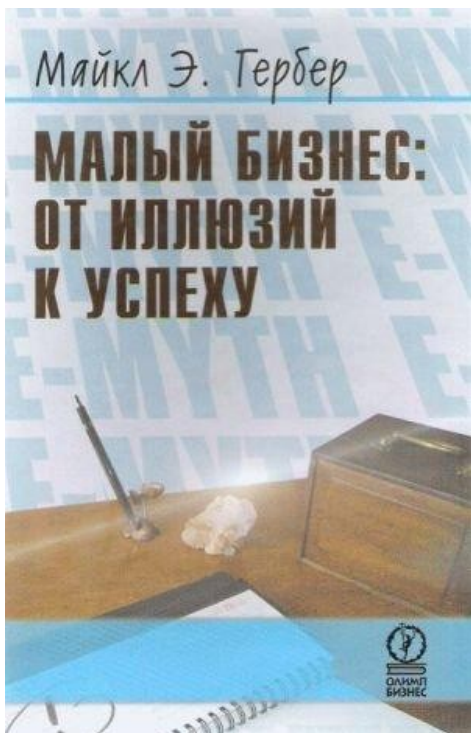




**Майкл Гербер**

## **Малый бизнес: От иллюзий к успеху**

[Сайт книги](#)

[Купить книгу в Озоне](#)

### **О книге**

Книга Майкла Гербера, которого считают ведущим специалистом в области малого бизнеса, позволяет по-новому взглянуть на проблемы, связанные с организацией и развитием малых предприятий. Автор показывает, как общепринятые стереотипы могут воспрепятствовать успешному бизнесу, ведет своих читателей через главные этапы развития малого предприятия — от основания и становления до зрелости. Большой интерес представляет описание технологий франчайзинга для повышения эффективности и предсказуемости бизнеса. Книгу очень оживляют диалоги с молодой женщиной-предпринимателем, которые в понятной форме учат, как правильно организовать, развивать и совершенствовать свое дело, не изменяя привычного образа жизни.

В доработанной и обновленной версии своей книги «The E-Myth» Майкл Гербер собрал различные истории (скорее мифы) о том, что как создать свой стартап и как сделать его успешным. Книга дает ясное представление поэтапного создания и развития бизнеса и акцентирует внимание на разнице между понятиями «работать в бизнесе» и «работать над бизнесом».

### **Кому нужна эта книга?**

- Всем, кто является основателем стартапа или только планирует им стать;
- Владельцам бизнеса, пытающимся самостоятельно привести свою компанию к успеху;
- Всем, кто думает, что быть предпринимателем легко.

### **Об авторе**

Майкл Гербер - легенда среди предпринимателей, соучредитель и председатель Michael E. Gerber Companies - организации, которая помогает предприятиям и предпринимателям добиться успеха независимо от их вида деятельности. Написал более десятка книг по вопросам предпринимательства.

# Секреты успеха в малом предпринимательстве

Вы когда-нибудь задумывались, почему подавляющее большинство мелких бизнесменов терпят неудачу, никогда не становясь успешными? Что такого особенного в предприятиях, которые выживают до пятилетней отметки, а потом гладко и успешно растут?

В этой книге вы найдете простое руководство к построению успешного бизнеса, а не просто стартапа, пополнившего печальную статистику.

## **В этой книге вы узнаете:**

- почему 80% стартапов терпят неудачу в первые пять лет;
- почему вам следует опираться на стратегию Рэя Крока, разработанную им для компании McDonald's ;
- почему ваш бизнес будет работать лучше без вас.

## **Увлеченный предприниматель с отличной идеей и техническим ноу-хау - залог быстрого успеха? Это миф**

Знаете ли вы, что ежегодно в Америке создается около одного миллиона стартапов, но 40% из них терпят неудачу в первый год и 80% в первые пять лет? Только представьте – 800 тысяч обанкротившихся предприятий! И причиной провалов большинства является вера в мифы.

