

10 ПРАВИЛ УСПЕШНОСТИ БИЗНЕСА

Всегда с удовольствием читаю описания успешных и очень разбогатевших бизнесменов, которые придумали что-то новое. Бывает. Это красиво. Но это такая же редкость, как футболист, попавший в сборную страны из сотен тысяч, играющих в футбол. А богатых людей гораздо больше, чем изобретателей. Да. Значит, дело в другом. Разберемся?

Успешность бизнеса концентрированно видна после двух вопросов: 1. Есть ли повторные продажи? И 2. Чем Вы отличаетесь от других а) что вы делаете лучше других и б) что вы делаете лучше всех? Повторные продажи есть — значит, Вы продаете хорошую колбасу (шагающие экскаваторы, делаете ремонты квартир). Вы продаете такую же колбасу, но только у Вас вежливый персонал, благодарный за покупку — Вы опережаете конкурентов. Вы лучше всех делаете ремонты квартир (точно в срок, у Вас лучшие проектировщики, только проверенные материалы) — к Вам будет очередь, хотя Вы и будете точно дороже.

Успех = повторные продажи = лучше других (всех)

А как же это создать? Это просто. Следовать правилам и принципам. Сейчас расскажу каким.

1. Займись тем, что знаешь, и тем, что нравится. Не надо специалисту в кулинарной промышленности заниматься продажей шагающих экскаваторов. И ты уже заранее лучше других конкурентов, поскольку знаешь нюансы «металлических кишочков», внутренностей отрасли и продукта. И, конечно, если не нравится, то, чем занимаешься, ничего не выйдет. Даже не надо это объяснять, но помнить надо.

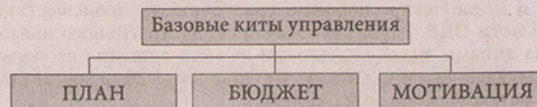
2. Скажи себе, каким товаром (услугой) будешь заниматься? И какую потребность будешь удовлетворять? Простота и внутренняя хитрость двух вопросов разрешается в продуктовой матрице: не всем потенциальным покупателям машин нужны «Ламборджини-Дьябло». Значит, нужно ограничить себя и в товарах группы и в потенциальных покупателях. И продавать надо по разному. Продавать по низкой цене — на рынке «Ценовой конкуренции» — можно с небольшой маржинальной прибылью, условно, «Запорожцы» (цена 3000 \$), но рынок низкой цены всегда большой. Посему общая прибыль (ради чего бизнес и существует) должна быть значительной, если правильно построен. Рынок «Качества» значительно уже («Мерседес» — 100000 \$). Но прибыль на каждую единицу здесь кратно выше. Хотя рынок существенно уже. Если Вы создали (продаете) что-то принципиально новое — автомобиль с двигателем на воде, способный к кратким перелетам на низкой высоте — этот товар какое-то время будет продаваться с гигантской маржинальной прибылью (цена — 1000000 \$). Но потенциальных покупателей здесь мало. И, наконец, рынок «Сервиса». Как правило, он меньше качественного рынка. Если Вы продаете те же «Мерседесы», но добавляете в услуги тюнинг (доставку, 3 годовое техобслуживание, постановку номеров и регистрацию в ГИБДД и пр.), то сумма добавок к цене будет существенно выше затрат на услуги.

Зачем так подробно о 4 рынках? Пока бизнесмен не сузит максимально спектр услуг, не ограничит себя товаром, который будет точно лучшим и отработанным в сервисе, он не будет успешным.



В любимом Уренгое есть такая дифференциация: топливная компания «Альянс» точно работает на рынке качества и сервиса. Цена на топливо у них выше, но у единственных гарантированное лучшее качество топлива (благодаря системе сохранения качества) и любопытный сервис (все он-лайн). И работают только на рынке промышленных предприятий. Есть у них конкуренты? Нет. Хотя самих топливных компаний у нас много.

3. Бизнес — это всегда управление. Пользуйся базовыми «китами» управления:



А. Планирование — это не только перечень мероприятий. Это последовательность и взаимозависимость действий. Как надо начинать планирование? Начинать надо с конца. И что подробно надо планировать? Первые 3 группы мероприятий и делать запас (буфер) на задержки. В чем лучше планировать? В Microsoft Project. И обязательно:

- приучить всех к месячной сетке мероприятий;
- заставить выполнить ВСЕ планы, поручения и распоряжения (невыполнение — самое страшное «преступление» и самое суровое за это наказание);
- не смотреть содержание мероприятий, а считать, сколько процентов работ осталось до конца и сколько выбрано буфера.

