), чтобы предприниматель уже имел опыт работы на выбранном им рынке. Такой опыт будет несомненным плюсом, но на этом не нужно зацикливаться.

Если на этапе выбора бизнес-направления начинающий предприниматель решил работать на рынке, о котором он пока знает немного, но очень хочет заниматься именно этим направлением деятельности, то отсутствие опыта работы не должно быть непреодолимым препятствием. Кроме того, многое зависит от стратегического плана и от разработанной маркетинговой стратегии.

Если начинающий предприниматель сразу не ставит перед своим стартапом глобальные цели и выбирает стратегию создания бизнеса с минимальными затратами и рисками, то незнание особенностей рынка не так критично. Желание работать на нем заставит начинающего предпринимателя изучать этот рынок.

Но отсюда не нужно делать неправильный вывод о том, что рынок вообще не нужно изучать до запуска стартапа. Как минимум нужно собрать всю основную информацию о рынке из доступных источников. Сейчас в интернете можно найти много полезной и, причем, бесплатной информации о различных рынках. Правда, нужно отметить, что, к сожалению, в интернете очень много и бесполезной информации, поэтому придется потратить немало времени на сбор того, что действительно дает необходимые данные об интересующем начинающего бизнесмена рынке.

Основная информация, которую желательно знать (насколько это возможно) о рынке, на котором собирается работать начинающий предприниматель:

- емкость рынка;
- динамика емкости рынка;
- основные конкуренты и доли рынка, которые они занимают;
- основные каналы продвижения и продаж на этом рынке (все их основные параметры, в том числе затраты и эффективность).

Очевидно, что, к сожалению, далеко не всегда можно собрать такую информацию, особенно из бесплатных источников, но, тем не менее, нужно к этому стремиться. Даже если нет точных данных (а их, действительно, зачастую очень сложно достать), то можно ориентироваться на какие-то экспертные оценки или собственные наблюдения.

Ведь было бы, мягко говоря, не очень логично запускать стартап на каком-то стагнирующем рынке. Поскольку он находится на этой стадии, то, скорее всего, там и так уже очень много конкурентов, причем конкуренция становится все жестче, поскольку рынок сжимается.

Это может привести к тому, что эффективность инвестиций будет очень низкой, а риски, наоборот, будут весьма приличными. Такая ситуация возникает в том случае, когда стартап сразу же запускается в зоне «Злых собак».

Гораздо более перспективными являются те стартапы, которые начинают работать в зоне «Диких кошек». Как правило, стартапу в малом бизнесе сложно сразу попасть в «Звезды», поэтому большинство из них начинают свое позиционирование именно в этой области. Здесь используется классификация матрицы BCG/McKinsey[40].

Получается, что в любом случае, хотя бы в каком-то минимальном объеме, необходимо собрать информацию о рынке, на котором будет работать компания бизнес-предпринимателя.

На самом деле речь, конечно же, идет о **конкретном сегменте рынка**, на котором хочет работать начинающий предприниматель. Например, зачем предпринимателю, который задумал открыть небольшой продуктовый магазин у дома, детально знать информацию обо всем рынке продуктового ритейла своей страны или даже всего мира.

Хотя, безусловно, в общих тенденциях, характерных для всех работающих на этом рынке, ориентироваться нужно, но гораздо важнее знать другую информацию. А именно информацию о потенциальных клиентах (жителях ближайших домов), основных конкурентах (таких же магазинчиках и ближайших супермаркетах

[40] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

или даже гипермаркетах, если они расположены не очень далеко), о способах информирования и воздействия на своих потенциальных клиентов и т.д.

Таким образом, начинающий предприниматель должен быть отчасти и маркетологом, чтобы успешно запустить и развивать свой бизнес.

Технология продвижения и продаж

Естественно, для успешного запуска стартапа нужно обладать определенной информацией о рынке. Но помимо этого нужно владеть технологией продвижения и продаж на выбранном рынке (на разных сегментах рынка технология может отличаться).

Честно говоря, знания и навыки, рассматриваемые в этом пункте, относятся к следующему, поскольку продвижение и продажи – это такие же важные бизнес-процессы компании, как и многие другие (производство, снабжение, транспортировка, складирование и т.д.).

Но они специально вынесены в отдельную позицию, поскольку для многих стартапов, особенно в малом бизнесе, продажи – это самое важное. Безусловно, многое зависит от конкретного бизнеса. Для кого-то, например, производственный процесс (или закупочный – в случае с торговой компанией) может иметь гораздо большее значение, поскольку рынок, на котором работает компания, не является первым узким местом.

Проще говоря, главная задача для такой компании: как можно больше производить (или оказывать услуги), поскольку сбыт практически гарантирован.

Все-таки подобных стартапов гораздо меньше, чем тех, у которых на первом месте стоят продвижение и продажи. Кроме того, в будущем ситуация может измениться. Ведь если появляется какая-то новая, перспективная и незаполненная ниша, то со временем число конкурентов, работающих на этом сегменте, увеличивается, что, как правило, приводит к тому, что узким местом становится не производство (или закупки), а рынок. В такой ситуации продажи опять выходят на первое место.

Даже если вы производите и/или продаете какой-то очень качественный и нужный продукт (или оказываете востребованную

услугу, и делаете это очень качественно), то, к сожалению, нет гарантии того, что все это будет очень хорошо продаваться.
Поэтому необходимо знать и уметь применять эффективные технологии продвижения и продаж вашей продукции/услуг.
Несомненно, для каждой конкретной компании есть свой набор эффективных технологий, которые нужно знать и уметь применять. Таким образом, начинающий предприниматель должен быть еще и немного продавцом.
Даже если бизнес-предприниматель сразу же возьмет в штат менеджеров по продажам, то все равно нужно знать технологию продаж, чтобы контролировать работу этих сотрудников.
Кстати, данное примечание относится и ко всем остальным бизнес-процессам. Знание технологии выполнения бизнес-процессов необходимо для организации их эффективной работы, а также для их контроля.

Бизнес-процессы и проекты компании

Как уже было отмечено выше, важно знать не только процессы продвижения и продаж, но и все остальные бизнес-процессы, а также проекты компании.
Невозможно эффективно управлять компанией, а также осуществлять функции владельческого контроля[41], если ты не разбираешься во всех основных бизнес-процессах и проектах компании.
Если не знать, как в компании выполняются бизнес-процессы и проекты, кто из подразделений и как в этом участвует, то будет очень трудно их контролировать.
Поскольку итоговое финансово-экономическое состояние компании является непосредственным следствием эффективности реализации бизнес-процессов и проектов, то отсутствие должного контроля может привести к чему угодно, в том числе и к развалу компании.
Если пока в стартапе будет работать только один бизнес-предприниматель (возможно, вместе со своими бизнес-партнерами), то это значит, что абсолютно все бизнес-процессы

[41] более подробно с данной темой можно ознакомиться, прочитав книгу Александра Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

и проекты придется выполнять ему самому. В таком случае знание бизнес-процессов и проектов является просто жизненной необходимостью.

Следует обратить внимание на то, что вне зависимости от того как организована текущая деятельность (на процессной или на проектной основе), заниматься развитием компании гораздо эффективнее, применяя технологию проектного управления.

Здесь еще нужно упомянуть о том, что все бизнес-процессы компании условно можно разделить на основные и управленческие. Про систему управления тоже не нужно забывать. Желательно еще в самом начале задуматься о том, когда нужно начинать заниматься развитием системы управления.

Кстати, в этой главе в явном виде не упоминается о такой важной функции, как «Управление персоналом». Безусловно, и этим управленческим бизнес-процессом нужно будет заниматься для успешного развития компании.

В данной главе этот вопрос подробно не рассматривается, поскольку когда речь идет о запуске стартапа в малом бизнесе, то начинающий предприниматель, как правило, занимается всем один или со своими бизнес-партнерами. То есть наемных сотрудников в компании пока нет.

В таком случае большинство функций бизнес-процесса «Управление персоналом» пока может быть неактуальным. Хотя из-за слабой проработки некоторых из них могут возникать конфликты между бизнес-партнерами.

Итак, начинающему предпринимателю на стадии запуска стартапа придется быть еще и немного «производственником» в самом широком смысле этого слова.

Основы экономики и финансов

Почему-то многие начинающие предприниматели считают, что вопросы экономики и финансов, мягко говоря, являются далеко не приоритетными. Хотя в конечном итоге любой бизнес создается для того, чтобы зарабатывать деньги.

Конечно же, при выборе бизнес-направления начинающий предприниматель может для себя решить, что он будет заниматься именно тем, что ему больше всего нравится. Это в принципе

нормальный подход. Но если мы говорим о бизнесе, то выбранное направление деятельности должно приносить бизнес-предпринимателю прибыль и генерировать положительный финансовый поток. Если деятельность не будет удовлетворять этим важным условием, то это уже не бизнес, а хобби.

Таким образом, неважно, с чем именно связан ваш бизнес. Даже если это какие-то высокие, творческие материи, то бизнес все равно должен быть бизнесом. А это значит, что нужно разбираться в его экономике и финансах, в противном случае он долго не протянет.

Я уж не говорю о том, что в наших компаниях (причем не только в стартапах) большинство руководителей до сих пор не знает, например, такие базовые понятия, как «расходы» и «затраты» (они их постоянно путают). Многие даже не знают разницы между затратами и выплатами.

Затраты напрямую связаны с экономикой компании, а выплаты – с финансами (это движение денежных средств). Если попростому, то экономика напрямую определяет эффективность деятельности компании, а финансы – то, как эта деятельность финансируется и какой финансовый поток создает.

В этой главе уже упоминалось о том, что предприниматели могут делегировать определенные функции сотрудникам своей компании, и это вполне нормально. Только для эффективного контроля выполнения этих функций в них нужно разбираться.

Кстати, финансово-экономическая функция - одна из самых, так сказать, нелюбимых среди предпринимателей (не только начинающих, но и очень опытных). Когда ее пока еще не за кем закрепить (стадия стартапа), то она просто провисает, а как только такой человек появляется, ее сразу же на него спихивают.

Вначале ее пытаются спихнуть на бухгалтера, но из этого редко что получается, поскольку его основные задачи все-таки связаны с другой деятельностью. Большинство бухгалтеров даже управленческий учет не могут внедрить. Правда, этому еще мешают особенности постановки управленческого учета в компаниях малого и среднего бизнеса.

Затем по мере роста компании в ней может появиться финансовый директор или заместитель по экономике и финансам (не важно, как именно называется эта должность). То есть в компа-

нии теперь есть крайний, на которого всех собак вешают, если вдруг возникнут проблемы с деньгами.

Хотя, на самом деле, на финансово-экономическое состояние компании влияют практически все подразделения компании, но никто из них не несет за это никакой ответственности.

В общем, начинающий предприниматель должен разбираться хотя бы в основах финансово-экономической азбуки, особенно если бизнес запускается в кризис. Кстати, кризис очень даже способствует тому, чтобы в компании сразу же приучали себя к строгой финансово-экономической дисциплине. Это будет только положительно влиять на успешное развитие компании в будущем.

Итак, для успешного запуска и дальнейшего развития стартапа бизнес-предприниматели должны разбираться в основах экономики и финансов применительно к своей компании.

Управленческая учетная политика

К сожалению, таким важным вопросом, как управленческая учетная политика,[42] мало интересуются даже опытные бизнесмены. Что уж говорить о начинающих предпринимателях.

Если часть бизнес-предпринимателей и понимает необходимость наличия определенных знаний в области экономики и финансов, то, как правило, до управленческой учетной политики дело не доходит. Хотя если логически подумать, то станет очевидно, что практически не будет никакого толку от знаний основ экономики и финансов, если не разбираться в управленческой учетной политике.

Предположим, предприниматель определится с тем, какие из финансово-экономических показателей являются для его компании стратегическими. Он вначале будет отслеживать их по факту, внедрив систему управленческого учета.

Затем будет пытаться их планировать, контролировать и анализировать, если пойдет дальше и займется постановкой полноценной системы бюджетного управления (бюджетирования)[43].

[42] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

[43] подробнее об этом можно прочитать в серии книг Александра Карпова «100% практического бюджетирования»

Но если бизнесмен не будет понимать, как именно формируются ключевые для его компании показатели, то он может делать неправильные выводы и принимать решения, которые могут даже навредить его бизнесу.

Ведь мало разбираться, например, в том, как можно использовать для анализа и принятия решений такие показатели, как прибыль, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и т.д.

Нужно еще понимать, каким образом формируются значения этих показателей, точнее говоря, всех исходных элементов, которые затем используются в дальнейших расчетах.

Например, есть такой важный показатель, как рентабельность продаж, который рассчитывается путем деления прибыли на выручку от реализации. Он дает информацию о том, какую часть в виде прибыли получает компания с каждого рубля продаж.

Прибыль, в свою очередь, рассчитывается как разница между выручкой от реализации и расходами компании (**именно расходами, а не затратами**).

Все вроде бы понятно, но необходимо разбираться в том, как именно в компании формируется выручка и расходы компании. То есть, в какой момент они признаются и как оцениваются. Причем эти ***правила признания и оценки*** (это и есть учетная политика) могут отличаться в управленческом и бухгалтерском учете. Кстати, управленческий учет может отличаться от бухгалтерского не только учетной политикой.

Так вот, если не понимать, как именно формируются доходы и расходы компании, можно делать неправильные выводы и о прибыли компании, и о других показателях, при расчете которых используется прибыль.

Например, можно сделать неверный вывод о том, насколько эффективно используются собственные средства бизнес-предпринимателей, которые они инвестировали в свой бизнес. Об этом можно судить, анализирую такой важнейший показатель, как рентабельность капитала (прибыль за период делится на среднее значение капитала за тот же период).

Может оказаться так, что рентабельность капитала даже меньше, чем ставка депозита в банках. Очевидно, что нет смысла вкладывать в такой бизнес, но бизнесмены могут об этом не

знать и продолжать инвестировать собственные средства или, что еще хуже, брать кредиты.

Таким образом, бизнес-предприниматели должны разбираться в управленческой учетной политике своей компании. В противном случае они могут неправильно трактовать управленческую отчетность компании, делать на основе ее анализа неверные выводы, что может приводить даже к ухудшению финансово-экономического состояния компании.

Итак, получается, что начинающий предприниматель должен быть и стратегом, и маркетологом, и продавцом, и «производственником», и экономистом, и финансистом и т.д. Но это не должно пугать начинающих бизнесменов.