Предпринимательский миф - это фундаментальное непонимание принципов американского бизнеса. Это вера в то, что хорошая техническая работа и отличная идея - основание для успеха в бизнесе.

Люди часто начинают собственный бизнес только потому, что они преуспевают на работе в определенной области, как, например, машинист, парикмахер или программист. Однажды им приходит в голову, что они не хотят делать техническую работу для кого-то другого. Они хотят работать для себя и для собственного бизнеса в соответствии со своими собственными идеями.

Допустим, ваша профессия - бариста. Вы освоили все от секреты обжарки кофе, его правильного заваривания до искусства рисовать на молочной пенке и у вас есть множество идей о том, как управлять кафе, поэтому вы решили открыть свое собственное кафе.

И точно так поступают около миллиона людей каждый год.

Но если вы начинаете бизнес с того, что у вас есть технические знания и новые идеи – это уже неправильно и вряд ли вас ждет успех.

Ошибка в том, что иметь технические навыки и идею – совсем не то, что знать принципы построения бизнеса.

Например, бариста открывает собственное кафе, и вскоре понимает, что его умения готовить кофе недостаточно, чтобы привести бизнес к успеху: ко всему прочему нужно уметь подбирать персонал, руководить им, знать принципы развития бизнеса и т.д. Вот почему так много стартапов терпят неудачу.

## Как правило, стартапы не переживают стадию подростка

Удивительно, но стадии развития бизнеса такие же, как и у человека: младенчество, подростковый период, молодость, зрелость. Разница лишь в том, что большинство предприятий гибнет на стадии подростка.

На первом этапе основатель и стартап – одно целое. Наконец вы достигли своей мечты и работаете только на себя! К примеру, бариста: открыв собственное кафе, он наслаждается работой и самостоятельностью, но, преуспев на этом этапе, он привлекает все больше клиентов и уже не справляется с объемом работ. Доходит до того, что бариста даже не успевает убирать кафе ежедневно, а клиентов все больше. Выходит, что он снова стал рабом технической работы. Тогда он нанимает сотрудников, а его бизнес вступает в подростковый этап.

На этом этапе работы также много, но вместо того, чтобы делегировать полномочия, бариста просто отстранился от выполнения рутины. Он дает задания подчиненным, забывая о контроле за их исполнением и создании плана работы для себя. Вернувшись в кафе, клиенты начинают жаловаться на плохой латте новых сотрудников.

Во время подростковой стадии, владелец стартапа должен выйти из зоны комфорта, где он все контролировал сам: бизнес не удастся, если он не может сделать этого.

Что может сделать бывший бариста - владелец бизнеса в настоящем?

Он может вернуться в зону комфорта, уволив сотрудников и начав снова контролировать все самостоятельно.

А может пойти в Ва-Банк и продолжить развивать свой бизнес, нанимать сотрудников и принять неизбежное снижение качества.

Или, наконец, как вы увидите в следующих статьях, он может решить, что его бизнес должен расти и запланировать этот рост еще до основания стартапа.

## **Развитие стартапа в подростковом периоде нужно планировать в самом начале**

Даже если вы готовы выйти из зоны комфорта и ослабить контроль над ростом бизнеса, вы должны сделать это в самом начале.

Успешные компании ориентируются на такую стратегию развития бизнеса, при которой нет прямой зависимости между способностью расти и непосредственным участием в этом процессе руководителя: именно это помогает им справляться с проблемами бизнеса на этапе подростка. Вы должны спросить себя не о том, какую работу необходимо делать для роста бизнеса, а о том, как бизнес будет работать в целом.

Например, бариста знает техническую работу в кафе. Он может поджарить Гватемале в зернах и приготовить латте. Но что он может сделать, чтобы его бизнес был конкурентоспособен? Как он будет привлекать клиентов?

