

Дмитрий Киреев.

7 критических ошибок, совершаемых владельцами бизнесов.

Если Вы читаете эту брошюру, Вы, вероятнее всего, занимаетесь, хотите или планируете заниматься бизнесом. Зарегистрировать ООО, открыть офис, напечатать визитки, нанять людей.

Вы представляете себе, как приезжаете в офис утром, секретарь приносит Вам документы на подпись, начальники отделов на планерке, перебивая друг друга, торопятся доложить о новых достижениях Вашей компании и новых креативных идеях, которые принесут мешки денег.

Все так и будет. Или как-нибудь иначе.

Предпринимательская деятельность – очень интересное занятие, которое может приносить много денег. Предпринимательская деятельность – убийство времени, сил, здоровья, денег и источник больших финансовых проблем.

От того, какая точка зрения Вам ближе, зависит Ваше отношение к тому, стоит ли начинать то, что так хочется начать. Или продолжить то, чем уже занимаетесь. Но есть один хитрый секрет. Вы в процессе своей предпринимательской деятельности можете переходить от одной точки зрения к другой.

И только от Вас, как от бизнесмена зависит то, что Вы сами можете сказать о своем бизнесе. Ваши действия делают его прибыльным или убыточным, наполняющим Вас энтузиазмом или заставляющим опустить руки и бросить все.

Анализ бизнесов, как начинающихся, так и давно работающих, в России и за рубежом, показывает, что существует несколько типовых критических ошибок, общих для большинства владельцев компаний.

Цель данной брошюры – рассказать о некоторых из ошибок, чтобы Вы могли избежать их в Вашем бизнесе.

Итак, приступим.

Ошибка №1. Незнание собственных целей.

Если Вы не знаете, куда идете, скорее всего, Вы придете не туда. Открывать бизнес ради бизнеса – плохая практика. Я встречал множество начинающих предпринимателей, целью которых было иметь свой бизнес.

Они регистрировали ООО или ИП, брали в аренду офис, делали веб-сайт, покупали мебель и оргтехнику и нанимали персонал. В результате они получали:

- Необходимость оплаты аренды
- Необходимость оплаты работы подчиненных
- Необходимость ведения бухгалтерской отчетности
- В худшем случае долги по кредитам
- И много чего еще, о чем знает любой предприниматель, набивший те же шишки.

Самое удивительное – это то, что они не знали, зачем им это все. Вероятно, очень здорово знать, что в компании, регулярно пьющей пиво на скамейке в парке, Вы – единственный, у кого есть бизнес. И можно прямо так и отвечать на вопрос малознакомых людей о том, чем Вы занимаетесь: «У меня бизнес в области _____ (добавить свое)». И потом весь вечер ловить на себе уважительные взгляды.

Огромный и самый важный вопрос: зачем... Нет, лучше так: ЗАЧЕМ Вам нужен бизнес? Что вы хотите получить, кроме 14-ти часового рабочего дня, разочарования в людях, регулярных авралов, общения с государственными органами и необходимости трудового героизма во благо построения капиталистической собственности?

В большинстве малых бизнесов владелец получает такую прибыль, что если выписать все его должностные обязанности и выложить на сайтах поиска персонала, заявив прибыль, которую получает владелец, в качестве зарплаты, Ваша вакансия останется невостребованной. Никто не захочет делать ВСЕ ЭТО за такие деньги.

И Вы сами тоже не захотите, когда распробуете нелегкий предпринимательский хлеб, если у Вас нет цели, которая мотивирует и заставляет Вас просыпаться раньше будильника, потому что Вам не терпится внедрить то, что вчера поздно вечером пришло к Вам в виде озарения в те 5 секунд между открыванием двери домой и засыпанием.

И эти цели, которые воодушевляют именно Вас, должны стать целями Вашего бизнеса. Потому что бизнес – это инструмент. Вы покупаете молоток в магазине для того, чтобы забивать им гвозди, а не для того, чтобы рассказывать знакомым, что у Вас есть молоток и самому упиваться этим фактом.

Ошибка №2. Смещение фокуса внимания с прибыли на что-то еще.

