
Оглавление

Предисловие	7
Стадия открытия	9
Кризис открытия	9
Кризис вложения	17
Стадия выхода на рынок	26
Стратегический кризис	41
Кризис выбора масштаба охвата	44
Информационный кризис	48
Кризис VIP-клиента	52
Стадия детства	57
Кризис персонала	58
Кризис текучести кадров	66
Кризис мотивации	84
Стадия «Давай-давай»	107
Кризис иерархии	108
Кризис идей	115
Кризис емкости рынка	119
Стадия юности	122
Кризис экспансии	123
Кризис основателя	130
Кризис ресурсов	135
Кризис партнерства	137
Структурный кризис	146
Кризис контроля	153
Кризис волатильности	161
Кризис выгорания руководителя	169
Заключение	174

Предисловие

Продукт, организация или рынок имеют жизненный цикл. Бизнес, как человек, проживает жизнь. Компании рождаются, растут, развиваются, стареют и умирают. Каждый этап сопровождается глубокими изменениями, кризисами и проблемами, которые ведут к взлетам и падениям.

Бизнесом мечтают заниматься многие, ассоциируя этот род занятий с неминуемым богатством. Не скрою, дивиденды от успешного проекта действительно позволяют получить значительные атрибуты успеха и хорошей жизни. Но предпринимательство, прежде всего, — это титанический труд, постоянное напряжение, работа в условиях неопределенности и фактически перманентный риск. На пути к успеху вам придется приложить немалые усилия и преодолеть многочисленные кризисы в процессе становления и развития вашего бизнеса. По моему мнению, в российской действительности их гораздо больше, чем описано в известных работах ведущих экономистов мира. Кризисы в бизнесе — это период нестабильности, ситуация, когда в воздухе витает напряжение и неминуемо надвигаются перемены. При этом они могут оказать как неблагоприятный, так и положительный эффект на компанию. Но однозначно любой кризис — потенциальная угроза выживанию проекта. Эти сложные этапы в жизненном цикле

компании являются переломными, и то, как поведёт себя руководитель, напрямую определяет, продолжит ли бизнес работать или прекратит своё существование. Основываясь на своем предпринимательском опыте в разных компаниях (успешных и не очень) и опросе более чем трех сотен руководителей других фирм, я выявил 19 микрокризисов, о которых готов рассказать.

Книга, лежащая перед вами — путеводитель в сложном мире антикризисного управления, изложенный простым языком. Благодаря ей многие современные руководители научатся своевременно выявлять кризисную ситуацию.

Стадия открытия

Первый микрокризис подстерегает бизнес уже на этапе его создания.

Компания «Планета Недвижимость» открылась в 2008 году. Помимо меня у нее на тот момент был еще один собственник. И мы сполна ощутили все сложности проживания стадии открытия организации. И без того сложная ситуация становления компании усугублялась тем, что в стране в тот период царил кризис. Большинство людей сочли бы это время неблагоприятным для открытия, ведь по всей стране бизнесы сворачивались скоростными темпами. Но нас это не пугало, и мы отважно начали свой путь в бизнесе.

.....

Кризис открытия

Желание начать свое дело далеко не всегда переходит в реальные действия. По статистике большинство молодых амбициозных людей (около 70%), которые хотели бы заниматься бизнесом и даже имеют для этого неплохие идеи и возможности, не идут дальше намерений. Они мечтают, рассуждают, иногда даже составляют бизнес-планы, просчитывают сметы, рисуют стратегии, но на этом все



заканчивается. Этот феномен можно назвать **КРИЗИСОМ ОТКРЫТИЯ**.

КРИЗИС ОТКРЫТИЯ — СИТУАЦИЯ, ПРИ КОТОРОЙ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ОТКРЫВАЕТ КОМПАНИЮ ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ ГАРАНТИЙ НА УСПЕХ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВОЗВРАТ ДЕНЕЖНЫХ ВЛОЖЕНИЙ.