Б. Бюджет — это обратная сторона плана в цифрах. Каждой строчке плана соответствует либо доход, либо расход. Здорово! Это всего лишь оцифровка текста. Следить за делом тогда еще проще и отвечать уже надо на совсем простые вопросы:

- как идет выборка операционных бюджетов?
- почему не выполнен месячный бюджет? Кто виноват? Кого наказать?
- почему не извлечены задолженности? Кто виноват? Кого наказать?
- почему не выбран инвестиционный бюджет? Кто виноват? Кого наказать?

В. Мотивация — план победы есть, сколько стоит победа подсчитано, но ничего существенно не произойдет, если не создать армию победы и ее не мотивировать (и это не только, да и не столько бонусы). Флаг, гимн, символы, гордость за «совсем малое, но Отечество» никто не отменял. И делегирование ответственности Наполеона своим маршалам — обязательно. Да. И если внедрил мотивацию, то точно выплачивай, как бы тяжело не было.

4. Наступай себе на горло. И всегда ограничивай себя в уровне принятия решений, пользуйся правилом Парето (80/20), а еще лучше правилом Голдратта (99,9/0,1). То есть:

- проблема меньше (условно) 100 тысяч — отвернись, пусть этим займутся подчиненные;
- сознательно найди, где ты должен проиграть или не тратить время на решение проблем (это 80%), значит, на остальном поле должен выиграть (20%).

5. Добавь к профессиональным знаниям чуточку **знания экономики**. Мой хороший знакомый создавал еще в начале перестройки несколько хороших бизнесов и несколько раз разорялся, поскольку не знал законов экономики, а финдиректора были никудышные. Начал с жадностью читать учебники по экономике. Скучные и малополезные. Наконец, наткнулся на учебники В. Савчука, действительно великого и просто излагающего экономиста. И сейчас успешный бизнесмен и больше не разоряется.

6. Бизнес успешен не столько на удачной идее, сколько на ее точном исполнении. Талант и изобретательность — худшие друзья бизнеса. Бизнес должен быть регулярным и предсказуемым. А вот с исполнителем у нас беда везде. К сожалению, лучшего инструмента, чем палка (в хорошем смысле слова) для полной исполнительской дисциплины не изобретено.

По многочисленным описаниям великих писателей и историков немцы в средние века были «ленивой, безалаберной нацией». Но пришел Фридрих Великий, взял палку и немцы стали немцами, какими мы их сегодня знаем.

Только тогда бизнес будет технологичным и только тогда его можно будет тиражировать.

7. Правильная реакция на проблемные ситуации — основная характеристика правильного бизнесмена. Разрешение проблемных ситуаций и ликвидация «бутылочных горлышек» только на основе простых принципов:

Задаваться вопросом: «Ко мне пришла проблема или РЕШЕНИЕ проблемы?» Подчиненные любят ставить вопросы и проблемы. Заставьте их сразу приносить возможные варианты решения проблемы;

Выбор пути решения проблемы — это правило сильного решения. Сильное решение — это $T=0$, $E=0$, $\$=0$, результат=200% (то есть, время на разрешение проблемы минимальное, в пределе равно нулю, усилий (E) — минимум, ресурсов (\$) — минимум миниморо, а в результате решения проблемы имеем еще дополнительный положительный сверхэффект;

Можно делегировать разрешение ситуации — обязательно надо делегировать;

В организации всегда всего ОДНА главная проблема. Ее надо знать и ей и надо заниматься всеми имеющимися силами и средствами.

8. Для успеха бизнеса лучше использовать **выигрышные организационные технологии**: вложения в принципиально новую технику дают 10 руб. на 1 руб. вложений и повторяются конкурентами за 1-3 месяца, инвестирование в новые технологии дают 100 руб. на 1 руб. затрат и повторяются конкурентами, в среднем, за 6 месяцев, вложения в оргтехнологии («5 сигм», «Барaban-Буфер-Канат», «Lean», «Бережливое производство» и др.) — давали 1000 руб. на 1 руб. вложений и повторялись конкурентами, в лучшем случае, через 3 года или никогда. Оказалось, что основное уравнение А. Эйнштейна справедливо для бизнеса:

$$E=mc^2$$

Где E (энергия=прибыли) есть произведение массы (=денежной массе вложений в бизнес) на квадрат скорости (=скорости выполнения операций по производству продукта). Все оргтехнологии направлены на существенное увеличение ско-

рости генерации бизнесом продукции, а скорость дает квадрат прироста прибыли бизнеса.