Для развития бизнеса и реализации предпринимательских перспектив нужна бизнес-модель, удовлетворяющая перспективные потребности клиентов необычным способом. Ваша бизнес-модель даст вам четкое представление о своих идеальных клиентах и способах удовлетворения их потребностей.

Чтобы спасти свой бизнес, бариста, возможно, должен будет закрыть кафе на несколько дней, чтобы обдумать с предпринимательской точки зрения свою бизнес-модель. К примеру, выбрав в качестве целевой аудитории экологически сознательных студентов, он может привлечь их тем, что будет использовать для приготовления кофе молоко с местных ферм и организует кабинки для чтения.

# Внутри каждого из нас есть несколько бизнес-личностей

Считаете ли вы себя предсказуемым? Истина заключается в том, что мы состоим из нескольких борющихся личностей. В частности, каждый из нас понемногу предприниматель, менеджер и техник.

Сначала мы предприниматели при создании нового продукта, потом мы техники, разочаровавшиеся в новой идее, придуманной нами минуту назад!

Предприниматель-это новатор с огромной энергией, мечтатель и фантазер, видящий множество возможностей для успеха и сосредоточенный на будущем. Без предпринимателей не было бы инноваций.

Менеджер в нас прагматичен и жаждет порядка. Как предприниматель внедряет инновации и создает новые вещи, менеджер организует вещи в организованные и упорядоченные схемы.

Без менеджера, бизнес никогда не смог бы функционировать.

Наконец, техник – деятель-ремесленник.

Техник в нас любит контролировать ход работ и получать результат.

Он раздражается, когда предприниматель постоянно меняет идеи, а менеджер вмешивается в процесс его работы. Но он счастлив, когда предприниматель и менеджер создают для него работу.

Без техника невозможно сделать ничего.

Несмотря на то, что три эти личности вечно противоборствуют, мы должны научиться использовать сильные стороны каждой из них. Поэтому средний владелец малого бизнеса примерно на 10% предприниматель, на 20% менеджер, и на 70% техник.

Итак, теперь вы понимаете, какие препятствия ждут вас при открытии своего дела. Но как не стать одним из 800 тысяч обанкротившихся предприятий? Секрет успеха – в преобразованиях малого бизнеса.

# Секрет успеха - в преобразованиях малого бизнеса

Мы находимся на той стадии развития бизнеса, когда процветает бизнес, который легко передается из рук в руки и успешно развивается при этом.

Так называемые, turn-key revolution («предприятия с возможностью масштабирования») создали бизнес-модель, которая отлично работает, обеспечивая предсказуемый продукт клиенту с каждой покупкой, и может быть воспроизведена без присутствия хозяев. Так называемый, «бизнес под ключ».

Другими словами, предприятия - франшизы.

Вашему бизнесу необходимо иметь формат франшизы: вы продаете франчайзи свою бизнес-модель и право использования своим брендом, а он развивает бизнес дальше, используя не только вашу стратегию, но и собственные навыки. Успешность франшизы удивительна. В то время как 80% стартапов гибнут в первые пять лет, 75 % стартапов, построенных в формате франшизы успешно развиваются.

«Бизнес под ключ» (turn-key revolution) является настолько успешными, потому что он ориентирован на предприятия, которые кто-то захочет купить.

Например, если кто-то хочет купить ваш бизнес, его первым вопросом, скорее всего, будет: «Это работает?» Если ваша бизнес-модель проста и эффективна, она, несомненно, привлечет покупателя. Модель «бизнес под ключ» - это не просто продажа продукта, который вы создали для клиентов. Это полностью рабочий бизнес, включая все его процессы и системы, который вы можете продать франчайзи.

Рэй Крок начал использовать «бизнес под ключ» в 1952 году, когда стал одержим созданием «гамбургер – стенда», что бы изготавливать точно воспроизводимые гамбургеры для каждого покупателя. Он перестроил способ создания гамбургера, делая все настолько точно, что, каждый, кто захотел бы, мог сделать такой гамбургер. После этого Крок продал бизнес-модель Макдональдса по франшизе тысячи раз.