Со временем большинство из этих функций можно будет делегировать своим сотрудникам, но для того чтобы это сделать эффективно, нужно знать, как они должны выполняться. Кроме того, необходимо выстроить эффективную систему управления, которая бы позволила компании успешно развиваться в будущем, а не развалиться через пару лет (или даже раньше).

Можно ли создавать бизнес в кризис

Существует общепринятая точка зрения по данному вопросу. Большинство считает, что в кризис нужно «зарыться в песок» и вообще не высовываться. То есть выбрать выжидательную позицию и смотреть, что будет дальше происходить. Вопрос о создании бизнеса при этом, вообще, у многих не возникает – даже у тех, кто собирался этим заняться в самое ближайшее время до наступления кризиса.

В действительности, кризис является одним из самых удачных моментов для создания нового бизнеса. Безусловно, многое зависит от начальных условий, в которых вы находитесь. Одно дело, если к началу кризиса вам удалось скопить приличную сумму денег, а другое – когда у вас практически нет накоплений. На самом деле в обоих этих случаях можно начинать новый бизнес. Несомненно, это будут разные бизнесы, но, тем не менее, запускать стартап можно практически без денег или с очень маленькой суммой. Конечно же, многие считают, что первый вариант предпочтителен. Будем считать, что это действительно

так, хотя с этим можно и поспорить. Дело в том, что когда у тебя много денег, то это расслабляет. В частности, это нередко приводит к тому, что они расходуются неэффективно и при создании бизнеса с нуля, и при активном развитии уже действующей компании.

Итак, в любом случае в кризис можно начинать новый бизнес. Этому в немалой степени способствуют плюсы и минусы кризиса[44]. Как помогают плюсы – всем понятно. Но даже и минусы могут помочь при правильном к ним отношении.

Кроме того, минусы гораздо сильнее бьют по уже действующим компаниям, чем по новым. Когда компании создаются в хорошие времена, то об эффективности мало кто задумывается, поскольку в этом нет острой необходимости.

При создании компании в кризис сразу же приходится думать об эффективности, поэтому компания изначально вынуждена держать себя в тонусе.

Это, несомненно, в гораздо большей степени способствует успеху в будущем, а также развитию у компании навыков кризисоустойчивости.



– Скажите, в чем секрет вашего успеха?
– Терпение, мой друг, терпение.
– Но я могу назвать тысячу вещей, где не поможет никакое терпение.
– Например?
– Носить воду в решете.
– Вы не правы, просто нужно взять решето и иметь терпение дождаться зимы.

При наступлении кризиса многие компании, созданные в «мирное» время, сталкиваются с большими проблемами именно из-за низкой эффективности работы и отсутствия четкого стратегического плана. У многих из них резко ухудшается ситуация, а некоторые просто прекращают свое существование.

Разве это не удачное время для запуска нового бизнеса? Конкуренция уменьшается (в том числе и потому, что все сворачива-

[44] см. книгу Александра Карпова «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»

ют свои программы развития и продвижения), на рынке труда появляется большое количество персонала с умеренными аппетитами и т.д. Как раз в такое время и нужно запускать стартап. Да, при наличии большой суммы денег это будет гораздо легче сделать. Но даже если у вас нет большого объема финансовых ресурсов, новый бизнес можно начинать и при таких условиях.
Для этого можно воспользоваться стратегией минимизации затрат и рисков при создании нового бизнеса с нуля, которая описана в первой главе седьмого раздела книги. Да, это более долгий путь, но зато он не требует больших вложений денежных средств и является гораздо менее рискованным по сравнению со всеми другими стратегиями запуска стартапов.



Если вы хотели начать свой бизнес, но пока решили отказаться от этой идеи только из-за кризиса, еще раз внимательно подумайте, стоит ли так поступать. Возможно, что запуск вашего стартапа в кризис, наоборот, позволит вам создать более эффективную компанию, причем вы сможете это сделать с меньшими затратами по сравнению с «мирным» временем.

Кстати, я сам запустил несколько новых стартапов в кризис, поскольку не хотел упускать такую возможность. Причем большинство из этих стартапов не требуют значительных инвестиций (по крайней мере, на начальном этапе).
Можно сказать, что решение о запуске стартапов в кризис я принял, обобщив свой опыт создания и развития бизнеса с нуля (см. *Приложение №1* к данной книге).

Прямые продажи: эффективный канал продаж для малого бизнеса

Очевидно, что любой бизнес невозможен без продаж. Существуют различные каналы продаж, эффективность которых может отличаться для разных бизнесов.
Для того чтобы проект по созданию бизнеса был успешно реализован, и компания дальше эффективно развивалась, необхо-

димо разработать стратегический план, а также сформировать маркетинговую стратегию компании, включающую в себя, в том числе, и проработку каналов продаж.

Несомненно, на разных стадиях своего развития компания может менять приоритеты, в том числе и в использовании каналов продаж. Но, как показывает практика, прямые продажи могут использоваться и стартапами, и теми компаниями, которые работают уже продолжительное время.

Прямые продажи – это продажи непосредственно конечным клиентам компании, то есть тем, кто приобретает продукт (или услугу) для себя (своих собственных нужд), а не для дальнейшей перепродажи.

Из данного определения вовсе не следует, что конечными клиентами компании обязательно должны быть физические лица (так называемый рынок b2c – business to customer). Предприятие может производить какие-то комплектующие, которые приобретают другие предприятия для производства своей продукции.

Таким образом, в данном примере предприятие продает свою продукцию конечным клиентам, не смотря на то, что это относится к рынку b2b – business to business.

В то же время это предприятие может продавать свою продукцию крупной оптовой компании, которая уже делает поставки предприятиям, использующим эту продукцию в качестве комплектующих при производстве своей продукции. Оптовые компании не являются конечными клиентами для предприятия, производящего комплектующие.

Таким образом, понятие прямых продаж во многом зависит от конкретного бизнеса. Например, если мы рассматриваем обычный розничный магазин, то там и так все его клиенты являются конечными.

Итак, прямые продажи имеют очень важное значение особенно для стартапа, относящегося к малому бизнесу. Это связано с тем, что в большинстве случаев прямые продажи конечным клиентам для компании гораздо выгоднее непрямых продаж.

Для малого бизнеса на стадии стартапа одним из приоритетных фактором является выживаемость. Поэтому если возможно, то малый бизнес нужно организовать так, чтобы, с одной стороны, **компания была эффективной с экономической точки зре-**

ния, а с другой стороны, не было **проблем с финансированием ее деятельности**.

Таким образом, для стартапа в малом бизнесе крайне желательно, чтобы оба эти условия выполнялись **ОДНОВРЕМЕННО**.

Необходимо более подробно разобрать эти два условия.

Под экономической эффективностью подразумевается то, что компания должна иметь как можно большую рентабельность продаж (прибыль, деленная на выручку). То есть с рубля продаж у компании должна оставаться как можно большая часть.

Безусловно, прибыль для компании имеет очень важное значение как в относительном выражении (та самая рентабельность), так и в абсолютном (прибыль в денежном измерении).

Поскольку речь сейчас идет о малом бизнесе, причем на стадии стартапа, то в большинстве случаев прибыль в абсолютном выражении, по понятным причинам, пока небольшая.

Средние, и тем более крупные, компании могут себе позволить работать на небольшой маржинальной рентабельности. За счет больших объемов они могут добиваться большой прибыли в абсолютном выражении.

Малому бизнесу будет очень сложно выжить, если он будет работать с такой же рентабельностью, как и крупные компании.

Итак, ***экономика*** малого бизнеса в относительном выражении должна позволять ему выжить и дальше развиваться.

Второй, не менее важный, аспект любого бизнеса – это ***финансы***. Компания может быть очень высокорентабельной, но из-за большого финансового цикла ей будет очень сложно дальше расти и развиваться, поскольку этому будет препятствовать проблема с финансированием.

Финансовый цикл – это промежуток времени между оплатой поставщикам и получением денег от клиентов. Очевидно, что чем больше финансовый цикл, тем значительнее будет проблема с финансированием деятельности компании, поскольку при этом потребность в оборотных средствах будет выше.

Таким образом, если подвести промежуточный итог, то можно сделать следующий вывод о том, как можно улучшать экономический и финансовый аспект деятельности компании:

- экономика:
  - увеличение объемов продаж;

  - увеличение продажных цен;
  - уменьшение закупочных цен;
- финансы:
  - уменьшение сроков оплаты от клиентов;
  - увеличение сроков оплаты поставщикам.

Опять-таки, если рассматривать малый бизнес на стадии стартапа, то в большинстве случаев очень сложно как-то повлиять на такие параметры, как «закупочные цены» и «сроки оплаты поставщикам».

Вряд ли кто-то из поставщиков, особенно если это крупные компании, будет предоставлять небольшим организациям скидки и давать отсрочку оплаты за свои товары.

В таком случае параметрами, на которые потенциально можно повлиять, остаются:

- объем продаж;
- продажные цены;
- сроки оплаты от клиентов.

Очевидно, что существенно увеличить объем продаж можно только за счет развития оптового канала продаж. Либо потребуются существенные инвестиции в развитие собственной розничной сети, что весьма проблематично для малого бизнеса.

Естественно, нужно развивать оптовый канал продаж, если компания хочет активно расти и увеличивать свои финансово-экономические показатели.

Но в большинстве случаев увеличение продаж за счет оптового канала подразумевает большую потребность в оборотных средствах, которые необходимы для финансирования товарного запаса (закупка у поставщиков по предоплате) и дебиторской задолженности (отгрузка клиентам с отсрочкой оплаты).

Для финансирования такого роста потребуются кредиты, а, как известно, получить их малому бизнесу, тем более на стадии стартапа, очень сложно.

Как раз в этой ситуации компании могут помочь прямые продажи конечным клиентам. Работать с ними гораздо выгоднее и с точки зрения экономики (рентабельность выше), и с точки зрения финансов (оплата совпадает с отгрузкой или даже опережает ее). Несомненно, увеличить объем продаж с помощью прямых про-

даж конечным клиентам сложнее, чем в случае с оптовыми партнерами. Но зато продажная цена будет выше и, что не менее значимо, не нужно ждать оплаты от клиентов.

Таким образом, прямые продажи конечным клиентам выгоднее и с точки зрения экономики (в относительном выражении), и с точки зрения финансов (финансовый цикл меньше).

Прибыль от прямых продаж можно уже направлять на развитие оптового канала, который позволит увеличить прибыль в абсолютном выражении за счет увеличения объемов продаж.

Следует отметить, что прямыми продажами конечным клиентам могут начинать заниматься не только стартапы, но и те компании, которые работают уже достаточно давно.

Например, в моей консалтинговой практике был такой случай. Наша команда выполняла проект по постановке стратегического управления, бюджетирования и управленческого учета в одной компании, занимающейся оптовой торговлей (они продвигают свои бренды, которые производятся в юго-восточной Азии). К моменту нашего знакомства компания проработала уже 16 лет.

Собственник говорил, что они уже несколько раз задумывались о развитии еще одного канала продаж, но так и не решились на этот шаг. Причем в их случае можно было использовать несколько стратегий продаж конечным клиентам.

В частности, можно было бы развивать свою розничную сеть. В таком случае одним из типовых проектов развития для данной компании был бы проект «Создание магазина».

Кроме того, они могли бы заниматься организацией прямых продаж конечным потребителям за счет создания сети торговых представителей.

Компания все-таки решила не развивать эти каналы продаж, но, тем не менее, им пришлось сделать практические шаги в направлении прямых продаж, когда начался очередной кризис. Эта компания создала и стала развивать свой интернет-магазин. То есть она все-таки начала заниматься прямыми продажами конечным покупателям.

Вообще, нужно обратить внимание на то, что многие наши компании начинают активно заниматься совершенствованием деятельности, повышением эффективности работы, поиском новых возможностей и т.д. именно в кризис.

Можно сказать, что кризисы в каком-то смысле даже полезны, и из них можно извлечь пользу[45].

Итак, с учетом того, что у многих стартапов в малом бизнесе стартовый капитал достаточно скромный, для создания и развития таких компаний можно активно использовать прямые продажи конечным клиентам.

P.S. Если у вас есть какая-то бизнес-идея, но для ее реализации не хватает имеющегося у вас стартового капитала, даже если пока активно заниматься только прямыми продажами, то, возможно, в таком случае стоит применить стратегию создания бизнеса с нуля с минимальными затратами и рискам.

Ведь для того чтобы заниматься, например, продажей товара конечным потребителям, нужно иметь деньги для того, чтобы закупить товар. Безусловно, если удастся договориться с клиентами, чтобы они оплачивали раньше, чем нужно заплатить поставщикам (отрицательный финансовый цикл), то в таком случае стартовый капитал может быть очень маленьким.

Когда нужно начинать развивать систему управления

Поскольку я работаю консультантом по управлению с 1995 года, то мне приходилось видеть много различных компаний, а также изучать, каким образом они создавались и развивались.

Если компания создавалась с нуля, а не путем прихватизации (или с помощью какого-либо административного ресурса), то очень часто она развивалась примерно по следующей схеме.

Вначале это был малый бизнес, в котором могло работать небольшое количество сотрудников или вообще только один владелец (или владельцы, если их несколько). При этом основной приоритет зачастую отдавался бизнесу. Ни о какой системе управления даже и речи не было.

Затем по мере развития компании собственник (или собственники) понимал, что необходимо налаживать оперативное управление, т.к. в противном случае никакое масштабирование бизнеса

[45] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»

невозможно. То есть оперативным управлением начинали заниматься вынужденно, а не из-за того, что видели в этом какой-то смысл, особенно в далекой перспективе. Забегая вперед, нужно сказать, что стратегическим управлением на системной основе до сих пор занимаются, мягко говоря, далеко не все компании.

После этого, если владелец понимал, что у бизнеса есть перспектива, то приоритет начинал смещаться именно в сторону развития бизнеса.

И вот как раз с этого момента очень часто начинал возникать разрыв между бизнесом и системой управления. В большинстве случаев бизнес как бы «убегал» от системы управления (подробнее об этом можно прочитать в моей книге *«Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»*).

Прежняя система управления компании переставала справляться с новыми масштабами бизнеса. Поэтому многие компании и раньше, и сейчас сталкиваются с такими вот проблемами роста.

Стоимость решения подобных проблем (а также время, которое для этого требуется) тем выше, чем больше разрыв между бизнесом и системой управления. Эффективность работы компании была бы на много выше, если бы компания изначально росла гармонично, то есть вместе с бизнесом развивалась бы и система управления.