9. Смотри на конкурентов и успей доработать их полезные нововведения до совершенства. До UBERa существовало много подобных систем он-лайн такси и реальную схему принципиально нового бизнеса придумали другие. Но только создателям UBERa пришлось в голову устранить все недостатки всех предыдущих систем и вложить в конечный экран максимум простоты и удобства.



Именно у UBERa капитализация за 3 года работы возросла до 38 млрд. \$, а у конкурентов как-то не очень.

10. Составлять правильные с точки зрения бытовой и выигрышной логики принципы и их реализовывать. Расскажу об это на примере очень успешной компании «Щетка», работающей в сегменте косметики, парфюмерии и бытовой химии. За 3 года система распространилась с нуля на несколько областей России с более, чем 100 магазинами. В изобретенной основателями схеме был флагманский магазин в крупном городе со 120 000 (!!!!!) наименований товаров и множеством магазинов шаговой доступности. При опросах жителей: «Какой магазин самый привлекательный по цене?» в 99% случаев был ответ: «Щетка». При вопросе: «Где вы будете покупать парфюмерию, косметику, бытовую химию?» - 99% ответов были: «В «Щетке». При этом — бизнес был суперприбыльным. А все было на основе точной реализации принципов.

Принцип	Реализация
Продавать максимально дорого, выглядеть максимально дешевым	«Нулевая» наценка на известные 2000 тысяч позиций и 40-60 позиций на мелочевку, но большая наценка на все остальные 118 000 позиций
Туда, куда прикасается человек — все плохо	Полная компьютеризация: - цены по 2000 тысячам «дешевых» позиций назначает программа сравнения с конкурентами - цены на остальные «дорогие» товары определяет компьютер - остаток товаров на складах и сигналы пополнения дает компьютер, как он же выбирает альтернативных поставщиков - формирование партий для отгрузки в магазины делает компьютер - необходимый и минимальный запас в магазинах отслеживает компьютер - на центральных складах — нет людей. Все операции делают компьютеры и роботы. Результат — при многотриллиардных оборотах, потери товаров составляли 15-25 тыс. руб./год
Все должно происходить само собой	Франчайзинг Полная компьютеризация Легкость и простота открытия и закрытия магазинов
Персонал для бизнеса — не главное. Главная схема. Схема — это технологичность	Компьютеризация и автоматизация до последней клеточки Компьютер лучше закупит, определит цены, сообщит о снижении товарных запасов на складах и в магазинах Самое важное — выбор места магазина Второе по важности — позиционирование. Для женщин — мы бережем Ваше время и для этого у нас есть все для Вас и Вашей семьи. И соответствовать этому лозунгу на 100% Третье по важности — огромный ассортимент и большое разнообразие даже в товарных группах Быть на рынке первым, вторым — не имеет смысла. Для этого — магазин флагман — максимально большой в регионе из всех для брендирования и большое число дроггери — магазинов у дома (в них максимальная удельная прибыль на метр площади) Выигрыш — за счет снижения себестоимости — нет товароведов, экспедиторов, торговых представителей, в магазинах — бухгалтеров, учетчиков и пр. Дешевый заменяемый персонал логистического центра, обучающего центра, центрального офиса — 2% от оборота (обычно -9%)
Мотивация по методам Александра Македонского	Человек с удовольствием подчиняется, если есть харизматичный или авторитетный лидер. Когда платят в зависимости от результата люди будут работать долго.
Что такое «Привлекательный магазин»	Место (флагман — в центре, остальные только в спальных районах, один от другого не ближе 500 м.) Персонал — избавиться от ханства, научить вежливости и суперприемам продаж — невозможно Избавиться от очередей (студенты и пенсионеры на работу на кассе в часы пик) Стандарты входа, вывесок, оборудования, раскладки, цен, чистоты (с туалета), правил обращения с покупателями

Правда же просто?

Попробуйте — есть методика — у Вас получится.

Сергей Веселков, Председатель Совета директоров
«Инвестиционной компании «Форум»