# **Представьте, что ваш маленький бизнес стал национальной торговой сетью. Теперь постройте свой первый магазин**

Итак, вы решились создавать франшизу. Первое, что вы должны сделать, это построить прототип оригинальной модели вашего бизнеса, которая будет реплицироваться. Ваш прототип франчайзинга должен быть ценен для клиента и быть настолько простым, что его может эксплуатировать любой человек.

Ценность вашего прототипа для клиентов в том, что они понимают ее. Звучит запутанно? Ценность должна быть ценностью в любом месте: приемлемые цены, хорошее обслуживание клиентов, подарок, который ваши клиенты получают по почте, и так далее. Например, ценность в кафе может быть бесплатное печенье к латте.

Далее вы должны создать схему работы, которую легко воспроизведет любой предприниматель без вашего участия.

Например, если бариста предлагает франшизу, он должен сделать схему приготовления кофе настолько простой, чтобы его мог приготовить каждый.

Кроме того, франшиза должна иметь руководство пользователя, так сказать.

Почему?

Если вы не даете объяснения о том, как работает ваш бизнес, как другие смогут им управлять?

Бариста должен написать инструкцию не только по приготовлению кофе, но и инструкцию по обучению других людей готовить кофе.

Наконец, франшизу следует обеспечить одинаковым сервисом.

Если люди не знают, какой продукт или услугу они будут получать, они, вероятно, не станут постоянными клиентами. Например, люди, которые приходят в кафе не должны получать вкусный латте один день и прогорклый на следующий, иначе - они никогда не вернутся. И, конечно, франчайзи не хотят вести бизнес с непредсказуемыми результатами.

# Открыть бизнес, чтобы удовлетворить свои личные цели

Почему вы хотите открыть собственный бизнес? Надеюсь, что, по крайней мере, вы не просто хотите оставить работу с 9-00 до 17-00 часов. Так как вы настроились на франчайзинг, вашей первоочередной задачей является убедиться, что ваш бизнес даст вам то, чего вы хотите!

Наиболее важный шаг в построении бизнес-модели - осознание вашей основной цели, или представление о том, какой жизнью вы хотите жить.

Чтобы определить свои цели, ответьте на вопросы: "Какое мне дело до других?", "Как начать жить, как мне хочется?", "Сколько денег я хочу?" и "Сколько я хочу путешествовать?"

После того, как вы выясните свою основную цель, вы должны определить стратегическую цель.

Стратегические задачи являются также инструментом для измерения прогресса, реализации планов и франчайзинга вашего бизнеса. Это перечень стандартов, которые должен понимать абсолютно любой. Он должен включать в себя финансовые прогнозы, в том числе планы по вашей выручке, прибыли и валовому обороту.

Также стоит оценить практические возможности вашей бизнес-модели достичь поставленных целей.

Допустим, основная цель бариста - заработать \$500,000 в год и путешествовать в течение месяца каждый год.

Это означает, что его стратегическая цель должна определить, как привести три своих кафе к выручке \$167,000 в год, а также возможность закрыть или передать кому-то управление кафе на 1 месяц в году.

# Формирование стратегии развития бизнеса - ключевой фактор в установке ответственности

Вы, как и большинство людей, наверняка ненавидите составление схем и планов. Скучно, верно? Но без четкого плана, устанавливающего ответственность, невозможно построить успешный бизнес?

Вам нужна стратегия, которая четко определяет, кто что делает и кто за что отвечает. Даже если ты все сам себе босс и подчиненный, вы должны планировать свои дела и разрабатывать схемы развития вашего дела.

Начните с рассмотрения вопроса о том, сколько сотрудников вам потребуется, и какую работу каждый из них будет делать.

Затем, определите обязанности, составьте контракт и определите параметры, по которым будет оцениваться эффективность сотрудника.