К сожалению, не многие владельцы компаний используют такой дальновидный подход. Большинство предпочитает наступать на одни и те же грабли. Хотя если бы это было не так, то и у консультантов по управлению работы почти бы не было ☺. Так что мне, в общем-то, грех жаловаться на такую ситуацию.

По очевидным причинам большинство компаний, с которыми я работал в качестве консультанта по управлению, относятся к среднему и крупному бизнесу.

Малый бизнес, особенно если он только создается, не может себе позволить привлекать консультантов по управлению из-за ограниченности в финансовых ресурсах.

Кстати, именно по этой причине я и решил запустить интернет-проект **www.smart-venture.ru**, а также издать эту книгу. Ведь нужно же как-то помогать начинающим предпринимателям.

Я решил, что если не могу помочь прямыми консультациями, то хотя бы буду помогать так: развивать интернет-проект, а также

выпускать новые издания своей книги (а может быть в будущем их будет несколько) по данной тематике.

Итак, для обеспечения эффективного развития компании и недопущения в будущем серьезных проблем роста нужно заниматься не только бизнесом, но и системой управления. Причем создавать систему управления нужно одновременно с созданием бизнеса.

Несомненно, многим начинающим предпринимателям при создании компании, особенно если она совсем маленькая, хочется свести риски к минимуму, причем и в бизнесе, и в системе управления. Поэтому они стараются минимизировать любые затраты, в том числе и на систему управления.

Все это можно понять, но такая минимизация в будущем может боком выйти и привести к вышеупомянутым проблемам. Поэтому все-таки лучше изначально хотя бы немного, но вкладывать не только в сам бизнес, но и в систему управления.

На мой взгляд, обязательным элементом системы управления даже совсем небольшой компании должен быть управленческий учет[46]. Я и сам, когда создавал свою компанию, сразу же стал выстраивать систему управленческого учета.

Просто я, как отмечено в самом начале главы, к этому моменту уже насмотрелся на ошибки, которые допускали компании, где я выполнял консалтинговые проекты по постановке эффективной системы управления.

Возможно, не все в это поверят, но многие компании, с которыми мне приходилось работать, не знали достоверно даже, какую прибыль они зарабатывают. Одна из причин была связана с отличиями между управленческим и бухгалтерским учетом.

Бухгалтерскую прибыль они, безусловно, считали, а вот с расчетом управленческой очень часто возникали проблемы, т.к. не было четкой управленческой учетной политики и эффективно работающей системы управленческого учета.

Вообще, нужно отметить, что уровень знаний экономики и финансов во многих компаниях оставляет желать лучшего. Несмотря на то, что это обязательное требование для современно-

[46] подробнее об этом написано в книге Александра Карпова «Постановка и автоматизация управленческого учета»

го менеджера. То есть владельцы и менеджеры обязательно должны разбираться в экономике и финансах своего предприятия.

Следует отметить, что возникновению такой ситуации во много способствует благоприятная рыночная конъюнктура, которая, можно сказать, расслабляет многие компании.

В этом смысле кризисы, которые последнее время случаются все чаще, можно сказать, держат компании в управленческом тонусе и заставляют совершенствовать систему управления, а также повышать эффективность работы.

Таким образом, после запуска бизнеса обязательно нужно разработать программу развития компании, которая должна в себя включать не только план развития бизнеса, но и развития системы управления. А затем уже на системной основе заниматься развитием компании.

Выбор налогооблагаемой базы

При запуске бизнеса во многих случаях приходиться его как-то юридически оформлять. Некоторые предприниматели, правда, этого не делают, если их клиенты являются физическими лицами, и им не нужны документы, подтверждающие их расходы.

Итак, при юридическом оформлении бизнеса нужно решить, в качестве кого зарегистрироваться. Если речь идет о запуске стартапа, относящегося к малому бизнесу, то чаше всего бизнесмены регистрируются в качестве индивидуальных предпринимателей (ИП) или создают общество с ограниченной ответственностью (ООО). При этом в большинстве случаев применяют упрощенную систему налогообложения (УСН).

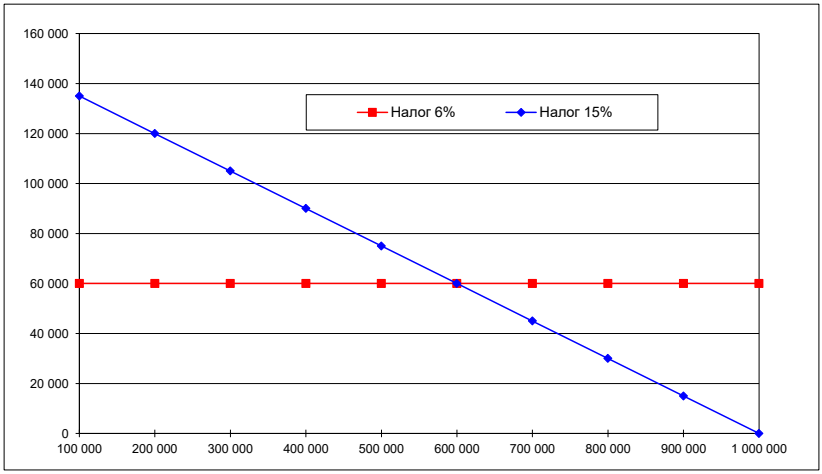
При работе на УСН необходимо выбрать налогооблагаемую базу. На текущий момент времени их две: определенный процент от доходов или процент от разницы между доходами и расходами.

Возникает вопрос: какую налогооблагаемую базу выбрать? При этом нужно учесть, что она выбирается на календарный год, но каждый год ее можно менять.

Для того чтобы понять, при каком варианте будут меньше налоги, нужно составить простое уравнение:

k_1 x Доходы = k_2 × (Доходы – Расходы)
Затем это равенство преобразуем в другое:
k_2 × Расходы = (k_2 – k_1) × Доходы
И наконец, получаем следующее уравнение:
Расходы = (k_2 – k_1) / k_2 × Доходы
Таким образом, если расходы за отчетный период будут больше чем (k_2 – k_1) / k_2 × Доходы, то выгоднее в качестве налогооблагаемой базы выбрать доходы минус расходы. В противном случае лучше в качестве базы выбрать доходы.
Рассмотрим численный пример. На момент написания данной главы k_1 = 6%, а k_2 = 15%. Предположим, что за отчетный периода (на момент написания главы это год) доходы составят 1 млн. руб. При таких исходных данных получается, что если расходы компании будут равны 600 тыс. руб., то при любой из двух возможных налогооблагаемых баз компания заплатит одинаковую сумму налогов, а именно 60 тыс. руб.
В данном примере (k_2 – k_1) / k_2 × Доходы = (15% – 6%) / 6% × 1 000 000 = 600 000 руб.
Итак, если за отчетный период расходы будут меньше 600 тыс. руб., то выгоднее в качестве налогооблагаемой базы выбрать доходы, а если больше – доходы минус расходы (см. **Рис. 8.1**).

Рис. 8.1. Пример расчета налога для компании на УСН при различных величинах расходов



Безусловно, для того чтобы воспользоваться представленной здесь формулой, необходимо спланировать доходы и расходы компании. Кстати, при создании бизнеса необходимо выполнить и такой этап, как разработка бизнес-плана стартапа.

Собственно, из этого бизнес-плана и можно взять данные, необходимые для определения того, какая из двух возможных баз налогообложения будет выгоднее для компании.

Естественно, точность планирования, поначалу, может быть не очень высокой, особенно если для предпринимателя это первый стартап. В дальнейшем, по мере постановки и развития в компании системы бюджетирования, точность планирования будет увеличиваться, но сейчас она может быть низкой.

В таком случае рекомендуется на первый год в качестве базы налогообложения выбрать доходы минус расходы.

Несомненно, может получиться так, что бизнес «выстрелит» в первый же год. В таком случае компании придется заплатить больше налогов по сравнению с тем вариантом, когда в качестве налогооблагаемой базы выбраны доходы.

Как показывает практика большинство стартапов в первый год проходят непростой период становления, при котором рентабельность продаж невысокая или вообще отрицательная. Кстати, в таком случае компания все равно должна будет заплатить минимальный налог (на момент написания данной главы он составляет 1% от доходов).

Таким образом, если предприниматель понимает, что точность планирования пока очень низкая, чтобы воспользоваться приведенной здесь формулой для выбора наиболее выгодной налогооблагаемой базы, то лучше пока остановиться на базе «доходы минус расходы».

Бюджеты на следующие годы должны быть уже более точными. Поэтому уже можно воспользоваться предложенным здесь методом и при необходимости сменить налогооблагаемую базу.

Раскрутка бизнесов по оказанию профессиональных услуг

Прежде всего, нужно уточнить, что следует понимать под профессиональными услугами.

Это достаточно широкий спектр, поскольку к профессиональным услугам можно отнести очень большой перечень различных направлений деятельности:

- консультационные услуги (управленческий консалтинг);
- услуги по рекламе и продвижению;
- риэлторские услуги;
- юридические услуги;
- бухгалтерские услуги;
- ИТ-услуги;
- услуги по созданию и продвижению сайтов;
- услуги в сфере красоты и здоровья;
- услуги по организации и проведению различных мероприятий (event-бизнес);
- различные виды ремонтов и обслуживания (очень большой перечень – все, наверное, не перечислить);
- строительные услуги;
- и т.д.

Скорее всего, это неполный перечень, но для понимания того что можно отнести к профессиональным услугам, его вполне достаточно. Общее у них у всех одно: для качественного оказания этих услуг необходимо обладать определенным профессиональным опытом и навыками. Причем одним из важнейших (а в некоторых из вышеперечисленных бизнесов, самым главным) активов у этих бизнесов являются сами люди, которые оказывают профессиональные услуги.

Правда, все эти бизнесы можно разбить на две большие группы по объему начальных инвестиций:

- бизнесы, не требующие существенных инвестиций в основные средства, поскольку основной актив – это мозги людей, работающих в компании;
- бизнесы, нуждающиеся в значительных инвестиционных затратах для оказания профессиональных услуг.

Например, если сравнивать консалтинговые услуги и строительные, то для запуска таких бизнесов могут потребоваться совершенно разные начальные вложения. Хотя это не всегда так. Есть строительные компании, состоящие из нескольких человек. Такое возможно, поскольку большую часть функций они пере-

дают на аутсорсинг. У них даже может не быть своей строительной техники.

На самом деле, как это вскоре будет понятно, сейчас это не имеет принципиального значения. Поэтому будем считать, что, действительно, компании, оказывающие разные типы профессиональных услуг, могут очень существенно отличаться по объему начальных инвестиции в основные средства.

Итак, далее будут рассмотрены самые эффективные способы продвижения компаний, занимающихся оказанием профессиональных услуг. Эти инструменты очень эффективны при любых условиях. Хотя следует отметить, что самым удачным моментом для раскрутки бизнесов по оказанию профессиональных услуг является кризис. Многим это утверждение может показаться странным. Ведь, как правило, именно такие компании испытывают самые большие трудности во время кризиса.

Во-первых, здесь речь не идет о том, что в кризис на этих бизнесах можно **очень хорошо заработать.** В кризис эти бизнесы очень **хорошо можно продвигать**. Причем это утверждение относится и к уже работающим компаниям, и к стартапам.

Во-вторых, у кризиса есть свои плюсы и минусы. Если ими грамотно воспользоваться, то можно так спланировать стратегию создания и продвижения бизнеса, что как раз именно в кризис можно будет очень даже неплохо (по критерию эффект/затраты) продвинуть компании, оказывающие профессиональные услуги.

Подробнее о плюсах и минусах кризиса, а также о том, что и как нужно делать, чтобы добиться успеха в условиях кризиса, можно прочитать в моей книге *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании*».

Если кратко, то суть в следующем. В кризис большинство компаний начинают паниковать. Это приводит, в том числе, и к тому, что значительная их часть начинает придерживаться «страусиной» стратегии. Они минимизируют или, вообще, полностью приостанавливают свою маркетинговую активность. Причем сильнее всего это проявляется именно у компаний, занимающихся оказанием профессиональных услуг. Зачем далеко ходить? Я ведь и сам поступил точно также в кризис, начавшийся в 2008 году (см. *Приложение №1 «Мой опыт в создании и разви-*

тии бизнеса с нуля»). Таким образом, поскольку в кризис маркетинговая активность у большинства компаний резко снижается, это приводит к снижению цен на различные инструменты рекламы и маркетинга. Кстати, компании, занимающиеся рекламными услугами, тоже относятся к тем самым бизнесам по оказанию профессиональных услуг.

Этими двумя характеристиками кризиса как раз можно и воспользоваться для продвижения бизнесов, связанных с профессиональными услугами.

Поскольку в кризис многие ограничены в финансовых ресурсах, вкладывать нужно в самые эффективные каналы продвижения.

Для большинства бизнесов по оказанию профессиональных услуг наиболее результативными каналами продвижения и рекламы являются:

- сайт;
- книги.

На самом деле эти два инструмента продвижения являются самыми эффективными для бизнесов по оказанию профессиональных услуг в **ЛЮБОЕ ВРЕМЯ**, а не только при наступлении кризисов.

Причем эти два инструмента продвижения очень хорошо работают в паре, создавая тот самый **синергетический эффект**, который образно выражается известной формулой: 1+1 = 3, а иногда и 4, и 5, и более.

Если с умом подойти к разработке маркетинговой стратегии для компании, оказывающей профессиональные услуги, то затраты на ее продвижение будут «копеечные», а эффект очень хороший, причем «долгоиграющий».

