

Посмотрите в зеркало или... что мешает казахстанскому предпринимателю?

Если сопоставить состояние дел в отечественном предпринимательстве сейчас и 20 лет назад, то мы увидим, что за годы независимости наш бизнес прошел достаточно большой путь. Это видно, что называется, невооруженным глазом. Однако, большие перемены наблюдаются обычно по сравнению с нулевой отметкой, в начале пути. Поэтому не стоит торопиться с победными реляциями. В целом положение казахстанского малого и среднего бизнеса крайне неустойчиво, он пока не стал основой экономики и главным источником бюджетных пополнений, по-прежнему пребывая в младенчестве и угрожая и в перспективе остаться «трудным ребенком».

Несмотря на многочисленные государственные инициативы, неустанные усилия неправительственных организаций количество реально успешных предприятий остается мизерным по сравнению с многочисленными банкротствами и неудавшимися бизнесами уже в первые годы жизни, также как и примерами развала уже немолодых компаний. В чем дело? Почему «воз и ныне там»?

Казахстанский предприниматель работает не в вакууме. Множество внешних факторов, от размера налогов до культурных особенностей поведения покупателя, во многом определяют жизнеспособность бизнеса. Однако, при внимательном анализе, вопрос сумеют ли адаптироваться к новым реалиям наши бизнесмены, ответить на возникающие вызовы, относится скорее к внутренним факторам. Именно они в большей степени влияют на перспективы бизнеса и являются, по сути, определяющими, главными.

Некоторые внутренние причины описаны в моей ранее опубликованной работе: узость креативного мышления, оторванность от обучения, непонимание своего бизнеса.¹ В данной статье я хотел бы чуть больше раскрыть последнюю и добавить еще пару причин. Итак, что же сегодня мешает казахстанскому предпринимателю?

¹ Байсеркеев О.Н. *Малый бизнес: «трудный ребенок» или надежда казахстанской экономики. – Отчет о состоянии малого и среднего предпринимательства в Казахстане и его регионах. Выпуск 2. Алматы, 2010, с.278-280.*

Непонимание своего бизнеса

Звучит на первый взгляд странно, но это – причина большинства банкротств. Лакмусовой бумажкой здесь служит вопрос: «Что есть Ваш бизнес? Чем Вы занимаетесь?» Типичные ответы:

- Мы поставляем тепловое оборудование;
- Мы продаем средства для ухода за кожей;
- Мы занимаемся жилищным строительством;
- Мы производим стеклопакеты.

Знакомая картина, не правда ли? Рассмотрим конкретный пример. «Я продаю цветы», – говорит цветочница, отвечая на тот же вопрос. Это значит, она как минимум не будет процветать, а как максимум скоро бросит этот бизнес. Почему? И как цветочница должна «правильно» ответить на вопрос: «Чем Вы занимаетесь?» Давайте рассмотрим два возможных сценария покупки цветов.

Сценарий 1. Понимание своего бизнеса как «Я продаю цветы».

Заходит покупатель мужчина, цветочница спрашивает его: «Какие цветы хотели бы приобрести?» Как правило, мужчины плохо разбираются в цветах, их выбор определяется личным вкусом и/или кошельком. Надо ли говорить, что это не самый лучший арсенал аргументов при выборе цветов. Каков итог? Подарив цветы жене (начальнице, матери, дочери и т.д.), услышав в ответ банальное «спасибо», в следующий раз этот покупатель вряд ли вернется к нашей цветочнице, потому как она его никак не «зацепила». Скорее всего он купит цветы где-нибудь «поближе» или «по дороге». Специально к ней возвращаться он точно не будет.

Сценарий 2. Понимание своего бизнеса как «Я помогаю людям выражать свои чувства к другим людям с помощью цветов»

Заходит покупатель мужчина, цветочница спрашивает его: «Кому Вы собираетесь подарить цветы?» Согласитесь, что мы не испытываем одних и тех же чувств к жене (начальнице, матери, дочери и т.д.). Если даже мы их всех любим, то любим по-разному. Хотя «любить свою начальницу» – звучит несколько необычно. Тем не менее, выразить эту разницу с

помощью цветов не отказался бы ни один мужчина. Плюс к тому в момент дарения он может озвучить услышанное от грамотной цветочницы:

- Любимой: алые розы – это страсть;
- Незамужней дочери: белые цветы – символ чистоты и невинности и т.д.