Успех в бизнесе определяется во многом воспитанием и окружением, в котором рос предприниматель. Лидерские качества, как и задатки коммерсанта, могут быть заложены в человеке природой, но обязательно должны быть заботливо выращены его семьей. Среда делает нас дерзкими, рисковыми, амбициозными, хваткими или покладистыми, боязливыми и нерешительными. Если начинающий настроен генерировать бизнес-идеи, чтобы увеличить свою прибыль, а не ждать пока работа сама его найдет, если он привык ставить себе цели, идти к ним и добиваться, то высока вероятность, что кризис открытия он преодолет легко. Безусловно, реализация любой бизнес-идеи требует времени, сил и точных расчетов. Прежде чем начать

действовать, нужно понять, есть ли у проекта перспективы, принесет ли он прибыль при подробном расчете экономики на одну единицу товара, способен ли он конкурировать и за счет чего. Проблема кризиса открытия состоит в том, чтобы после произведения всех расчетов и прогнозов сделать решительный шаг к реализации проекта.

Мне с детства объяснили, что такое деньги, откуда они берутся и как с ними следует обращаться. Когда в возрасте лет пяти я отправился к бабушке на лето, то не терял времени даром. И всем детским развлечениям предпочел развитие собственного производства: строил из дерева кораблики на продажу. Бабушка забирала их, чтобы реализовать, и возвращалась ко мне с деньгами. Я без устали трудился над созданием своей деревянной флотилии. Коммерческое кораблестроительство приобрело нешуточный размах, такой, что в конце лета маме с гордостью была продемонстрирована трехлитровая банка, полная монет. Уже намного позже я узнал, что бабушка слегка лукавила, когда говорила, что продает эти несуразные игрушки, собранные детской рукой. На самом деле, она тайком сжигала мои поделки на заднем дворе. Но тогда я об этом не знал, трудился на совесть и был невероятно горд, что заработал деньги сам.

Другая бабушка платила мне за помощь по хозяйству. Я брался за любую, даже не самую приятную работу. Это привило дисциплину и научило уважать любой труд. Порой за день удавалось заработать 3 рубля. Когда мороженое стоило 15 копеек, это был значительный капитал.

Все это питало и укрепляло мою предпринимательскую жилку. Примерно то же самое я сейчас пытаюсь привить и своим де-



тям. Они, например, рисуют картинки, которые я потом продаю у себя в офисе. Так у них появляется понимание, что деньги не возникают из воздуха, их нужно зарабатывать своим трудом. И если после этого деньги исчезают бесследно, это тоже неправильно. Их нужно не просто тратить, а и инвестировать.

У меня не было студенчества как такового, но я об этом ни капли не жалею. Я не тусовался, не пил, не гулял, потому что учился по экспериментальной программе сразу на двух факультетах Московского авиационного института — аэрокосмическом и экономическом. Свободное от учебы время было посвящено тестированию бизнес-идей. Моя жизнь была полна попыток найти свое место под солнцем и именно эти попытки помогли мне оказываться в нужное время в нужном месте. Меня сопровождала череда удивительных встреч, о которых я вам еще поведаю. Но главное, что доказывается на собственном опыте: не бывает случайностей, есть только ваше желание чего-то добиться, сила воли и стремление к цели. Если все это сочетается в одном человеке, он становится магнитом для возможностей.

.....

Со стороны кажется, что бизнесмены отважные и хладнокровные люди. Но на самом деле страх — спутник многих предпринимателей. Не важно, идет речь о студенте, который решает перепродавать мелочь с рынка, или о воронке из девяностых, который надумал заняться чем-то новеньким, у каждого из них есть причины для сомнений и волнений.

Бизнес-идеи сопровождали меня всю жизнь.

В студенческие годы я много экспериментировал и однажды решил заработать на продаже цветов к 8 марта. Реализовать проект взялся вместе с партнером, который, впрочем, покинул корабль еще во время обсуждения проекта. Это слегка огорчило, но не остановило.

Накануне праздника я отправился на оптовую базу и купил целую машину алых роз (почти как в песне). По подсчетам, чтобы выручка весомой суммой осела в кармане, нужно продать 1000 штук. Один цветок обошелся мне в 70 рублей. Мысленно я уже считал выручку, но оказалось, не все так просто.

Я был уверен, что в институте без труда найду подходящее помещение, чтобы организовать там временный склад. И я сделал это... Но наутро обнаружил свой товар в плачевном состоянии. В помещении была недостаточно низкая температура для хранения цветов. Но на этом проблемы не закончились. Склад попросили в срочном порядке освободить.