Чтобы не повторяться, я здесь только укажу ссылки на мои книги, в которых более подробно можно об этом прочитать:

- книга *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»***:**
  - Приложение №1 «Мой опыт в создании и продвижении сайтов»;
  - Глава «Три основных способа продвижения и рекламы сайтов с помощью книг» в пятом разделе книги;
- книга «Как написать книгу и заработать на этом деньги»**:**

- Раздел 12 «Как можно заработать на своих книгах»;
- Раздел 13 «Что и как можно рекламировать и продвигать с помощью книги»;
- Раздел 14 «Рекомендации по размещению рекламы в книгах»;

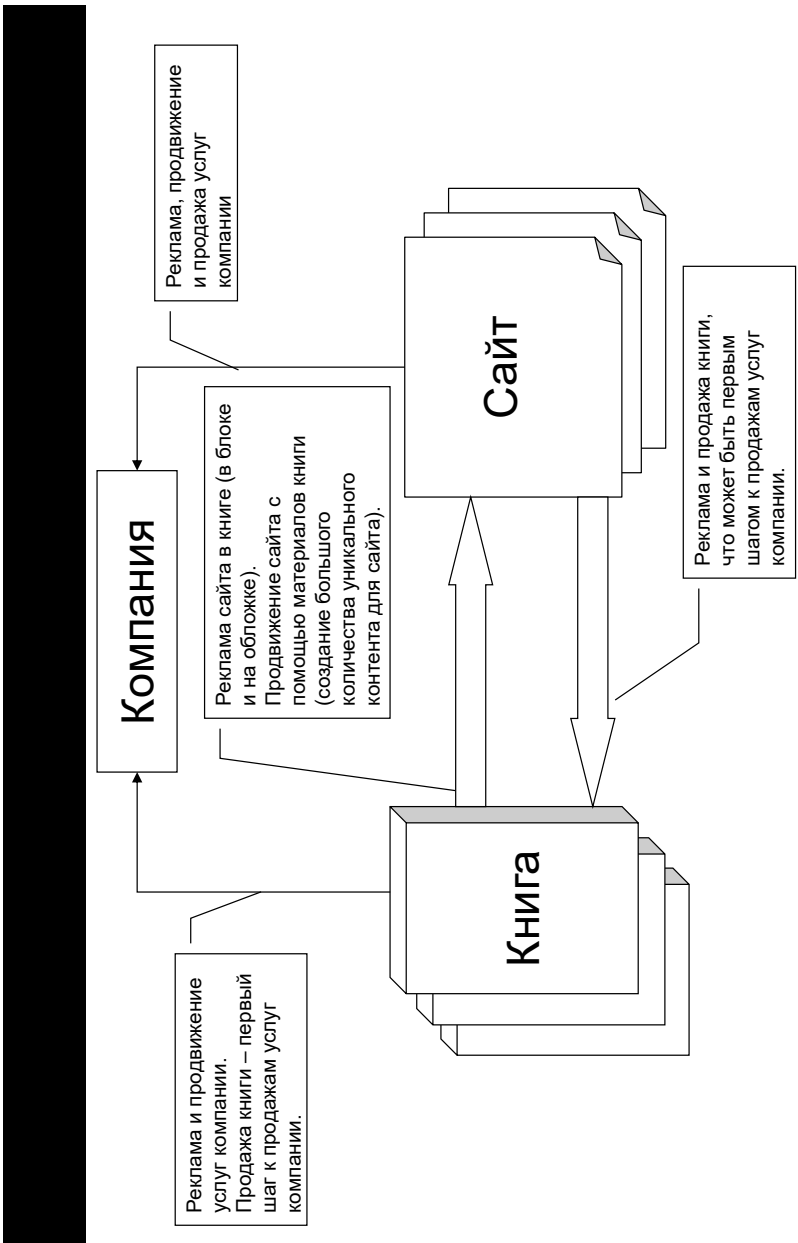
Если **очень кратко** это обобщить, то получается, что книги и сайт взаимно продвигают и рекламируют друг друга, а также продвигают и рекламируют компанию (см. **Рис. 8.2**).

С помощью сайта можно и продавать (если добавить опцию интернет-магазина), правда, только типовые услуги с фиксированной ценой. Для продвижения своей консалтинговой компании я сам активно использую эти два канала продвижения. Они вместе приносят мне более 90% новых клиентов.

Если кто-то считает, что писать книги – это очень сложно, то на самом деле это не так. Я уверен в том, что практически каждый может написать книгу. По крайней мере, те кто уже занимается или планирует заняться бизнесом по оказанию профессиональных услуг, точно это может сделать.

В этом деле вам может помочь моя книга *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»* и/или участие в моем *интернет-курсе «Моя первая книга»*. Кстати, участникам этих курсов предоставляются скидки на издание их книг в издательстве «Москва», с которым я теперь сам активно сотрудничаю. Если вы будете писать и издавать книги, то с продвижением сайта вообще не будет никаких проблем. Причем вам **не нужно будет ни копейки тратить на раскрутку своего сайта**. Чем больше книг вы напишите, тем больших успехов добьетесь в продвижении сайта. Ведь на основе материалов, содержащихся в ваших книгах, можно будет создать для вашего сайта **УНИКАЛЬНЫЙ КОНТЕНТ**. Чем больше на сайте уникального контента, относящегося, естественно, к теме сайта, тем выше будет его посещаемость.

Нужно отметить, что стратегия контентного продвижения сайта (когда, в том числе, активно используются материалы из книг), на которую предлагается сделать основной упор, является самой эффективной в долгосрочной перспективе, но и требующей много времени, особенно если речь идет о раскрутке молодого сайта.


Компания
Сайт
Книга
Реклама, продвижение и продажа услуг компании
Реклама сайта в книге (в блоке и на обложке). Продвижение сайта с помощью материалов книги (создание большого количества уникального контента для сайта).
Реклама и продажа книги, что может быть первым шагом к продажам услуг компании.
Реклама и продвижение услуг компании. Продажа книги – первый шаг к продажам услуг компании.

Поскольку кризисы, как правило, за пару месяцев не проходят, то как раз, примерно, к концу кризиса можно очень хорошо раскрутить сайт, а вместе с ним и бизнес по оказанию профессиональных услуг.

С учетом того, что большинство компаний в кризис, наоборот, минимизируют свою маркетинговую активность, то к моменту завершения кризиса можно неплохо «выстрелить» и продолжать успешно развиваться дальше.



Если вы планируете запустить бизнес по оказанию профессиональных услуг или значительно его продвинуть, если он уже у вас есть, то воспользуйтесь такими эффективными каналами продвижения, как сайт и книги. Для этого разработайте программу развития и продвижения сайта, а также план написания и издания книг по вашей профессиональной тематике. Приступайте к реализации данных планов как можно быстрее, к тому же они не потребуют существенных финансовых затрат.

Таким образом, в кризис можно создавать новый бизнес, в том числе и по оказанию профессиональных услуг. Также можно успешно продвигать и уже действующий бизнес в данной сфере.

Кстати, в кризис можно создавать даже те виды бизнеса, которые требуют существенных инвестиций в основные средства (об это уже упоминалось в начале этой главы). Правда, если у вас нет достаточных финансовых ресурсов, то развивать такой бизнес придется постепенно.

Для этих целей можно воспользоваться стратегией минимизации затрат и рисков (описана в первой главе седьмого раздела книги), которая очень актуальна особенно в кризис.

Если сейчас нет кризиса, то … нужно готовиться к следующему, который, судя по всему, наступит довольно скоро. А это значит, что к этому моменту нужно как можно сильнее раскрутить свой бизнес, связанный с оказанием профессиональных услуг.

Для этого нужно активно использовать такие эффективные каналы продвижения, как сайт и книги.

Обращение к предпринимателям

Уважаемые предприниматели!

В этой книге я постарался, с одной стороны, достаточно кратко, с другой стороны, полностью раскрыть все практические аспекты технологии создания и развития эффективного бизнеса с нуля.

Тем не менее, если какие-то вопросы были рассмотрены не достаточно подробно, или у вас есть какие-то конкретные вопросы или проблемы, связанные с созданием и развитием вашего бизнеса, то предлагаю поступить так.

Направьте, пожалуйста, по адресу **smart-venture@mail.ru** ваши вопросы (и/или описание ваших проблем), касающиеся создания и развития бизнеса.

После получения от вас этой информации, я в самое ближайшее время направлю вам подробное письмо с ответом на все ваши вопросы.

В любом случае по всем вопросам, связанным с тематикой данной книги, вы можете обращаться ко мне по электронной почте.

С наилучшими пожеланиями,

Александр Карпов
smart-venture@mail.ru

Nota Bene!!!

Наверное, не существует какой-то правильной для всех технологии создания и развития бизнеса. Каждому предпринимателю придется придумать для себя свою технологию, которая будет для него самой эффективной, но нужно с чего-то начать.

С помощью технологии, представленной в данной книге, практически любой человек может создать бизнес. Да, скорее всего при создании вашего первого бизнеса не все будет гладко.

Проверить, есть ли у вас предпринимательский и управленческий талант или нет, можно только одним способом: попробовать создать свой бизнес.

Даже если сейчас кризис или, как вам кажется, вы не располагаете определенной сумой денег, необходимой для создания и развития бизнеса, то и в этом случае можно запускать стартап.

К тому же есть стратегия, которая позволяет это делать постепенно с минимальными затратами и рисками.

В любом случае, когда вы создаете бизнес, обязательно нужно думать о том, за счет чего и как вы обеспечите конкурентные преимущества своей компании.

Кроме того, не нужно забывать о построении эффективной системы управления вашей компании, поскольку в противном случае при увеличении масштабов бизнеса можно будет столкнуться с серьезными пробелами, а возможно, даже и потерять компанию.

Поэтому лучше всего сразу же гармонично развивать и бизнес, и систему управления компании.

Приложение №1. Мой опыт в создании и развитии бизнеса с нуля

К моменту создания своего бизнеса в 2003 году я как консультант по управлению уже успел за восемь лет принять участие во многих консалтинговых проектах по внедрению эффективной системы управления, проведению реструктуризации компаний и групп различного масштаба, а также разработке для них программ развития.

Также я участвовал в нескольких проектах по созданию бизнеса с нуля. Но эти проекты были связаны с созданием бизнеса среднего масштаба. По понятным причинам к консультантам очень редко обращаются те, кто хочет создать с нуля свой малый бизнес.



Официальные новости. Пролетая на вертолете над малым бизнесом, президент Путин спросил:
– А где же бизнес?

Если малый бизнес создается уже действующей компанией (например, открывается какое-то новое бизнес-направление), то в таком случае могут привлечь консультантов. Если же малый бизнес создается частными лицом (или лицами), и в данный проект вкладываются свои личные финансовые сбережения, то вряд ли при этом будут привлекаться консультанты.

Хотя разные бывают частные лица. Есть такие, которые даже создают family office для вложения своих немалых сбережений в различные финансовые инструменты, а также в создание, развитие и контроль новых бизнесов.

Но в большинстве случаев малый бизнес создается теми, у кого просто нет необходимых ресурсов для привлечения консультантов или каких-то других внешних подрядчиков.

Даже если такие средства и есть, то большинство стартаперов считают, что смогут их гораздо эффективнее потратить на создание бизнеса, а не на оплату услуг консультантов и других внешних исполнителей. На самом деле это спорный вопрос, т.к. за счет привлечения опытных специалистов можно не допустить

большого количества ошибок и намного повысить отдачу от средств, вложенных в создание бизнеса. Хотя есть разные точки зрения на этот счет.

Данная книга, а также сайт **www.smart-venture.ru** созданы именно для того, чтобы **помочь, особенно начинающим бизнесменам, реализовать свои бизнес-проекты как можно более эффективно** и грамотно распорядиться имеющимися начальными финансовыми и другими ресурсами.

Итак, перед созданием своего малого бизнеса у меня, к сожалению, не было никакого опыта в реализации именно таких проектов. Конечно, многолетний опыт работы консультантом по управлению мне во многом помог, но все равно возникало много нюансов (связанных именно с созданием малого бизнеса), с которыми я раньше не сталкивался по вышеуказанным причинам.

Несколько слов о том, почему я вообще решил создать свой бизнес, причем именно в сфере управленческого консалтинга. Как я уже отметил выше, к моменту создания своего бизнеса я восемь лет проработал в консалтинговой компании. На самом деле – в двух, но основное время в одной из них.

Основными причинами создания своего бизнеса были такие:

- мягко говоря, у нас с генеральным директором (он же единственный владелец) расходились взгляды на то, как нужно развивать бизнес (в частности, на то какие услуги, какого качества и как нужно оказывать клиентам);
- «политика партии» была направлена одновременно на максимизацию доходов и минимизацию затрат по основной статье – оплата труда консультантов (что только не придумывалось, чтобы урезать честно заработанные в проектах деньги);
- из-за невероятно высокой текучки (следствие предыдущего пункта) сложно было работать какой-то постоянной командой – люди то и дело менялись;
- наконец главная причина – я просто задолбался работать «на дядю», отдавая ему львиную долю прибыли от выполняемых консалтинговых проектов и проводимых семинаров-практикумов (было очевидно, что, создав свой бизнес, можно будет зарабатывать гораздо больше – так потом и получилось).

Несмотря на это, мне нравилась (и, кстати, нравится до сих пор) консалтинговая деятельность, поэтому я и решил создать свой консалтинговый бизнес.

Я привлек к данному проекту несколько толковых консультантов, которых уже ранее видел в «боевых» условиях, но все затраты по созданию бизнеса финансировал только я сам.

Создавать компанию я стал строго в соответствии с той технологией создании бизнеса с нуля, которая представлена во втором разделе данной книги. Единственный этап, который я очень быстро проскочил, – это первый этап «Выбор бизнес-направления».

На самом деле, как потом выяснилось, это была **моя первая стратегическая ошибка**, т.к. я, как это ни смешно, стал реализовывать больше бизнес-направлений, чем изначально предполагал.

С выполнением всех остальных этапов (до пятого этапа «Разработка бизнес-плана проекта по созданию компании» включительно) каких-то особых трудностей не возникло, т.к. всю эту цепочку я уже неоднократно проделывал, выполняя консалтинговые проекты.

Хотя проблем с выполнением данных этапов и не возникло, но поскольку я все это делал первый раз именно для консалтингового бизнеса, то, естественно, не обошлось без ошибок, и проблемы возникли потом - уже на стадии развития компании.

Таким образом, перед непосредственным запуском бизнеса было сделано следующее:

- разработан стратегический план компании;
- разработана маркетинговая стратегия компании;
- спроектирована организационная структура компании;
- разработан бизнес-план проекта по созданию компании.

Далее я приступил собственно к запуску бизнеса. И тут я умудрился допустить ошибки, о которых уже знал. До сих пор не понимаю, почему я наступил на эти грабли, так как, выполнив большое количество консалтинговых проектов, понимал, что так поступать очень рискованно.

Наверное, когда анализируешь чужой бизнес, то делаешь это более профессионально и без эмоций, а когда речь идет о сво-

ем, то почему-то включается какая-то нерациональная составляющая.

Речь идет о том, что я стал привлекать своих знакомых для выполнения следующих задач и функций:

- регистрация юридического лица;
- разработка сайта;
- ведение бухгалтерского учета.

На самом деле ничего уж такого трагического не произошло, помимо того, что я потерял деньги, которые можно было бы сохранить и направить на развитие бизнеса.

Для регистрации юрлица привлек знакомого, который оказался раздолбаем: деньги взял, но работу не сделал, а потом вообще пропал. Я потерял деньги (правда, не очень большие), а самое главное - время.