Каждому – свое. Есть наверняка и некоторые табу, например: нельзя дарить своей начальнице желтые тюльпаны – «вестники разлуки» – рискуете быть с ней разлученным, читай – уволенным.

Что будет с рейтингом мужчины, который блеснул своими цветочными знаниями и очень красиво обставил момент дарения своими уместными комментариями? Женщины счастливы, рейтинг взлетел. А теперь вопрос «на засыпку»: Куда направится покупать цветы наш удачливый мужчина в следующий раз? Ответ очевиден, к своей (уже своей) цветочнице. Еще один вопрос: Будет этот мужчина хранить тайну или же будет при любом удобном случае, когда возникнет вопрос где купить цветы, рассказывать коллегам и друзьям о чудо-цветочнице? Конечно, он не будет молчать. Более того, он отныне станет ее бесплатным рекламным агентом и приведет к ней еще как минимум троих (маркетинговое правило: один довольный покупатель приведет еще троих), а те в свою очередь – уже девятерых, а те 27 и пошло-поехало.

Одно дело «продавать цветы», и совсем другое дело (другой бизнес) – «помогать людям дарить радость другим людям (выражать свое отношение) через цветы». Что меняется с изменением формулировки (читай – с изменением понимания) своего бизнеса? Все. Меняется содержание всех основных элементов. У вас меняется:

1. *Рынок.* Это уже не просто покупатель, которому нужен букет каких-нибудь цветов («чтобы было красиво и недорого» или «красиво и дорого»), или который сам не знает чего хочет. Это уже покупатель, которого вы образовываете и консультируете в отношении цветов, который теперь понимает чего он хочет, и который теперь уже никогда не будет невеждой в этом отношении. Теперь у него будет планка ожиданий выше, и всякий раз он будет ждать от продавца большего. Вы создаете новый рынок (новых покупателей), как когда-то Генри Форд создал новый массовый рынок покупателей на свои автомобили, а Стив Джобс создал огромный рынок целого ряда продуктов компании Apple.
2. *Продукты.* С новым пониманием бизнеса у вас появляется и новый продукт. Цветы теперь это не просто цветы, а средство выражение чувств покупателя. Теперь они могут

быть в определенной комбинации, чтобы выразить чувство глубже, изысканнее, полнее (японская икебана – искусство составления букета становится вашим дополнительным продуктом). Появляется цветочный консалтинг как бесплатное (а скорее платное, т.к. цена может быть и должна быть выше за счет дополнительной ценности, которую ощущает покупатель) приложение к основному продукту. Дальше – больше, вы делаете цветочное оформление различного рода тожеств (тоже новый продукт) и т.д.

3. *Ресурсы*. Теперь вы не можете себе позволить просто нанять одну девочку в качестве продавца в свой бутик. Теперь вам нужен другой продавец: грамотный, знающий о цветах все или почти все, коммуникабельный, умеющий разьяснять и убеждать. Теперь вам нужно больше денег на его зарплату. Вам нужен офис для ведения переговоров с крупными заказчиками, презентационный материал, компьютер, проектор, веб-сайт. Чтобы все это было рентабельно и приносило прибыль, вам не обойтись уже одной торговой точкой, вам нужна экономия масштаба, вам нужна торговая сеть. Чтобы справиться с возросшими объемами поставок и хранения нужно другая, более развитая служба логистики с новой моделью работы. Вам нужно больше вложить денег для больших оборотов и появлением новых расходов. Нужна новая система управления данными (засаленной тетрадкой уже опять-таки не обойтись). Вам нужно подобрать и натренировать новые кадры. Вам нужны другие ресурсы!
4. *Операции*. Бизнес-процессы (а это и есть Операции) также меняются для обслуживания нового во всех отношениях бизнеса: от закупок до CRM-системы (системы управления клиентами).