Эта ошибка местами очень сильно связана с первой ошибкой. Бизнес – это инструмент, приносящий прибыль. Поэтому любое движение в Вашем бизнесе должно быть в конечном итоге направлено на получение прибыли.

Обратите внимание: не на увеличение лояльности сотрудников, не на любовь и признательность со стороны клиентов, не на одобрение коллег-бизнесменов, а на ПОЛУЧЕНИЕ ПРИБЫЛИ.

Если все, перечисленное в предыдущем абзаце, приносит прибыль, Вам нужно этого добиваться. Если именно в Вашем бизнесе лояльность подчиненных не имеет значения, выраженного в денежных единицах, забудьте о мерах по усилению лояльности.

Один из моих знакомых в какой-то момент почувствовал, что его подчиненные испытывают давление. Он пригласил специалистов и они провели тимбилдинговые мероприятия для того, чтобы повысить комфорт работников и сделать атмосферу в коллективе дружеской. Через полторы недели он пришел к выводу, что его ключевой продажник слишком «зазвездился» и «краев не видит». Его пришлось уволить, а вместе с ним ушли все остальные.

А теперь, внимание, вопрос: стоило ли консолидировать отдел продаж или надо было, наоборот, посеять зерна соперничества и конкуренции?

То же самое касается мнения клиентов. Торговец наркотиками не раздувает свой клиентский отдел и не поит своих мутноглазых клиентов дорогим кофе на кожаном диване. Они все равно купят. И вежливое обращение с клиентами не приведет к тому, что они будут покупать у него дороже, чем у конкурента. Зачем тратить деньги и любые усилия на то, что не приносит БОльших денег?

При этом если у Вас есть данные, что, потратив некоторое количество денег на улучшение Вашей службы по работе с клиентами, Вы получите дополнительную прибыль, Вам обязательно нужно сделать это, несмотря на то, что это трудно, неудобно или просто лень.

Единственное обоснование любых Ваших действий в бизнесе – это ласкающее слух слово ПРИБЫЛЬ.

Ошибка №3. Попытки переделать себя, чтобы нравиться подчиненным.

Ваш бизнес построен для достижения Ваших целей. Не целей людей, которые работают на Вас, хотя, здорово, когда Ваши цели и цели Ваших подчиненных совпадают. Ключевое слово здесь ВАШИХ.

Для достижения этих целей Вы нанимаете персонал, который будет работать по Вашим правилам и делать то, что нужно Вам, а не им или кому-то еще. И если Вас беспокоит, что Василию Пупкину грустно от того, что Вы заставляете его приходить в офис в 9-30, а это приводит к ухудшению его работы, то Вам не нужно думать, что:

- Вы слишком требовательны
- Вы тиран
- У Василия Пупкина сложная ситуация дома: заболел хомячок, жена изменяет с почтальоном и его затопили соседи снизу
- Вы можете разрешить Василию приезжать на час позже и уходить на час раньше, потому что ему так лучше
- Вам нужно мягче относиться к своим подчиненным и т.д.

Все, что Вам нужно сделать – это объяснить Василию Пупкину, где, зачем, почему и на каких условиях он работает. А также напомнить о том, что он был в курсе этих условий, когда Вы брали его на работу.

И Вам совершенно не нужно думать о том, Вы должны измениться для того, чтобы подчиненные Вас полюбили. Любовь подчиненных – сладкий миф. Гораздо ближе к истине история о том, как человек, сидя на камне, бросал пирожные медведям, а они резвились, как большие ласковые щенки. А когда пирожные кончились, они съели человека.

И если Вы берете на работу своего друга, через некоторое время Вы почувствуете, что его подчиненное положение убивает его дружеские чувства, даже если Ваши все еще живы. У подчиненных всегда найдутся претензии к начальнику и поводы для недовольства. Прогибаясь под кого-то, Вы убиваете собственную индивидуальность.

Это вовсе не значит, что Вы не должны создавать индивидуальные условия для работы Ваших сотрудников ни при каких условиях. Вам обязательно нужно это делать, если при этом Вы не совершаете ошибку №2.

Ошибка №4. Попытка переделать рынок под свой продукт.