Потом я привлек компанию (совершенно мне незнакомую), которая профессионально этим занимается. Мне все сделали примерно за такие же деньги, причем всего лишь за 2-3 дня (точно не помню).

Для разработки сайта я также обратился в фирму своих знакомых. По деньгам там все было нормально, даже можно сказать выгодно: я заплатил сравнительно небольшую сумму, причем не за один, а сразу за два сайта.

Один сайт – это корпоративный (**www.rik-company.ru**) сайт компании, а второй – тематический (**www.bud-tech.ru**) сайт по двум из наших специализаций (бюджетирование и управленческий учет). Таким образом, разработка сайтов по деньгам получилась более-менее нормальной, но по времени меня опять продинамили на два месяца (свои обязательства по предоставлению технического задания я выполнил в срок).

Хотя если сравнить это время задержки в разработке сайтов с тем временем, которое было в дальнейшем потеряно по моей вине (а могло быть использовано для продвижения сайта), то это – мелочь.

Подробнее об этом можно прочитать в описании моего опыта создания и продвижения сайтов (см. мою книгу *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*).

Что касается бухучета, то я опять-таки привлек знакомую, которая меня убедила в том, что мне нужно работать на общей, а не на упрощенной система налогообложения (УСН). Как потом выяснилось, она просто не знала, как вести бухучет для компаний, работающих на упрощенке.

В итоге я несколько лет переплачивал сразу по двум направлениям:

- платил больше налогов;
- платил больше за ведение бухучета (стоимость бухгалтерских услуг для компаний, работающих на упрощенке, меньше, чем на общей системе налогообложения).

Хотя в последнее время наблюдается такая «замечательная» тенденция: отличий между компаниями, работающими на общей и упрощенной системе налогообложения, становится все меньше и меньше. В частности, количество налогов, которые платят компании, работающие по УСН, становится все больше и больше. И количество бумажек, которые при этом нужно заполнять для бесчисленного множества государственных структур, все растет и растет.

Наше государство ведь очень заботится о развитии малого бизнеса, поэтому его всячески «поддерживает».

Но я полагаю, что это не должно быть причиной отказа от идеи создать свой собственный бизнес. Ну, такое вот у нас «заботливое» государство. Хотя, как говорится, за кого голосуем[47], то и получаем. Ладно, это отдельная большая тема, движемся дальше.

Итак, пока были рассмотрены самые безобидные ошибки, которые я допустил при создании бизнеса, поскольку они привели к не очень большим потерям денег и времени.

В соответствии с разработанной стратегией развития моя консалтинговая компания помогает клиентам всеми возможными способами.

Помимо размещения на сайтах полезного контента, которым, естественно, можно воспользоваться бесплатно, компания помогает своим клиентам посредством предоставления следующих продуктов и услуг (от простого к сложному):

[47] эта тема очень весело раскрыта в книге «Выборы 3016» Алекса Карала

- книги по менеджменту;
- CD-решения по менеджменту (методики на электронных носителях);
- программные продукты для автоматизации системы управления;
- семинары-практикумы по менеджменту в различных форматах (открытые, корпоративные, интернет-семинары);
- управленческий консалтинг по постановке/реструктуризации системы управления в различных форматах.

Что касается специализации моей консалтинговой компании, то она постоянно расширяется, поэтому я здесь даже не буду перечислять все возможные направления, по которым сейчас предоставляются клиентам различные продукты и услуги из перечисленного выше списка.

Итак, при запуске своего бизнеса я поначалу не столкнулся с какими-то существенными проблемами, возможно потому, что у меня уже был достаточный опыт (8 лет) работы в консалтинговом бизнесе. Хотя, как это ни странно может показаться, но именно данный факт и послужил возникновению существенных проблем в будущем.

Просто когда я работал консультантом по управлению в чужой компании, то я занимался в основном именно консалтинговой работой, а теперь мне пришлось заниматься всем самому. Это, в общем-то, обычное явления для малого бизнеса, но я не был к этому морально готов.

Получается, что в самом начале я немного разочаровался тем, что мне приходилось делать все, в том числе и выполнять «неинтересную» для меня работу. Но потом я понял, что нельзя выполнять только те функции, которые тебе нравятся. Если хочешь чтобы твой бизнес работал и успешно развивался, нужно делать все необходимое для этого, и неважно нравится тебе это или нет.

Первоначальные инвестиции в создание моего бизнеса в 2003 году составили около 200 тыс. руб. Причем большая часть этой суммы ушла на издание моей первой книги.

Нужно отметить, что мой первый опыт в издании своей книги оказался, мягко говоря, очень затратным. Сама-то книга получился коммерчески весьма успешной с учетом того, что это до-

статочно специфическая литература. Кроме того, данная книга принесла много клиентов.

Но вот само издание обошлось очень дорого. Для сравнения: в 2003 году я заплатил за выпуск 2000 штук около 160 тыс. руб. Через 10 лет была возможность выпустить 1000 штук этой же книги менее, чем за 80 тыс. руб. Нужно отметить, что при увеличении тиража существенно уменьшается удельная себестоимость. Получается, что в 2003 году я очень много переплатил (с учетом инфляции за 10 лет).

Вообще издательский бизнес является очень затратным и рискованным, поэтому, кстати, в 2014 году я решил закрыть данное бизнес-направление.

Издавать свои книги для продвижения я не перестану, более того, буду постоянно расширять ассортимент, поскольку книги – это один из самых эффективных каналов продвижения компаний, оказывающих профессиональные услуги в различных сферах деятельности (в т.ч. это относится и к консалтинговому бизнесу).

Кроме того, книги можно очень эффективно использовать для продвижения сайтов. Но сам заниматься издательством я больше не буду. Для издания своих книг я теперь сотрудничаю с издательством «Москва»[48].

Как я уже выше отмечал, при создании своего консалтингового бизнеса я пытался использовать опыт развития той консалтинговой компании, в которой проработал восемь лет. Там единственным, но очень эффективным, каналом продвижения была книга (одна большая книга по всем направлениями менеджмента). Практически всех клиентов компания получала, благодаря этой книге.

Поэтому в компании никто целенаправленно не занимался маркетингом и продажами. Я тоже решил сделать ставку на продвижение компании **ТОЛЬКО** через книги. Только я планировал выпустить не одну книгу, а несколько – по каждой специализации.

[48] подробную информацию об этом издательстве можно узнать на корпоративном сайте **www.books-moscow.ru**

Это и была одна из моих **стратегических ошибок**, поскольку я не учел сразу несколько факторов, которые не позволили мне повторить на 100% успех книжной стратегии продвижения:

- к моменту создания своего бизнеса рынок бизнес-литературы очень сильно развился по сравнению с серединой девяностых, когда начинала свою деятельность консалтинговая компания, в которой я проработал восемь лет;
- за это время значительно возросла конкуренция на рынке консалтинговых услуг.

Отсутствие у меня опыта активного продвижения консалтинговых услуг, конечно же, очень негативно сказалось на развитии моего консалтингового бизнеса. Раньше мне просто не нужно было этим заниматься, поскольку клиенты сами буквально шли толпою. Оставалось только качественно выполнить консалтинговый проект или провести семинар. То есть я, в основном, занимался производственными, но не маркетингово-сбытовыми функциями. Я понял, что на этапе планирования проекта по созданию бизнеса недостаточно внимания уделил проработке маркетинговой стратегии.

В частности, я очень мало уделял внимания развитию еще одного очень эффективного канала продвижения консалтингового бизнеса. Речь, конечно же, идет о продвижении сайтов. Активно я стал этим заниматься только в 2010 году, то есть аж через семь лет после запуска своего консалтингового бизнеса. Это еще одна моя **стратегическая ошибка**, допущенная при создании и развитии своего бизнеса.

Кстати, уделять больше внимания сайту меня заставил кризис, начавшийся в России в конце 2008 года. Для моей компании самым сложным годом был даже не 2009, а именно 2010. Восстановление моего консалтингового бизнеса началось только в 2011 году.

Кризис 2008 года заставил меня задуматься и о том, что, наверное, все-таки стоит заняться диверсификацией бизнеса как минимум для того, чтобы в подобных случаях чувствовать себя более уверенно. Ведь консалтинговый бизнес – один из наиболее чувствительных к кризису. Он первым проседает и последним восстанавливается. Кстати, именно поэтому **кризис – самое лучшее время для продвижения консалтингового биз-**

неса (как уже действующего, так и нового). Дело в том, что большинство потенциальных клиентов консалтинговых компаний ведут себя, мягко говоря, недальновидно: в кризис они сворачивают практически все свои программы развития, в том числе и проекты развития системы управления, хотя их бюджеты, как правило, на порядки меньше, чем бюджеты проектов развития бизнеса.

Поэтому многие консалтинговые компании в это время либо закрываются, либо существенно сокращаются, что, конечно же, является благоприятной возможностью для создания новой консалтинговой компании или продвижения уже действующей.

Кто-то может подумать, что такое поведение клиентов в кризис является негативным фактором для консалтингового бизнеса. Как раз наоборот: если бы большинство компаний вели себя гораздо разумнее, то у консалтинговых компаний было бы очень мало клиентов ☺.

Нужно отметить, что и многие консалтинговые компании ведут себя в кризис аналогичным образом: режут все свое развитие. Зачем далеко ходить: я ведь сам таким же оказался в кризис 2008 года. У меня к тому моменту времени закончилось сразу несколько тиражей моих книг.

И вместо того, чтобы вкладывать деньги в издание новых тиражей, то есть инвестировать в продвижение компании, я накопленные до кризиса резервы направил на «куда более важные нужды». Если не вдаваться в детали, то можно сказать так: частично «проел», частично вложился в ремонт недвижимости, который на самом деле мог и подождать.

В новый кризис я уже не буду наступать на те же самые грабли. Вместо этого я буду заниматься реализацией как ***можно большего количества издательских проектов*** по выпуску книг по различным направлениям менеджмента. Теперь-то я знаю, что издание книг – один их самых эффективных способов продвижения и самой компании, и ее сайта (это особенно актуально для бизнесов, связанных с оказанием профессиональных услуг).

Нужно еще раз признаться в том, что я умудрился допустить **стратегическую ошибку** и в таком важном деле, как продвижение сайтов (см. *Приложение №1 «Мой опыт в создании и про-*

движении сайтов» в моей книге *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*).

Таким образом, я ведь теперь прекрасно понимаю, что в кризис некоторые консалтинговые компании просто не выживут, а некоторые сильно сократятся. Естественно, для меня это плюс, и глупо было бы этим не воспользоваться. Большинство консалтинговых компаний, в плане продвижения, во время кризиса «ложатся на дно», а я, наоборот, буду заниматься активным продвижением своего консалтингового бизнеса.

Итак, в конце 2009 года я занялся еще одним бизнес-проектом – это небольшая сеть из торговых точек, занимающихся продажами канцтоваров, офисных товаров, товаров для школы, хозтоваров, детских игрушек и т.д. В общем, спектр было достаточно широким, несмотря на небольшую площадь самих точек.

Честно признаюсь, что и здесь я **допустил ошибку**, хотя в качестве консультанта по управлению не один раз работал с торговыми сетями разных масштабов. Ошибка заключается в том, что я не уделил должного внимания развитию данного бизнеса. Я им занимался по остаточному принципу. Основное внимание я продолжал уделять развитию консалтингового бизнеса, хотя в то время он, мягко говоря, переживал не лучшие времена.

Возможно, одна из причин такого отношения заключалась в том, что данный бизнес мне в некотором смысле навязали. Изначально им занималась моя жена (я только финансировал данный проект из тех накоплений, что удалось сделать до кризиса 2008 года), но потом родился ребенок, и все это «добро» свалилось на меня.

Когда в 2011 году дела у моей консалтинговой компании опять пошли в гору, я решил продать этот бизнес, чтобы сконцентрироваться на чем-то одном. Кстати, именно тогда я столкнулся с проблемой продажи бизнеса. В общем, после того как я потерял много времени, пытаясь продать свой бизнес через специализированные агентства, я решил заняться этим сам. Подробнее об этом можно прочитать в моей бесплатной электронной книге **«Продажа бизнеса: как это сделать выгодно и быстро»**[49].

[49] эту книгу можно скачать на сайте **www.smart-venture.ru** или получить по электронной почте, отправив соответствующий запрос по адресу **smart-venture@mail.ru**.

На самом деле не нужно было этого делать, поскольку в следующий кризис у моего консалтингового бизнеса опять возникли проблемы ☺. Так что потом я для себя сделал важный вывод – необходимо задуматься о стратегии диверсификации бизнеса.

Кроме того я понял, что в кризис не нужно «зарываться в песок», всего бояться и не предпринимать никаких активных шагов, в том числе связанных с созданием новых бизнесов.

Наоборот, я сделал вывод о том, что в некоторых случаях кризис является даже более благоприятной ситуацией для создания нового бизнеса.

Так уж получается, что большинство из нас очень подвержены стадному инстинкту. Вот наступил кризис, всеобщая паника, бездумно режутся затраты на все, в том числе и на очень важные стратегические направления. А более хитрые используют это время как раз для создания нового бизнеса или развития уже действующего.

Ведь если рассуждать логически без лишних панических эмоций, то можно прийти к следующим выводам. Да, кризис отрицательно влияет на многие рынки (продажи падают). То есть доходы многих бизнесов сокращаются. Но бизнес характеризуется не только доходами, но и текущими расходами и инвестиционными затратами, связанными с его созданием и развитием.

В кризис падают доходы, но также и текущие расходы с инвестиционными затратами (хотя возможно не все статьи). В частности, уменьшается стоимость различных видов рекламы и инструментов продвижения, а именно это, в первую очередь, и нужно на стадии активной раскрутки нового бизнес-проекта.

На рынке труда может появляться большое количество специалистов с меньшими, чем до кризиса, запросами по заработной плате и т.д. Так почему бы этим всем не воспользоваться?

Ведь как выглядит проект по созданию и развитию бизнеса. В начале есть стадия вложения, а потом отдачи. **Так если стадия вложения приходится на кризис, а стадия отдачи на восстановление, то можно очень даже неплохо на этом заработать**.

Понятно, что у каждого бизнеса есть свои нюансы, свои сроки реализации каждого этапа. Кроме того никто не может точно сказать, когда кризис закончится и начнется стадия восстанов-

ления и роста, но, тем не менее, такая стратегия заслуживает внимания и может применяться на практике.