Таким образом, разница в понимании своего бизнеса может быть причиной либо банкротства, либо процветания. Для более ясного понимания я умышленно взял упрощенный и доступный пример с цветами. Но есть случаи, когда непонимание своего бизнеса губит или сильно тормозит целую отрасль в огромной стране. Тому пример пассажирские железнодорожные компании в США, которые процветали в 19-ом веке, получили ограниченное развитие в 20-м, а сегодня играют незначительную и фрагментарную (в географическом смысле) роль в пассажироперевозках страны. Причина все та же, на тот же вопрос владельцы этих компаний отвечали: «Мы в железнодорожном бизнесе/Мы перевозим людей железной дорогой». Но если бы они рассматривали свой бизнес как *перевозки* пассажиров (оптимальные, удобные, без привязки *только* к железной дороге), тогда бы они наверняка обратили внимание на только зарождающиеся, но очень перспективные направления как самолеты и автомобили, т.е. стали бы транспортной компанией, что гораздо шире железнодорожной.

Разделение собственника и менеджера в малом бизнесе

Во всем мире малый бизнес – это семейный бизнес. Как-то я остановился в гостинице итальянского города Прато под Флоренцией. Небольшая гостиница, однако, 5 этажей собственного здания, под сотню номеров. Несмотря на свою «малость», стоимость этого бизнеса тянет на миллионы евро. Что же особенного?

Особенность для нас в том, что это семейный бизнес. Хозяин – глава семьи – стоит у стойки регистрации (Reception), жена – бухгалтер, взрослый сын – подает завтрак постояльцам в кафе. Основную работу делают сами, члены одной семьи. И это – довольно типичный пример. Почему? Почему они не наймут управляющего и бухгалтера? Потому что они (западный малый бизнес) это уже проходили, и набили шишек, и поняли, что это бесполезно, неэффективно и пагубно. Начинается воровство, снижение качества обслуживания, текучка кадров, отток клиентов и банкротство. Жизнь за десятки лет просто вытеснила эту неэффективную модель малого бизнеса с рынка. Остался в живых (главным образом) только семейный бизнес, собственник и управляющий – в одном лице.

Мы же в силу своей неопытности продолжаем наивно верить, что малый бизнес можно запустить один раз, и он как вечный двигатель будет приносить нам пассивный (в смысле минимального нашего участия) доход. Надо прости найти честного директора, мотивировать его, и дело в шляпе. Потом приходит прозрение, но уже поздно. Деньги, усилия и время потрачены впустую. Практика показывает, что на чужих ошибках мало кто учится, большинство предпочитает учиться на своих.

Управленческая некомпетентность собственников в большом бизнесе

Поскольку реально публичных компаний у нас пока мало (в смысле количества владельцев их акций или долей в ТОО), часто за большим бизнесом стоит так называемый «единственный акционер». Здесь другая проблема – управленческая некомпетентность этого самого самого собственника.

Как уже состоявшийся и достаточно богатый человек, он уже не считает нужным погружаться в познание менеджмента как науки. И вправду, где вы видели собственника крупного бизнеса, который умел бы хорошо читать три основных документа финансовой

отчетности: Бухгалтерский баланс, Отчет о прибылях и убытках и Отчет о движении денежных средств. Даже, если и есть такие, то их явное меньшинство. Большинство же до сих пор подписывает эти документы и не может понять (а их бухгалтера не могут им объяснить) почему прибыль в отчете есть, а денег на счету и в кассе нет. Почему продажи растут, а прибыль не растет. Почему ребята (топ-менеджмент), вроде, грамотные, а хочется свой бизнес уже продать, пока еще он чего-то стоит.

Все потому, что они (собственники) не в состоянии оценить качество работы наемного менеджмента, поскольку сами в искусстве управления плохо разбираются, несмотря на свой несомненный талант предпринимателя. Не знакомы с методами диагностики бизнеса, которые могут ясно показать где что неправильно или нуждается в развитии.

Возможно, есть еще много чего, что мешает казахстанскому предпринимателю. Но, на наш взгляд, основными, повторюсь, являются внутренние факторы. Именно они сыграют решающую роль в их судьбе в свете предстоящего расширения Таможенного союза, создания ЕЭП и вступления во Всемирную Торговую Организацию (ВТО). Что ожидает его в результате обострения конкуренции? Вопрос не праздный, учитывая его цену.