Эта ошибка связана со жгучим желанием продать то, что есть, не озаботившись вопросом, нужно ли это кому-нибудь.

Если в Вашем бизнесе хромает маркетинг, то Вам бросить предпринимательскую деятельность и вернуться на работу. Вы можете быть уверены, что Ваш продукт – это лучшее из того, что создавалось человечеством когда-либо. Но если Вам никто не верит, Вы останетесь с нулевыми продажами, и Ваш бизнес пойдет ко дну, как топор.

К сожалению, многие бизнесмены начинают с того, что врываются на холодный рынок с новым товаром или услугой, исполненные энтузиазма и заряженные уверенностью в сверхпривлекательных качествах своего продукта.

А потом начинаются разочарования и сетования на то, что клиент, дурила картонный, совершенно «не шарит» и «не врубается». И великолепная туалетная бумага из асбеста, самая негорючая в мире, совершенно не пользуется спросом.

И всего-то, что надо было сделать – это протестировать рынок на готовность и желание покупать то, с чем Вы в него входите. А только потом запускать производство, забивать склады и брать кредиты на оборудование и материалы.

Если у Вас получилось не быть глупее рынка, Вам не обязательно быть умнее его. Достаточно просто понимать рынок и говорить с ним на одном языке. И он всегда готов рассказать Вам, что ему нужно именно сейчас, а с чем лучше вообще не приходить.

Я консультировал владельцев ночного клуба в одном из пригородов Питера. Им нужно было повысить посещаемость. Когда я начал говорить о том, что нужно определиться с целевой аудиторией, они сказали, что «уже пробовали такой подход, но ничего не получилось».

На мою просьбу рассказать поподробнее они поведали душераздирающую историю о том, как создали клуб для посетителей лет 30-35, чтобы те приходили отдохнуть и расслабиться. Площадь помещения клуба - около 200 кв.м., сам клуб расположен в криминогенном районе, треть клуба отведена под танцпол, лицензии на торговлю алкоголем нет, парковки нет.

<http://DmitryKireev.com>

Трудно представить более яркий пример того, как бизнесмен делает то, что ему самому хочется и плюет на рынок. И еще более трудно понять, почему он потом удивляется отсутствию прибыли и растущим долгам за аренду.

Ошибка №5. Пренебрежение стандартами.

Многие бизнесмены, начав свой бизнес, не могут точно описать то, как должна производиться работа их подчиненных. Как нужно отвечать на звонки. Где должны располагаться прилавки. Как осуществляется взаимодействие с уже существующими клиентами и т.д.

А если и могут, то не следят за тем, чтобы эти стандарты неукоснительно соблюдались персоналом. Поэтому у их бизнеса нет отличительных черт, которые всегда можно представить как конкурентные преимущества, и стабильности, которая так необходима для масштабирования.

Вам обязательно нужно установить стандарты в Вашем бизнесе. Чем больше этих стандартов будет, тем проще такой бизнес управляется.

Выбор стандартов должен быть основан на потребностях рынка, поэтому внедрение стандартов может занять некоторое время, необходимое для поиска их оптимального соотношения.

При этом, любое введение дополнительного стандарта должно быть продиктовано только увеличением ПРИБЫЛИ в конечном итоге.

Яркий пример: Макдоналдс. Недорогая быстрая еда среднего качества. Поделюсь личным опытом: Биг Мак в Афинах, Кракове, Мюнхене, Барселоне и Санкт-Петербурге ничем не отличается. Есть определенный стандарт и клиент знает, что он получит, заходя в шумное место с пластмассовым клоуном на скамейке.

Они, конечно же, могли бы класть в бутерброд не котлету, а стейк из мраморного мяса. Но прибыли это не принесет. Поэтому они делают ровно то, что нужно делать для того, чтобы удовлетворить запросам клиента в своей нише. Ни больше, ни меньше. Но делают это, следуя очень жестким стандартам, начиная от технологии и заканчивая общением с покупателями.

Ошибка №6. Пренебрежение числами.

Вы должны знать числа в своем бизнесе. Если Вы их не знаете, то Ваше развитие будет хаотическим, если будет вообще.