Лично я в дальнейшем буду стараться придерживаться такой стратегии. Поэтому в 2015-м году я запустил сразу несколько новых проектов, несмотря на то, что, по всем прогнозам, начавшийся в конце 2014-го года кризис будет длиться как минимум 1-2 года, а может и больше (есть разные оценки на этот счет).

Итак, если подытожить вышесказанное, нужно отметить следующие стратегические ошибки, которые я допустил при создании своего бизнеса:

- изначально очень мало внимания уделял маркетингово-сбытовым функциям:
  - сделал ставку только на один (несомненно, эффективный) инструмент продвижения (издание своих книг), т.к. он работал сверхэффективно в другой компании, в которой я раньше работал;
  - не стал сразу же заниматься развитием другого (не менее эффективного) канала продвижения: не уделял внимания раскрутке сайтов;
  - не понимал, что книги очень сильно помогают не только продвижению компании, но и сайта (не сразу стал использовать этот синергетический эффект);
- не учел, что к моменту создания моего бизнеса конкуренция на консалтинговом рынке значительно усилилась;
- изначально считал издательство еще одним бизнес-направлением вместо того, чтобы рассматривать издание книг только как инструмент продвижения (это позволило бы существенно сократить затраты и сконцентрироваться на развитии основных направлений, приносящих прибыль). Отчасти данная проблема связана с тем, что на момент запуска бизнеса не было надежного и перспективного партнера – издательства, предлагающего сотрудничать на очень выгодных условиях;
- не считал диверсификацию бизнеса одним из стратегических направлений развития;
- не рассматривал кризис как удачное время для создания и развития некоторых видов бизнеса:

- несмотря на то, что начал реализацию нового бизнес-проекта (вышеупомянутая небольшая сеть), все-таки придерживался «страусиной» стратегии (затраты на развитие были явно недостаточными);
- часть резервного фонда, накопленного до кризиса 2008 года, просто «проел» вместо того, чтобы вложить в создание нового бизнеса.

Надеюсь, что изучение моих ошибок поможет читателям более эффективно создавать и развивать свои бизнесы.

Несмотря на все мои ошибки, допущенные при создании своего бизнеса, я не жалею, что сделал это. Даже если я как предприниматель иногда и зарабатываю в кризисные периоды меньше, чем мог бы заработать как наемный сотрудник, мне все равно уже не хочется снова идти работать на «дядю».

К тому же кризис – мягко говоря, не самое лучшее время для поиска работа. Выше я об этом уже писал. Возможно, для многих из тех, кто только задумывается о создании чего-то своего, это звучит странно, но для создания бизнеса кризис гораздо лучше подходит, особенно если ориентироваться на стратегию, которая позволит это сделать с минимальными рисками (см. первую главу в седьмом разделе данной книги). Надеюсь, что мой опыт хоть как-то поможет вам в создании и развитии вашего бизнеса. Если у вас будут возникать какие-то вопросы, вы всегда можете ко мне обратиться по адресу **smart-venture@mail.ru**.

Если у вас есть практический опыт создания и развития эффективного бизнеса с нуля, которым вы бы хотели поделиться с посетителями сайта **www.smart-venture.ru**, то вы можете прислать его описание по адресу **smart-venture@mail.ru.** Ваши материалы будут размещены на сайте в разделе **«Опыт»**. Лучшие материалы будут также размещаться в новых изданиях данной книги.

Приложение №2. Опыт создания и развития издательства «Москва»

Татьяна Жданкова, генеральный директор издательства «Москва»

Проект по созданию нашего издательства был реализован четко в соответствии с технологией создания бизнеса с нуля, изложенной в этой книге.

Честно говоря, этап выбора бизнес-направления у нас практически не занял время, поскольку основатели компании уже давно хотели заняться издательским бизнесом, но постоянно что-то мешало. А вот над названием издательства нам пришлось поломать голову. Было очень много вариантов, но мы никак не могли выбрать.

Честно говоря, мы и не думали, что до сих пор нет издательства с названием «Москва». Ведь есть издательство, носящее имя культурной столицы нашей страны. Значит, наверняка должно было быть и издательство, которое называется «Москва».

Я не могу со 100%-ной уверенностью сказать, что на момент создания нашего бизнеса издательства с таким названием не существовало, но мы не смогли его найти.

Проверили все самые популярные интернет-каталоги издательств. В поисковых системах доходили, если не ошибаюсь, до сороковых страниц, но так и не нашли. Нашли только сайт известного московского магазина с одноименным названием, но издательства не нашли.

Причем, во многих интернет-магазинах в описаниях книг написано, что они выпущены издательством «Москва», но выясняется, что, на самом деле, это не так. Возможно, путаница возникает из-за месторасположения издательства. Поэтому вместо названия издательства в описаниях книг указан город.

В общем, мы решили, что наше издательство будет носить имя столицы нашей страны.

После этого мы перешли к этапу разработки стратегического плана компании. Конечно же, у основателей издательства в голове уже было какое-то видение того, как нужно создавать и развивать компанию. То есть сама-то бизнес-идея была и, как я

уже отметила выше, давно прокручивалась в головах. Но помимо идеи должна быть четкая технология ее реализации.

Все наши идеи были систематизированы и формализованы в виде стратегического плана компании, которого мы теперь стараемся четко придерживаться.

Естественно, мы реагируем на все существенные изменения во внешней среде и вносим корректировки в стратегию компании.

Получается, что созданием бизнеса мы стали заниматься в очередной кризис. Многие начинающие предприниматели даже не задумываются о том, можно ли создавать бизнес в кризис.

Мы считаем, что это делать можно. К тому же кризис сразу же не будет позволять компании расслабляться, чтобы потом в будущем при наступлении нового кризиса не пришлось в спешном порядке заниматься совершенствованием деятельности или, вообще, спасать компанию от развала.

Кстати, все эти идеи достаточно подробно и доходчиво изложены в одной из книг, которые мы издаем, – *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»* (автор – Александр Карпов).

Что касается продуктовой стратегии, то мы решили для себя, что не будем гнаться за увеличением ассортимента любой ценой, издавая все книги подряд. Хотя для увеличения финансово-экономического состояния компании нужно увеличивать выручку. А один из способов увеличения выручки для издательства – это издание и распространение как можно большого количества ассортиментных позиций.

Несмотря на это, перед принятием решения об издании мы очень тщательно изучаем книги, которые нам присылают авторы. В то же время для увеличения ассортимента **мы предлагаем авторам очень выгодные условия сотрудничества**. Подробнее об этом можно узнать на сайте нашего издательства (**www.books-moscow.ru**) в разделе **«Авторам»**.

Нашим первым автором стал автор данной книги – Александр Карпов. К тому моменту как мы с ним познакомились, он самостоятельно издал одиннадцать книг. То есть у него было свое издательство, поэтому он был в курсе финансово-экономической стороны вопроса.

После того как мы ему сделали коммерческое предложение на издание его новых книг и на переиздание ранее выпущенных, он принял решение о закрытии своего издательства и теперь сотрудничает только с нами. Мы с ним сотрудничаем по модели №3 «Активное продвижение только автора книги». На самом деле наше стратегическое партнерство не ограничивается только сотрудничеством по изданию и распространению книг.

На этапе разработки маркетинговой стратегии компании мы для себя определили, что будем заниматься продажей наших книг и через обычные магазины, и через интернет-магазины.

Пока для нас эти каналы продаж имеют одинаковый приоритет, но в перспективе, скорее всего, основную ставку будем делать на интернет-магазины. Данная тенденция характерна для многих отраслей, в том числе и для книгоиздания.

В будущем, когда наш ассортимент существенно расширится, планируем создать и развивать свой книжный интернет-магазин.

Мы также будем активно развивать такой стратегический канал продвижения, как корпоративный сайт.

Кстати, мы издали и занимаемся распространением книги *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»* (автор – А. Карпов). Описание нашего опыта в создании и продвижении сайта можно найти в этой книге.

Следующими этапами проекта по созданию нашего издательства были «Проектирование организационно-функциональной структуры компании» и «Разработка бизнес-плана стартапа».

Стратегический план и укрупненный финансово-экономический план мы составили на три года, а более подробный бизнес-план разработали на год.

Запуск бизнеса прошел без особых проблем. Были небольшие сложности, но кто из предпринимателей, запускающих стартап, с ними не сталкивается.

Конечно же, этот этап проекта по созданию бизнеса внес свои коррективы во все наши планы. Поэтому на этапе разработки программы развития компании мы сделали все необходимые изменения, корректировки, уточнения, детализации и т.д.

При выборе методов развития нашего издательства мы также следовали той технологии развития компании, которая описана в этой книге.

Мы не стали откладывать в долгий ящик вопрос гармоничного развития системы управления нашего издательства. Безусловно, каждая компания сама для себя решает, когда нужно начинать заниматься развитием системы управления. Мы считаем, что чем раньше, тем лучше.

Начали мы с внедрения системы стратегического управления, а также с постановки управленческого учета и бюджетирования.

Естественно, мы все это делали с учетом масштаба нашего бизнеса. Но зато теперь система управления нашего издательства будет развиваться вместе с развитием бизнеса, что должно исключить существенные разрывы между ними и возникновение больших проблем в будущем.

Поскольку мы на себе опробовали технологию создания и развития бизнеса с нуля, которую нам предложил Александр Карпова, мы решили издать ее в виде данной книги.

Мы осознаем, что нам еще придется проделать большую работу по дальнейшему развитию нашего издательства. Но у нас есть четкая программа развития нашей компании, которой мы будем придерживаться, внося в нее, при необходимости, определенные изменения и улучшения.

P.S. Более подробно о создании и развитии нашего издательства можно прочитать в книге ***«Издательство «Москва»: максимум эффективности»*** (первая книга из серии ***«Эффективная бизнеса-машина»***)

Приложение №3. Реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения

Совершенно естественно, что для многих компаний реклама является одним из каналов продвижения. Особенно важное значение реклама имеет для компаний, работающих на очень конкурентных рынках. Кроме того, весьма актуальна реклама и при работе в условиях кризиса.

В этом приложении речь идет только об одном из видов рекламы, а именно о рекламе в книгах – одной из самых доступных для большинства компаний.

Справедливости ради нужно отметить, что не для всех компаний реклама в книгах может быть эффективным инструментом продвижения, поскольку у каждого вида бизнеса есть своя специфика. Но если реклама в книгах может принести компании потенциальных клиентов, то данному инструменту обязательно нужно уделить внимание.

Дело в том, что у рекламы в книгах есть одна **отличительная особенность**, которой нет ни у какого другого вида рекламы. Если можно так выразиться, реклама в книгах является ***самой «долгоиграющей»***.

Проанализировав любой вид рекламы, можно сделать вывод: реклама (*кроме рекламы в книгах*) имеет очень ограниченный срок действия.

Проще говоря, реклама работает только тогда, когда она есть. Как только реклама прекращается, эффект от нее резко уменьшается и в скором времени сводится практически к нулю.

Например, пока на телевидении или радио крутятся рекламные ролики, они имеют эффект.

Но стоит приостановить рекламу, и она быстро перестает способствовать увеличению продаж рекламируемой продукции.

Наиболее близкая по смыслу к книжной реклама в журналах значительно уступает рекламе в книгах.

На первый взгляд у этих видов рекламы нет какой-то принципиальной разницы. И там, и там реклама размещается на бумаж-

ных носителях, которые, по своей сути, очень похожи друга на друга. Да, у книг, журналов и газет есть очень много общего, но есть и одна существенная разница. **Журналы и газеты – это периодика, а книги – нет.**

Именно поэтому реклама в журналах и газетах имеет ограниченное во времени воздействие на потенциальных клиентов. Эффект от нее существует примерно до тех пора, пока не вышел следующий номер.

С книгами же дело обстоит совсем по-другому. Конечно, если читатель приобрел книгу, которая ему очень не понравилась, то он ее может просто выбросить.

В противном случае он ее долго хранит и не раз возвращается к ней, перечитывая некоторые главы или всю книгу целиком.

При этом он невольно будет обращать внимание и на рекламу, размещенную в книге.

Конечно, есть любители журналов и газет, которые хранят у себя их подшивки, но таких людей гораздо меньше, чем тех, кто их выбрасывает вскоре после того, как прочтет.

Когда я только начинал свой консалтинговый бизнес, то сразу же стал активно использовать такой эффективный канал продвижения, как реклама в книгах. Данный инструмент продвижения я по-прежнему использую в своей компании, и он до сих пор сохраняет свою эффективность, несмотря на активное развитие интернета, который также является очень эффективным каналом продвижения. Каждый раз после выхода очередной моей книги с рекламой компании, ее продуктов и услуг, спецпредложений и т.д. мы получали новых клиентов.

Причем клиенты обращались к нам буквально через несколько дней или недель после издания книги, а иногда и через несколько лет, что говорит о том, что ***реклама в книгах, действительно, является самой «долгоиграющей»***.

Есть еще одна особенность, которая выгодно отличает рекламу в книгах от других видов рекламы, – это **сравнительно низкие и НЕрегулярные затраты**. Данная особенность, на самом деле, является следствием предыдущей (большой период отдачи от книжной рекламы). Это очень актуально для **компаний, работающих в кризис**.

Почти все виды рекламы (телевидение, радио, газеты и журналы, интернет, наружная реклама, различные краткосрочные акции и т.д.) требуют постоянного финансирования, т.к. эффект от них сразу же затухает, если перестать платить за рекламу.

Платить за рекламу в книгах нужно **ТОЛЬКО ОДИН РАЗ** (а не каждую неделю или месяц, как в случае с рекламой в газетах или журналах), а именно – при выпуске книги. Конечно же, книга может выходить несколькими тиражами, а значит, и платить автору книги за рекламу нужно будет каждый раз при выпуске нового издания.

Но частота выхода новых тиражей многих книг не сравнится с частотой выхода периодических изданий и работой других СМИ, где необходима регулярная оплата рекламы.

Поэтому и получается, что реклама в книгах не требует постоянного финансирования, как другие виды рекламы, поскольку затраты на эту рекламу носят дискретный, а не непрерывный характер, как у всех остальных рекламных инструментов.

В то же время книжная реклама, как уже отмечалось, имеет гораздо более долгоиграющий эффект по сравнение с остальными рекламными инструментами.

> Для того чтобы усилить эффект от книжной рекламы, желательно, чтобы она размещалась в книгах, автором (или авторами) которой является сотрудник (или сотрудники) компании, реклама которой присутствует в книгах.

Возможно, кто-то скажет, что бумажным книгам приходит конец, поскольку все большую популярность набирают электронные книги. Да и вообще, сейчас уже так много информации размещено в интернете, что скоро совсем не будет никакой потребности в книгах, особенно в бумажном формате.