Можно попытаться ответить на него, используя нижеследующую классификацию и характеристики современного казахстанского предпринимательства (табл.1). Условное название каждой категории говорит само за себя.

Таблица 1

**Типология казахстанских компаний и их стратегии
(в сочетании цены и качества)**

	Низкое качество	Высокое качество
Высокая цена	<p align="center">«Крыша+...»</p> <p align="center"><i>Высокая цена при низком качестве</i></p> <p>Это компании, активно эксплуатирующие административный ресурс, как правило, аффилированные с коррупционной частью местных или центральных органов власти. Основной бизнес – выполнение</p>	<p align="center">“D&G”</p> <p align="center"><i>Высокая цена при высоком качестве</i></p> <p>Немногочисленные крупные и средние компании, успешные, имеющие солидный (по казахстанским меркам) возраст. Сумели выиграть конкуренцию, заработали репутацию. Умеют диверсифицировать продукцию по</p>

	государственных заказов через участие в тендерах и госзакупках. Сюда же относятся естественные и «неестественные» монополисты.	качеству и цене в зависимости от конъюнктуры. Как правило тоже имеют «крышу», но понимают ее временность и больше думают о качестве. Основной сегмент – состоятельные казахстанцы.
Низкая цена	<p>A la «Made in China» <i>Низкая цена при низком качестве</i></p> <p>Многочисленные мелкие торговые, производственные компании и поставщики услуги. Основа бизнеса – низкая себестоимость и низкая цена. Целевой сегмент – бедные слои населения, потребители с низкими доходами.</p>	<p>«Красная книга» <i>Низкая цена при высоком качестве</i></p> <p>Самая малочисленная группа. Получает прибыль за счет оборота. Большой оборот, в свою очередь обусловлен этим редким для Казахстана сочетанием низкой цены и высокого качества. Постоянно совершенствует продукцию, оставаясь верной своим принципам качества и доступности. Имеет широкую базу лояльных клиентов из разных социальных слоев.</p>

Очевидно, что наиболее конкурентоспособны представители «Красной книги», которые могут даже выиграть от расширения границ, если сумеют освоить науку и практику выхода на зарубежные рынки.

Тяжелее будет компаниям из категории D&G, им придется умерить аппетиты и снизить цены, возможно, отказаться от супер-высокого качества и перейти на обслуживание более низких сегментов.

Компании из категории A la «Made in China» скорее всего отправятся на свалку, т.к. «красной книги» из них наверняка не получится в силу многолетней привычки делать все плохо.

A «Крыша+...» будет жить до тех пор пока жива их «крыша» или пока сохраняется их монополия.

Каково же резюме сказанного выше? Ведь нам нужны сфокусированные выводы в отличие от практики гарвардских профессоров, которые будучи чрезвычайно политкорректны, никогда не дают выводов из своих знаменитых кейсов. Оставляют это неблагодарное с их точки зрения дело на откуп пытливым студентам.

Главный вывод можно уложить в одну общую рекомендацию: надо управлять ростом организации, которая по мере этого роста испытывает различные болезни. Но поскольку это отдельная тема, сформулируем только два, на наш взгляд, стратегически наиболее важных, с которых следует начать.

Вывод первый. Надо задуматься и попытаться сформулировать новое понимание своего бизнеса или скорректировать старое. Что мы делаем? Какую ценность для потребителя мы создаем, которую не создает никто другой? Если же у вас с пониманием бизнеса все в порядке – я вас поздравляю!

Вывод второй. Надо посмотреть на себя в зеркало или посмотреть на себя со стороны. Надо пройти профилактический «медицинский осмотр», т.е. **организационную диагностику**, которая выявляет состояние основных систем бизнеса: продукты, рынки, ресурсы, операции, системы управления и корпоративная культура. Потому как болезни легче обнаружить и труднее лечить на поздних стадиях их развития, и наоборот, труднее обнаружить, но зато гораздо легче вылечить на ранних. Не запускайте свои болезни.