Например, бариста знает, что в его кафе понадобится по три бариста и одному пекарю в каждую, менеджер по управлению персоналом, менеджер по маркетингу, бухгалтер и директор, чтобы контролировать все.

В начале, бариста будет выполнять все эти задания. Он приготовит кофе, испечет печенье, разработает дизайн-проект для рекламы в местные газеты и журналы. Но по мере роста бизнеса, ему точно нужно знать, сколько людей и на какую позицию он должен принять, чтобы успешно работать.

Плюс, бариста узнает лучший подход к каждому виду работ в своих кофейнях. Он должен задокументировать их в определенном руководстве для каждой должности, которые могут быть переданы будущим сотрудникам.

Еще одно преимущество четкой организационной стратегии - установление подотчетности.

Каждый сотрудник будет нести ответственность за работу, следуя четкому плану, прописанному в контракте.

Каждый сотрудник также должен подписать договор, как показатель принятия на себя ответственности за выполнение порученной ему работы.

Подписав все бумаги и распределив полномочия, вы можете приняться за управление вашим бизнесом, движущимся к успеху.

## **Управляя вашими сотрудниками, не полагайтесь на людей - полагайтесь на стратегию менеджмента**

Вы думаете, в чем секрет успешной стратегии управления? Секрет отличной стратегии управления – управление людьми, как маркетинговыми инструментами.

Почему маркетинговый инструмент? Потому что только так вы сможете привести их к созданию продукта, удовлетворяющего потребностям клиента.

Например, бариста может управлять своим пекарем, например, определив ему количество и время работы на каждый день. Или, например, он может предложить ему выбрать, чем заполнить витрину в кафе и исполнить свою задумку. В последнем варианте, вероятно, пекарь будет с большим энтузиазмом выполнять работу и принесет больше удовольствия клиентам своей выпечкой.

Но самая важная часть вашей системы управления - это управление людьми таким образом, чтобы люди понимали идею, которую они воплощают, работая на вас.

Если ваши сотрудники понимают смысл своей работы, они, скорее всего, будут работать с большим энтузиазмом, чтобы помочь вашему бизнесу достичь своих целей.

Еще одной важной составляющей управления является то, что сотрудники всегда должны быть проверены на предмет соответствия вашим требованиям относительно должности.

Допустим, что один из бариста в качестве приоритета выбрал креативность. Когда бариста нанимает пекаря, он позаботится о том, чтобы творческое начало было сопоставимо с его работой. Он объясняет пекарю, что тот сам должен составлять меню выпечки, набор ингредиентов и т.д. И главное правило – никаких одинаковых тортов по две недели подряд.

Результат? Пекарь будет с энтузиазмом выдумывать и печь, а ваши клиенты получат широкий выбор выпечки!

# **Забудьте обо всем и думайте только о клиенте**

Как насчет маркетинга? Какой способ самый лучший для того, чтобы реализовать вашу маркетинговую стратегию?

Все просто. Ориентированность на потребителя настолько важна, что вы должны забыть про все остальное и думать только о клиенте.

Во-первых, рассмотрите демографические данные ваших клиентов: сколько им? Где они живут? И т.д.

Подумайте, что движет ими, когда они делают покупки. Почему они будут покупать у вас, а не у кого-то другого?

Например, в то время как бариста может иметь недостаточно денег, чтобы провести масштабное исследование, он может предложить своим клиентам заполнить анкету в кафе в обмен на бесплатное печенье. Это позволит ему выяснить потребности и желания клиентов, чтобы оптимизировать свой продукт. Также это поможет выяснить, какой тип рекламы следует выбрать, чтобы она была эффективной.

Например, исследование, проведенное компанией IBM, показало, что определенный оттенок синего воспринимается клиентами как символ надежности. Не нужно объяснять, почему у IBM синий логотип?

Вы также должны следить за изменением рынка и реагировать на это: например, если ваша целевая аудитория «помолодела», вы можете рассмотреть интернет-магазин, как дальнейший шаг в развитии вашего дела.