Да, бесспорно, «бумага» постепенно уступает позиции «цифре», и скорее всего когда-нибудь наступит такой момент, когда бумажные книги останутся только в музеях. Вполне возможно, что так оно и будет.

Но, во-первых, такие прогнозы даются чуть ли не на каждый год, но почему-то до сих пор они не сбылись.

В качестве небольшой справки. В первый рабочий день после Нового года захожу на сайт крупного книжного дистрибьютора,

чтобы посмотреть, сколько в этот день у них появилось новинок. Я думал, что где-нибудь 10-20 книг будет. **Оказалось – несколько сот новинок!!!**



Вот и началось второе десятилетие XXI века. В доме три телевизора, три компьютера, пять мобильных телефонов и одна книга…

Во-вторых, книги, на самом деле, могут выступать в отличном тандеме с интернетом.

Более того, издание своих книг является **одной из самых эффективных стратегий продвижения сайта**.

Подробнее об этом можно почитать в моей книге *«Создание и продвижение сайтов. Непрофессионал для НЕпрофессионалов»*. Для экономии времени, чтобы быстро ознакомиться с данной темой, можно сразу прочитать *главу «Три основных способа продвижения и рекламы сайта с помощью книг»*.

Кстати, с помощью книг можно рекламировать и продвигать не только сайт. Подробнее об этом можно прочитать в *Разделе 13 «Что и как можно рекламировать и продвигать с помощью книги»* в моей книге *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

Не раз убедившись в эффективности книжной рекламы, а также в необходимости издания новых книг для продвижения сайтов, я теперь каждый год планирую выпускать сразу несколько своих книг, а также новые тиражи ранее изданных книг.



Если книги действительно могут быть эффективным каналом продвижения для вашего бизнеса, то запланируйте в самое ближайшее время написать хотя бы одну книгу. Ее, кстати, можно будет использовать для рекламы и продвижения вашей компании, а также вашего сайта.

Если вы хотите существенным образом повысить эффективность своей рекламной стратегии, рекомендую и вам заняться написанием и изданием своих книг. Вы можете начать с одной книги и посмотреть на результат. Если он вас устроит, то вы

сможете и дальше использовать этот эффективный канал продвижения.
Желаю всем авторам успешного издания собственных книг и достижения более высоких показателей продаж.

P.S. Советую обратить внимание авторов на предложения издательства «Москва» (**www.books–moscow.ru**), с которым я теперь активно сотрудничаю, реализуя все свои издательские проекты.

P.S.2. Если кто-то считает, что писать книги – это очень сложно, и не каждый с этим справится, то это вовсе не так. Я убежден в том, что практически каждый может написать хотя бы одну книгу. Возможно, вам в этом поможет моя книга *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»* и/или мой интернет-курс *«Моя первая книга»*.

Литература и методики для создания и развития бизнеса

Для создания и особенно дальнейшего успешного развития бизнеса нужно очень многое сделать, в том числе внедрить эффективную систему управления.

В этом разделе приведен список литературы, а также различных методик, которые тем или иным образом будут способствовать внедрению и развитию системы управления.

Литература

Итак, помимо этой, также рекомендуется использовать следующие книги Александра Карпова:

- «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»;
- «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»;
- «Система владельческого контроля бизнеса»;
- «Постановка и автоматизация управленческого учета»;
- серия книг «100% практического бюджетирования»;
- «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*;
- «Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

* книги, отмеченные звездочкой, на первый взгляд не имеют прямого отношения к созданию бизнеса. Ниже дается пояснение, почему они включены в этот список.

Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании

Кризис, как ничто другое, заставляет компании заниматься систематическим улучшением своей деятельности, налаживать эффективную систему управления. А если компания создается в кризис, то предпринимателям с самого начала приходится думать об эффективности работы. В этой книге не только рассказывается о правильном отношении к кризисам, но и приводится

конкретная технология антикризисного управления и повышения эффективности работы компании.
Компании, которые умеют успешно переживать кризисы, а может быть даже и использовать их для развития и существенного улучшения своих конкурентных позиций, наиболее подготовлены к эффективному развитию своего бизнеса.

Стратегическое управление и эффективное развитие компании

Очень сложно эффективно управлять компанией и успешно заниматься ее развитием без системы стратегического менеджмента. Стратегический план компании определяет то, как должен развиваться бизнес и система управления по всем функциональным направлениям, а не только по компании в целом.
В книге очень подробно рассказывается, из каких элементов должна состоять эффективная система стратегического управления и как ее нужно внедрять.
Без четкой и продуманной стратегии лучше не заниматься созданием бизнеса, поскольку можно потерять и время, и деньги.

Система владельческого контроля бизнеса

Кому-то может показаться, что при создании бизнеса пока еще рано об этом думать. На самом деле это не так. Есть немало примеров того как успешно созданные компании буквально разваливались из-за того, что у них не было надежной системы, обеспечивающей владельцам контроль их бизнеса на все уровнях: и на стратегическом, и на оперативном.
Поэтому желательно еще перед созданием компании задуматься над тем, как обезопасить свой бизнес. Речь не обязательно может идти о полной потери бизнеса. Компания может очень долго проработать, но из-за отсутствия системы контроля владельцы, мягко говоря, будут получать гораздо меньше дивидендов, чем могли бы.
Эта система следит за тем, чтобы все ресурсы компании (и стратегические, и операционные) расходовались только целевым образом с максимальной эффективностью.

Постановка и автоматизация управленческого учета

Без управленческого учета практически невозможно внедрить эффективную систему управления. Внедрять управленческий учет нужно как можно раньше.

Без управленческого учета предприниматель не сможет получить ответы на элементарнейшие вопросы:

- зарабатывает ли компания прибыль или работает в убыток?
- удалось ли отбить инвестиции в создание бизнеса?
- какова рентабельность собственного капитала (она хотя бы больше чем ставка банковского депозита – есть ли смысл вообще заниматься этим бизнесом)?
- на какие дивиденды можно рассчитывать в очередном отчетном периоде?
- и т.д.

Книга содержит описание системы управленческого учета, а также пошаговый алгоритм ее разработки и внедрения.

Серия книг «100% практического бюджетирования»

При внедрении эффективной системы управления не обойтись без полноценной системы бюджетного управления. Необходимо внедрить именно полноценную, а не поверхностную систему бюджетирования.

Именно такая система бюджетирования является эффективным инструментом управления и контроля.

Данная серия книг является **самым подробным в Мире** практическим руководством по постановке и использованию системы бюджетирования.

Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов*

Сейчас практически у всех компаний есть сайты. Поэтому, создавая бизнес, скорее всего, придется создать и сайт, а затем заниматься его продвижением.

Некоторые предприниматели могут считать, что затраты на продвижение сайта (и тем более на его создание) являются не такими уж и большими, чтобы им уделять какое-то повышенное внимание. Во-первых, это не совсем так. Есть компании, кото-

рые тратят на продвижение очень приличные деньги. Во-вторых, дело ведь не только в сумме, но и в том, насколько эффективно она расходуется.
Можно эффективно продвигать сайт вообще практически без затрат (или с минимальными и НЕрегулярными затратами). Для этого можно воспользоваться стратегией контентного продвижения сайта.
Подробнее об этом и о многом другом, связанном с созданием и продвижением сайтов, можно прочитать в данной книге.

Как написать книгу и заработать на этом деньги*
В продолжении предыдущей темы. Для реализации эффективной стратегии контентного продвижения сайта можно использовать книги. На самом деле, с помощью книг можно продвигать не только сайт, но и саму компанию, ее продукты и услуги и т.д.
Практически каждый человек может написать как минимум одну книгу, воспользовавшись технологией, подробно описанной в данной книге.

Примечание: этот набор постоянно пополняется новыми книгами, которые также можно будет использовать для создания и дальнейшего развития эффективного бизнеса.

CD-решения (методики на электронных носителях)

Вместе с книгами рекомендуется использовать следующие CD-решения (методики в электронном виде):

- CD-решение «Стратегическое управление предприятием»;
- CD-решение «Бюджетное управление предприятием»;
- CD-решение «Управленческий учет».

CD-решение «Стратегическое управление предприятием»
Данное CD-решение содержит большое количество примеров результатов стратегического анализа и стратегических планов компаний разных масштабов, работающих в различных отраслях. Воспользовавшись шаблоном, представленным на данном

CD-решении, а также многочисленными примерами, можно разработать стратегический план для своей компании.
Для успешной реализации стратегического плана в компании нужно внедрить определенный механизм, без которого невозможно эффективно развиваться. На диске есть примеры построения данного механизма. В частности, можно найти примеры различных документов, описывающих и регламентирующих процедуры стратегического управления и развития компании.

CD-решение «Бюджетное управление предприятием»
Эта методика содержит сквозной пример реализации системы бюджетного управления в компании. На диске есть пример финансовой модели бюджетирования (в формате MS Excel), а также ее описание, пример регламентов бюджетирования, финансовой структуры компании и т.д.
Воспользовавшись данным диском, можно грамотно поставить задачу и реализовать проект по постановке бюджетирования.

CD-решение «Управленческий учет»
Данная методика содержит пример реализации системы управленческого учета в компании. На диске есть пример описания методики управленческого учета (а также настройки ее в программном комплексе «ИНТЕГРАЛ») и пример регламентов управленческого учета.
Кроме того, в состав данного CD-решения входят методические материалы по управленческому учету.
Используя этот диск, можно правильно поставить задачу и успешно выполнить проект по постановке управленческого учета.

Получить информацию об актуальном списке книг и CD-решений, об их стоимости, а также сделать заказ можно по электронной почте **smart-venture@mail.ru.** Задать уточняющие вопросы также можно по электронной почте.

Приобрести книги и CD-решения онлайн

www.books-moscow.ru

Издательство «Москва»

Издание своих книг – очень эффективный способ продвижения бизнеса, а также сайта[50]. Особенно если бизнес связан с оказанием профессиональных услуг.

Наше издательство занимается реализацией проектов по выпуску книг различной тематики. При этом одним из стратегических направлений является издание профессиональной литературы в самой широкой трактовке данного термина.

Приглашаем к сотрудничеству авторов. Одно из отличительных особенностей нашего издательства заключается в том, что мы работаем и с ***начинающими, малоизвестными авторами***.

Для авторов наше издательство предлагает различные модели сотрудничества, в рамках которых можно издать и распространять свои книги на очень выгодных условиях:

- Модель №1. Бесплатное издание книги.
- Модель №2. Продвижение автора книги и других проектов (нашего издательства и других наших авторов).
- Модель №3. Активное продвижение только автора книги.
- Модель №4. Частичное финансовое участие автора в проекте по изданию своей книги.

Здесь перечислены только стандартные модели сотрудничества с авторами книг. При необходимости можно сотрудничать и по индивидуальной модели. Подробности можно узнать в разделе **«Авторам»** на нашем сайте **www.books-moscow.ru**.

Итак, каждый автор может выбрать наиболее подходящую модель сотрудничества в зависимости от цели издания книг, а также выбранной стратегии зарабатывания денег с их помощью. Подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

По всем вопросам, связанным с работой нашего издательства и с условиями сотрудничества вы можете обращаться по электронному адресу **m-books@bk.ru**

[50] подробнее об этом можно прочитать в книге Александр Карпова «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»

Что может быть вашим первым бизнесом

Многие предприниматели начинают свою бизнес-деятельность с консалтинга, потому что запуск такого стартапа не требует существенных инвестиций. Прибыль, заработанную на консалтинге, можно будет вкладывать в создание и развитие других бизнесов. При этом для минимизации затрат и рисков можно воспользоваться стратегией, описанной в главе *«Создание бизнеса с нуля с минимальными затратами и рисками»* в седьмом разделе данной книги. Несмотря на то, что консалтинговый бизнес запустить легче, чем какой-либо другой, все-таки нужно знать особенности этой сферы деятельности, чтобы консалтинговый стартап стал успешным. Для создания и развития консалтингового бизнеса можно воспользоваться книгой Александра Карпова **«Консалтинговый бизнес: как заработать на консалтинге»**.

В этой книге рассмотрены все основные нюансы и особенности, связанные с созданием и развитием именно консалтингового бизнеса.

Автор книги занимается консалтингом с 1995-го года. За это время им накоплен очень большой опыт в консалтинговом бизнесе. Поэтому в книге содержится большое количество практических советов и рекомендаций, которыми можно воспользоваться при создании и развитии консалтинговой компании. Этот опыт может быть полезен и начинающим консультантам, и тем, кто уже не первый год работает в консалтинге.

Консалтинговый бизнес можно создавать и в кризис, и при существенных ограничениях по финансовым ресурсам. К тому же есть стратегия, которая позволяет запускать консалтинговые стартапы практически без рисков и с минимальными затратами. Об этом также написано в данной книге.

Важно суметь не только создать консалтинговый бизнес, но и развивать его. Причем это нужно делать так, чтобы он мог пережить любой кризис, которых в будущем, видимо, будет еще немало. Далеко не все консалтинговые компании на это способны. Консалтинговая компания автора этой книги (созданная в 2003-м году) существует до сих пор и продолжает успешно работать и развиваться. Поэтому рекомендации автора книги и его стратегию успеха можно использовать не только для запуска консалтингового стартапа, но и для его дальнейшего развития.

В этой книге немало внимания уделяется продвижению и продажам консалтинговых услуг. Это связано с тем, что маркетингово-сбытовые функции для консалтинга имеют очень большое значение. Можно быть очень хорошим специалистом – профессионалом в своем деле, но если не раскрутить себя (или свою консалтинговую компанию) можно постоянно испытывать дефицит клиентов, что, естественно, не позволит очень хорошо зарабатывать на консалтинге.

Книга предназначена для начинающих предпринимателей, которые планируют запустить и развивать свой консалтинговый стартап. Хотя, возможно, она будет интересна и тем, кто уже создал свой консалтинговый бизнес, но хотел бы развить его и сделать более успешным и эффективным.

Издательство «Москва»: максимум эффективности

Данная книга выпускается в рамках серии книг *«Эффективная бизнес-машина»*. Целью этой серии книг является обобщение успешного опыта создания и развития эффективных компаний. Эти книги позволят и другим компаниям стать по-настоящему эффективной бизнес-машиной.

Издательство «Москва» решило начать с себя, то есть рассказать о том, как современные и эффективные технологии позволяют успешно создавать и развивать бизнес.