Организуя внеплановый переезд, я параллельно изучал, как можно реанимировать увядшие цветы. Способов оказалась масса: от добавления в воду водки, до купания в холодной ванной.

Цветы в ведрах со снегом и ледяной водой решено было оставить на улице под охраной. А я отправился искать новый склад, и вариант вскоре подвернулся. Но ненадолго. Как выяснилось спустя 2 часа, это помещение нам тоже нужно было освободить. За этот день цветы переезжали 8 раз. Желание заработать в людях боролось с перспективой нести ответственность перед администрацией. И вторая стабильно побеждала.

В итоге мы пристроились в сгоревшем корпусе, реанимировали цветы и приступили к рекламе. Весь МАИ забросали листовками, но несмотря на это спрос был очень низким.

В итоге я продал максимум 100 цветков с маржой 100% и понял, что спроса нет. На этом можно было сдать, подсчитать убытки и с понурой головой отправиться домой. Но это не про меня. Основную часть цветов я реализовал, пройдясь по ближайшим офисам. Накрутка в этом случае уже была от силы 20–30 рублей в зависимости от объема. Однако прекрасно понимал: лучше так, чем никак.

Всего было продано около 600 роз. Оставшиеся цветы, которые уже ничего для меня не стоили, были раздарены работникам университета, преподавателям, сотрудникам деканата. Огромный букет получила в тот день моя мама.

Проект вышел в 0. Но я все равно могу считать его успешным, ведь он помог сделать важные выводы:

Необходимо тщательно прорабатывать нишу. Я заранее должен был понять, при какой температуре нужно хранить цветы, что подготовить на случай, если они завянут и т.д.

Важно иметь четкие договоренности со всеми участниками бизнес-процесса (желательно в письменном виде).



Перейти от слов к делу в бизнесе часто мешает отсутствие денег или страх с ними расстаться. Молодых предпринимателей пугают риски и многочисленные провалы коллег по цеху. Из тех, кто все-таки открывает компании и начинает работать, через 3 года — 80–85% разоряются, и только 10% становятся успешными. Кризис открытия упирается в стартовый капитал, который нужно вложить, чтобы проект заработал. Люди, каким-то образом получившие или накопившие деньги, понимают, что никаких гарантий на успех бизнеса нет. Любые расчеты и прогнозы могут оказаться ошибочными, и тогда вся вложенная сумма может исчезнуть. Люди боятся лишиться своих денег, не начинают строить бизнес, чтобы не вкладывать их. При этом они могут с легкостью тратить деньги на покупку различных вещей: одежды, обуви, новых гаджетов. Это происходит потому, что, покупая тот или иной продукт, человек получает гарантированную выгоду. Он знает или с высокой долей вероятности прогнозирует ценность, которая появится у него вместе с приобретенным товаром. А когда речь идет о бизнесе, появляются траты, отдачу от которых сложно предугадать.

Когда человек покупает телефон за 100 000 рублей, он знает, что в его руках окажется атрибут престижа, комфорта, новый рабочий инструмент. Он заранее представляет функционал этого смартфона и понимает, как и в каких ситуациях будет им пользоваться. А если те же 100 000 рублей необходимо потратить на рекламу, ощущения будут совершенно другими. Это равносильно вложению в никуда. Невозможно точно предугадать, какой эффект будет от вы-

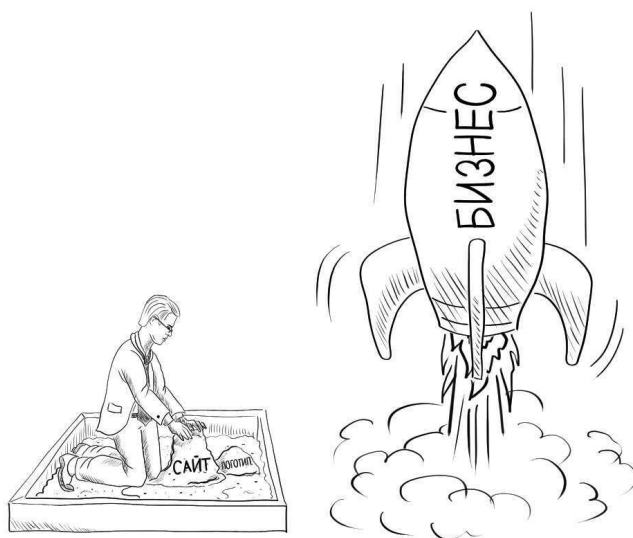
бранного рекламного канала, и прогнозы здесь мало утешают.