## **В конце концов, вы будете иметь бизнес, представляющий собой полностью функционирующую систему**

Каким будет ваш бизнес после построения прототипа франшизы? Это будет огромный механизм, очень простой в эксплуатации: каждый его узел может легко воспроизводиться любым человеком: от создания продукта до управления персоналом и построения точной копии всей модели.

Все это – результат успешной стратегии. Как правило, стратегию делят на несколько систем-категорий:

**Жесткая система:** работа с неодушевленными предметами: техника, цветы, одежда и т.д.

**Мягкая система:** живые идеи в вашем бизнесе, как и вы сами!

**Информационная система,** которая предоставляет вам все данные о вашем бизнесе для аналитики и оптимизации.

Например, бариста: жесткая система включают в себя приготовление эспрессо; мягкая система - отношения сотрудников и развитие информационных систем будет включать данные о том, что приводит клиента к покупке.

Чтобы добиться успеха, все эти системы должны работать вместе.

Вы не можете работать над одной частью бизнеса без учета всех остальных.

Бариста в кафе, например, хочет обменять кофемашину на модель поновее, изменив часть жесткой системы. Чтобы принять это решение, ему придется подумать, как это отразится на других системах. Мягкие системы могут быть скомпрометированы, если сотрудники обожают работать именно с этой машиной и не хотят обучаться работе с новой.

Тогда информационная система будет контролировать поведение клиентов, чтобы ситуация с машиной не привела к их недовольству.

Если системы не могут работать слаженно, у бизнеса нет шансов!

# Процесс планирования и реализации никогда не останавливается

Если вы хотите привести ваш бизнес к успеху – вы должны постоянно работать.

Постоянные настройки, тестирование и оптимизация – это и есть процесс развития бизнеса.

Первый шаг бизнес-процесса - разработка инноваций.

Инновации - это создание новых вещей. Залог успешного инновационного бизнеса – не в создании уникального продукта, но в создании уникального способа его производства и продаж.

Помните, что Рэй Крок не изобрел гамбургеры – он изобрел новый способ их приготовления и продажи.

Второй шаг в развитии бизнеса - процесс квантификации.

Количественная оценка - это просто измерение всех параметров бизнеса. Как вы можете узнать, что работает, а что нет без вашего измерения инновационного воздействия?

Например, как бариста узнает, что его система менеджмента, основанная на поощрении творчества пекаря, работает, если он не отслеживает, сколько кусков торта он продает?

Заключительный этап развития бизнеса - процесс согласования.

Вы создаете инновацию и собираете свой бизнес воедино, где у каждого своя ответственность, но все вместе строят одно общее дело.

Это постоянный процесс, основанный на анализе и количественной оценке.

Представьте, что синий костюм персонала повышает доверие клиентов, а костюм без рубашки, как оказалось, увеличивает продажи? К черту пиджак!

Ключевым моментом является то, что инновации, количественная оценка и согласование не обязательно должны происходить в хронологическом порядке.

Они не происходят один за другим, а скорее все вместе и все время.

Процесс развития в бизнесе никогда не заканчивается, потому все изменения требуют воплощения в жизнь и измерения результатов. Это процесс, который ведет ваш стартап к успеху.

## Итак, основная мысль книги:

Большинство стартапов терпят неудачи, но если с первого дня вы будете строить свой бизнес по примеру франшизы так, что любой может взять бразды правления, ваши шансы на успех резко возрастают.

Суть в том, чтобы пойти работать **над** бизнесом, а не **в** бизнесе.

### Практический совет:

**Определите вашу основную цель.**

Прежде чем создать свой бизнес, спросите себя: «Какой жизнью я хочу жить? Сколько денег мне нужно и сколько я хочу работать?» Это ключевые вопросы, на которые вы должны ответить, чтобы создать тот бизнес, который приведет вас к вашим целям.