На заре зарождения спорта в том виде, в котором он существует сейчас, было сделано гениальное открытие. Оказывается, простой замер результатов и показателей спортсменов на тренировках позволяет повысить их эффективность на 30%!

Как такое возможно? Очень просто. Зная вчерашний результат, проще его повысить сегодня. А отследив тенденцию, можно принять решение о том, стоит ли что-то поменять.

Числа показывают:

- Насколько эффективна Ваша реклама
- Сколько денег Вы тратите на привлечение новых клиентов и удержание существующих
- Насколько эффективна работа Вашего персонала
- Каков средний чек Ваших клиентов и как меняется его величина и т.д.

Зная эти и другие числа, Вы можете определить не только скорость своего движения, но и его направление. Не зная этих чисел, Вы не управляете своим бизнесом и едете с горы на телеге без руля и тормозов.

И Вам, так или иначе, придется знать свои числа, несмотря на опытного бухгалтера и команду помощников, отвечающих за различные направления (они, кстати, тоже должны знать числа, за которые отвечают). Потому что за развитие и правильный ход Вашего бизнеса отвечаете Вы, а не наемные работники.

Ошибка №7. Бизнес как работа.

Я говорил об этом, когда раскрывал ошибку №1. Вы создаете бизнес, который становится Вашей работой. Вы являетесь самым большим специалистом в своей фирме и можете делать (и иногда делаете) все лучше других. Вы – профессионал. Но не бизнесмен.

На своих тренингах я всегда говорю, что делегировать нужно все, что можно. Бизнес не является бизнесом, если в нем работаете только Вы. И я очень сомневаюсь, что целью создания Вашего бизнеса является впахивание от рассвета до заката для того, чтобы производить продукт.

Задача владельца бизнеса – организация и развитие для достижения поставленных целей. И инструменты бизнесмена – это люди. Арендные активы.

Если Вы работаете в своем бизнесе, у Вас будет очень мало времени для работы над ним. Всегда будут возникать дела, которые необходимо сделать именно сейчас, и они не будут иметь никакого отношения к развитию бизнеса в соответствии с той стратегией, которую Вы для него разработали.

Вы ведь разработали стратегию, правда?

Поэтому именно Вам нужно заниматься тем, что получается лучше всего именно у Вас. Или что Вы не хотите доверять другим. То есть развитием бизнеса, оптимизацией бизнес-процессов и постоянными медитациями на тему того, как повысить прибыль. А все остальное Вы делегируете подчиненным.

Сетевой бизнес, особенно на низких уровнях, декларирует следующую схему: Вы продаете продукт, вербуете агентов, они продают продукт, а Вы получаете процент, сами оставаясь в продажах.

Если Вы производите пальца для подводного вышивания крестиком, стоя плечом к плечу со своими подчиненными у станков и выдавая ежедневную норму, а в обеденный перерыв и после работы разрабатываете планы продвижения товаров на рынки Биробиджана, рассчитываете норму прибыли и проводите переговоры, то Ваш бизнес в огромной опасности.

И еще один бизнес Вы не запустите, потому что не сможете сделать это чисто физически.

На мой взгляд, самый правильный подход к бизнесу укладывается в простую схему:

1. Придумал
2. Протестировал
3. Запустил
4. Настроил
5. Нашел управляющего и вернулся к первому пункту в другом направлении

Естественно, что придется контролировать, как идут дела, проводить проверки, чистки, расстрелы и раздачи слонов. Но Вы ни в коей мере не являетесь специалистом в своих бизнесах. Вы занимаетесь организацией и развитием.

<http://DmitryKireev.com>

Пожалуй, на этом пока стоит остановиться. Надеюсь, часть грабель, разбросанных на поле, которое называется предпринимательской деятельностью, для Вас теперь более очевидна и Вы сможете обойти их даже с закрытыми глазами, не набив шишек.

Если у Вас есть вопросы, пожелания или предложения и если Вы хотите поделиться своим мнением об этой брошюре со мной, пожалуйста, пишите мне через [форму обратной связи](#) на сайте www.DmitryKireev.com.