Издательство «Москва» создавалось в один из кризисов, которые теперь возникают все чаще и чаще. Кроме того, издательство создавалось на рынке, которому уже давно предрекают скорый конец. Рынок бумажной литературы действительно снижается каждый год. А еще на этом рынке есть очень крупные и сильные издательства, с которыми нужно научиться конкурировать. К тому же у издательского бизнеса большой финансовый цикл (вкладывать деньги в выпуск книг нужно сразу и в большом количестве, а первые поступления возникают только где-то через полгода).

Может показаться, что создавать новый бизнес с нуля при таких условиях – это чистое безумие, поскольку такая затея должна быть обречена на провал. Тем не менее, несмотря на такие неблагоприятные внешние факторы, издательству «Москва» удалось за сравнительно короткое время занять свое место на рынке, став действительно эффективной бизнес-машиной.

В этой книге основой упор делается не на отраслевой опыт, а на технологии, которые применимы абсолютно для всех компаний. Поэтому **данная книга представляет интерес для всех компаний, а не только для издательств**. Да, здесь есть конкретные примеры, связанные с издательством, но принципы и технология построения эффективной компании везде одинаковые. Все последующие книги данной серии также будут создаваться в подобном ключе.

Распродажа книг издательства «Москва»

На сайте издательства «Москва» представлены книги, которые можно купить напрямую у издательства с очень БОЛЬШОЙ СКИДКОЙ.

Такие цены действуют на некоторые книги в течение определенного времени.

Книги, которые в течение ограниченного времени продаются с очень большими скидками, выбираются произвольным образом.

Каждый месяц скидочная акция распространяется **только на 10 книг**.

Страница, на которой представлены книги с очень большими скидками

https://books-moscow.ru/book_sale.html

Интернет-курс А.Карпова «Создание и развитие бизнеса с нуля»

Если вы действительно хотите создать свой бизнес, но не уверены, что сможете это эффективно сделать без посторонней помощи, то я предлагаю вам принять участие в данном интернет-курсе. Обучение на этом курсе поможет вам подготовиться к созданию и развитию своего бизнеса.

В рамках этого интернет-курса **я буду проводить индивидуальную работу с каждым предпринимателем**. Мы вместе разберем каждый этап технологии создания и развития бизнеса, описанный в данной книге.

Начинать обучение можно в любой момент времени, но **закончить нужно будет обязательно не позднее, чем через два месяца** с момента начала. Это обязательное условие обучения на этом курсе.

Основной целью данного курса является именно **подготовка к созданию и развитию своего бизнеса**, а не само создание. К тому же некоторые бизнесы просто невозможно создать за два месяца. Каждый бизнес индивидуален, и требуется разное время для его создания и раскрутки (у некоторых бизнесов инвестиционная часть может составлять несколько месяцев или даже год, а то и больший срок).

Таким образом, в рамках данного интернет-курса вы **изучите всю технологию создания и развития бизнеса** с нуля, причем применительно к своему стартап-проекту.

Дополнительный бонус!!!

Всем участникам, успешно прошедшим интернет-курс, будет оказываться **бесплатная консультационная поддержка** в течение полугода после завершения обучения.

По всем вопросам, связанным с данным интернет-курсом, можно обращаться ко мне по электронному адресу

smart-venture@mail.ru

Расскажите об этой книге и сайте smart-venture.ru

Сначала мы объясним, почему обращаемся к читателям с такой просьбой.

Очевидно, что любое издательство, да и автор тоже, заинтересовано в продажах книг. Но мы считаем, что не нужно стремиться увеличивать продажи любой ценой. Если книга получилась плохой, то о ней лучше никому не знать.

Мы сторонники того, что книги должны быть качественными и полезными для читателей. С помощью большого рекламного бюджета можно раскрутить любую книгу, даже если она абсолютно бесполезная (или даже вредная) для читателей.

Тогда возникает вопрос: а как же донести до читателей информацию о действительно полезных книгах? Мы полагаем, что это нужно делать **только с помощью читателей**. Поэтому мы к вам и обращаемся с такой просьбой.

Если вам эта книга более-менее понравилась и вы считаете, что она действительно хоть чем-то может помочь в создании и развитии бизнеса, то просим вас сообщить о ней другим людям всеми возможными способами.

Помимо этой книги есть еще и сайт **smart-venture.ru**, который, так же как и эта книга, создан для того, чтобы помочь создавать и развивать свой бизнес. Здесь очень много интересных и полезных материалов, которыми можно воспользоваться при создании и развитии своего бизнеса.

Итак, есть разные способы рассказать об этой книге и о сайте **smart-venture.ru**:

- сообщить своим знакомым и друзьям по телефону, по электронной почте или при личной встрече;
- написать на своих страничках в социальных сетях, оставив ссылки на книгу и сайт;
- упомянуть (в том числе оставив ссылки на книгу и сайт) на различных интернет-форумах, связанных с тематикой данной книги и сайта;
- можно использовать и любые другие способы.

При использовании различных интернет-ресурсов можно оставлять следующие ссылки на книгу и сайт:

- ссылка на описание книги: **https://books-moscow.ru/creation_development_business.html**;
- ссылка на сайт: **https://smart-venture.ru.**

В общем, если у вас есть такая возможность, просим помочь это сделать (только при условии, если книга вам понравилась).

С благодарностью за помощь и поддержку,

Татьяна Жданкова
(генеральный директор издательства «Москва»)

Александр Карпов
(руководитель интернет-проекта smart-venture.ru)

P.S. Есть очень распространенный прием, которым сейчас пользуются многие компании, в том числе и издательства. В данном случае можно было бы предложить читателям какой-нибудь бонус за то, что они будут рассказывать другим людям об этой книге и о сайте **smart-venture.ru**.

Нам кажется, что это неправильно. Если эта книга не заслуживает внимания, то лучше чтобы о ней вообще никто не знал. Зачем стимулировать людей, чтобы они о ней рассказывали? Они если и будут это делать, то с отвращением, только ради «конфетки», которую им за это пообещают.

Сарафанное радио должно быть естественным, а не искусственным. Если книга получилась так себе, то лучше чтобы о ней никто и не узнал. Кстати, в таком случае вы можете делать все то, о чем мы вас здесь просим, только с отрицательным знаком, чтобы предостеречь других людей от покупки этой книги.

Продажа бизнеса

Может оказаться так, что после того как вы успешно создадите свой бизнес, у вас возникнет потребность в его продаже.

Продажа бизнеса – это такое же обычное явление, как и создание бизнеса. Для того чтобы создать эффективный бизнес нужно следовать определенной технологии, которая описана в данной книге. Точно также для успешной продажи бизнеса желательно придерживаться определенных правил и знать особенности и нюансы, с которыми можно столкнуться на каждом этапе при продаже бизнеса.

Обо всем об этом можно узнать в бесплатной электронной книге Александра Карпова **«Продажа бизнеса: как это сделать выгодно и быстро»**. Эту книгу можно скачать на сайте **www.smart-venture.ru** или получить по электронной почте. Для этого нужно направить соответствующий запрос по адресу **smart-venture@mail.ru**.

Основная цель данной книги – помочь всем, кто хочет выгодно и быстро продать свой бизнес.

Продажа бизнеса не такая уж и простая задача, особенно для тех, кто этим никогда раньше не занимался. Никто не утверждает, что владелец бизнеса не сможет его продать сам без посторонней помощи. Несомненно, это возможно, только желательно учитывать все нюансы и особенности продажи бизнеса. Тогда это можно будет сделать действительно выгодно и быстро.

Если для продажи бизнеса привлекается специализированное агентство, то, к сожалению, и в этом случае не все может пройти так, как хочет владелец. Продажа бизнеса с помощью агентств не всегда выгодна для владельцев бизнеса, хотя может занять меньше времени, чем при самостоятельной продаже.

Это связано не только с тем, что, как правило, агентству платит именно продавец, а не покупатель, но и с тем, что зачастую агентства убеждают покупателя снизить цену (причем это может происходить не один раз, а на каждом этапе продажи бизнеса).

В данной книге описан и альтернативный вариант сотрудничества при продаже бизнеса, при котором в первую очередь преследуются интересы продавца, а не покупателя бизнеса.

Нужны инвестиции для создания бизнеса? Напиши о своем проекте

На сайте **www.smart-venture.ru** в разделе **«Проекты»** представлено описание инвестиционных проектов, авторам которых требуются инвестиции для создания и развития бизнеса.

Этот сайт постоянно развивается, поэтому он со временем набирает все большую популярность среди начинающих предпринимателей, в том числе и тех, кто ищет инвесторов для своих стартап проектов.

Среди посетителей данного сайта есть и инвесторы, которые ищут интересные и перспективные инвестиционные проекты.

Таким образом, если вы разместите на этом сайте информацию о своем инвестиционном проекте, то повысите шансы на успех в таком нелегком деле как поиск инвесторов.

Для этого вам необходимо прислать по электронной почте **smart-venture@mail.ru** следующую информацию:

- название инвестиционного проекта;
- краткое описание сути инвестиционного проекта;
- полная стоимость стартап проекта (общий объем требуемых инвестиций);
- необходимый объем инвестиций (доля, которую нужно будет профинансировать инвесторам);
- предполагаемый срок окупаемости проекта;
- регион (если проект не имеет четкой региональной привязки, например, какой-то интернет-сервис, работающий на всю страну, то регион можно не указывать);
- отрасль, в которой планируется реализовать инвестиционный проект;
- более подробное описание стартап проекта (в т.ч. на какой стадии он сейчас находится);
- информация об инициаторе инвестиционного проекта (Ф.И.О., контактная информация: телефон, электронная почта и пр.);
- любая дополнительная информация об инвестиционном проекте, которую, по вашему мнению, нужно сообщить потенциальным инвесторам.

После получения от вас данной информации она будет размещена на сайте **www.smart-venture.ru**.

Ассоциация эффективного бизнеса

Основной упор в данной Ассоциации эффективного бизнеса делается не на каких-то бессмысленных тусовках и собраниях, а на разработке четких и конкретных технологий создания и развития эффективного бизнеса. Эти технологии должны позволять и начинающим предпринимателям создавать с нуля эффективные бизнеса, и уже действующим бизнесменам эффективно развивать свои компании.

Миссия ассоциации эффективного бизнеса – содействие созданию и развитию эффективного бизнеса посредством разработки стандартов, технологий и методик, позволяющих создать и развивать действительно эффективные компании.

Географический аспект в миссии умышленно не указан по двум причинам:

- сегодняшние российский компании через какое-то время могут стать международными, выйдя на зарубежные рынки;
- возможно, в будущем к ассоциации захотят присоединиться иностранные компании.

Основные положения ассоциации эффективного бизнеса:

1. Эффективность является важнейшим фактором успеха любой компании. Если компания не является эффективной, то она не может быть полезной для своих клиентов и для общества в целом. Точнее говоря, может, но непродолжительное время.
2. Эффективную (в том числе в долгосрочной перспективе) компанию можно создать только придерживаясь определенной технологии создания и последующего развития бизнеса.
3. Пользу ассоциации могут принести те, кто сам создал эффективный бизнес (то есть предприниматели) и/или помогает другим создавать и развивать эффективные бизнесы (то есть консультанты, эксперты и т.д.).

Итак, одной из основных задача ассоциации эффективного бизнеса является **разработка стандартов работы эффективного бизнеса**, которые соответствуют динамично развивающейся внешней среде.

Как вступить в Ассоциацию эффективного бизнеса

Бизнес-школа «Первая школа предпринимателей»

Это действительно **первая бизнес-школа в России**, где готовят именно ***предпринимателей***, а не топ-менеджеров и специалистов в различных областях менеджмента и бизнеса.

Миссия «Первой школы предпринимателей» – содействие успешному развитию экономики России путем способствования созданию по-настоящему эффективных бизнесов.

Цели «Первой школы предпринимателей»:

- максимально возможная подготовка начинающих предпринимателей для создания ими нового, эффективного бизнеса;
- максимальное увеличение вероятности обеспечения выпускников школы необходимым финансированием для создания и развития их бизнесов.

Особенности обучения школе предпринимателей:

- помимо получения большого объема знаний о создании и развитии эффективного бизнеса и системы управления все ученики бизнес-школы **«вживую» видят, как создается с нуля эффективный бизнес** (на самом деле, не только видят, но и **принимают непосредственное участие** на всех стадия создания бизнеса);
- в качестве «защиты диплома» все ученики школы **проектируют свой бизнес и подготавливаются к его запуску.**

«Первой школе предпринимателей» доверяют:

- начинающие предприниматели, поскольку они знают, что, пройдя обучения в этой бизнес-школе, они получат не только знания, но также опыт и навыки, необходимые для создания эффективного бизнеса;
- инвесторы, банки и другие финансовые организации, поскольку они знают, что вероятность успешного финансирования стартапов выпускников этой бизнес-школы значительно выше, чем многих других бизнес-проектов.

Обучение в бизнес-школе проводит **Александр Карпов** – президент **Ассоциации эффективного бизнеса**, основатель проекта **smart-venture.ru**, директор **Компании РиК**.

Подробнее о бизнес-школе

Сотрудничество с проектом smart-venture.ru

Здесь только кратко перечислены возможные варианты взаимовыгодного сотрудничества и партнерства с проектом **smart-venture.ru**. Подробную информацию можно получить, нажав на соответствующие ссылки.

Все эти способы сотрудничества являются взаимовыгодными, поэтому представляют интерес для многих организаций (их владельцев, руководителей и специалистов), а также частных экспертов, имеющих отношение к тематике данного проекта.

Есть следующие варианты сотрудничества с проектом smart-venture.ru:
– размещение информации об организации в каталоге проекта smart-venture.ru;
– размещение корпоративных новостей в разделе «Бизнес-новости» проекта smart-venture.ru;
– участие в проекте в качестве эксперта smart-venture.ru;
– участие в издательских проектах, связанных с проектом smart-venture.ru;
– вступление в Ассоциацию эффективного бизнеса.

В случае Вашей заинтересованности, можно обсудить и какие-то нестандартные варианты сотрудничества. Для примера можно привести стратегическое партнерство с издательством «Москва», совместно с которым реализуется проект по изданию сери книг «Эффективная бизнес-машина».

Таким образом, проект **smart-venture.ru** открыт к любому сотрудничеству, которое может принести пользу нашим компаниям, а значит и экономике нашей страны.

Если у вас возникли вопросы по сотрудничеству с проектом smart-venture.ru, то вы можете направить их по электронной почте **smart-venture@mail.ru**.

Карпов Александр Евгеньевич

Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля

Издательство «Москва»
www.books-moscow.ru
m-books@bk.ru

Тираж 1000 экз.

г. Москва