Я вижу у этих проблем четкий психологический характер и меры предлагаю принимать соответствующие. Чтобы не бояться вкладывать деньги в бизнес, нужно воспитать в себе хладнокровное отношение к течению финансовых потоков. Эмоции и страхи не должны мешать принятию решения. Один из методов воспитания правильного отношения к деньгам — привычка отдавать часть средств на благотворительность. Получателем может стать любой фонд или организация, которая нуждается в деньгах. Определите допустимый объем средств, которые вы готовы отдать безвозмездно. Это не столько возможность сделать доброе дело и подретушировать карму, сколько моральная подготовка. Это не инвестиция и не покупка чего-либо. Вы знаете, что деньги, пущенные на благотворительность, к вам не вернутся. По сути вы отдаете их в никуда. Постепенно расставаться с деньгами легко входит в привычку. Это становится приобретенным навыком и в нужный момент вы можете им воспользоваться. Именно так в свое время начал действовать я: 10% от любого моего дохода шли на благотворительность. Это помогло мне на стадии открытия бизнеса.

Я считаю этот инструмент одним из самых действенных в воспитании характера успешного предпринимателя. Привыкнув отдавать деньги без надежды их вернуть, человек проще относится к ним в ситуации, когда нужно инвестировать. Предприниматель обязан уметь смело, а иногда даже агрессивно распоряжаться деньгами. И руководить его действиями должен не страх потери, а стремление к прибыли.

Кризис вложения

Если компания все же открывается, основатель часто экономит каждую копейку. Он хочет снизить затраты и от многого отказывается, старается обойтись без посторонней помощи, за которую придется заплатить. Предприниматель сводит к минимуму количество персонала, а если и берет кого-то в команду, боится доверить работу новым сотрудникам. Та же история происходит с внешними подрядчиками. Собственник постоянно урезает бюджет и вычеркивает статьи расходов, чтобы не потратить лишнего. Необходимые для развития компании инструменты он старается настраивать своими силами. Например, изучает языки программирования, чтобы сделать сайт или осваивает веб-дизайн, чтобы разработать логотип. Этот HandMade, бессмысленный и беспощадный, я называю **КРИЗИСОМ ВЛОЖЕНИЯ.**



КРИЗИС ВЛОЖЕНИЯ — СИТУАЦИЯ, ПРИ КОТОРОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ КОМПАНИИ НЕОХОТНО ТРАТИТ ДЕНЬГИ НА ЕЕ РАЗВИТИЕ, ПРЕДПОЧИТАЯ ВСЕ ПОТРЕБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКРЫВАТЬ СВОИМИ СИЛАМИ, ВВИДУ ЧЕГО ТОРМОЗИТ ИЛИ ПОЛНОСТЬЮ ПАРАЛИЗУЕТ ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.

В свое время так было у меня. В 2007 году я работал клерком в комитете по делам молодежи. В период проведения совещаний работы было так много, что невозможно было поднять голову. Но случалось и так, что несколько часов кряду можно было ничего не делать. Мне показалось, что это время стоит проводить с пользой. Я решил параллельно заниматься продажей недвижимости и начал с создания потока заявок, для чего понадобилось настроить рекламу. Нужен был сайт, но заплатить за него 10–15 тысяч рублей я оказался не готов. Решение пришло быстро: я нашел книгу «HTML для чайников» и начал все делать сам. Надо сказать, что за месяц был сверстан первый и достаточно неплохой сайт. В силу своего педантизма я многократно переписывал текст, долго подбирал цвета, шрифты, проверял, переделывал. Скорее всего, именно это позволило в итоге получить приличный результат. Но все равно это было долго и непрофессионально.

.....

Собственник бизнеса не должен погружаться в рутинные вопросы и углубляться в узкие специализированные действия. Будьте готовы к тому, что при открытии своей компании вам придется столкнуться с огромным количеством бизнес-процессов, которые, в свою очередь, будут