

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

тронной почте, которую государство заводит нам бесплатно.

От нас, предпринимателей, должен исходить вверх только один сигнал: оставьте нас в покое. Чем меньше о нас знают, тем нам спокойнее живётся. Чем больше чиновники нами занимаются, тем меньше нас становится. Нас просто физически душат. Количество регистраций нового бизнеса становится всё меньше, число людей, которым хочет-

Даже по официальным цифрам с нас дохода как с козла молока.

## Правила успешного бизнеса

Большая часть того, о чём я буду говорить, не имеет отношения к словам «плохо» или «хорошо». Если вы оперируете понятиями «нравится» или «не нравится», можете закрывать бизнес и

**Даже лексикон людей, приходящих ко мне в погонах, не очень сильно отличается от, условно говоря, «солнцевских». Классическая фраза успешно передрейфовала из бандитского лексикона в лексикон наших государственных чиновников: «Ты находишься на моей земле, и ты мне должен»**

ся этим заниматься, стремится к нулю. Надо перестать «рисовать» программы. Это моё мнение, но я его категорически никому не навязываю.

Мы не можем поменять бизнес-среду за феодалов. Мы не создаём бизнес-среду, мы ею являемся. Другое дело, что последние 25 лет нам целенаправленно транслируется, что мы не нужны стране. Это неприятно. Но завтра ничего не поменяется.

В России революции не будет, потому что предпосылок для этого существует всего две. Первое — это большое количество молодняка, которого у нас по факту становится всё меньше, мы находимся в очень глубокой демографической яме. И второе — молодняк должен быть голодным. Поэтому феодалы действуют правильно. Уничтожая нас, они увеличивают количество министерств и ведомств. Система легко поглотит приходящий молодняк и будет воспроизводить самое себя.

Впрочем, за кадром эти «феодалы» — милые люди. Говорят: «Чего ты кипишуешь, земли у нас — как грязи, воды тоже, территории — как грязи». На ближайшие лет 200 им и их детям этого хватит. Надо просто сократить население миллионов на 40, и в стране будет Дубай. Так что в ближайшие 200 лет эта схема будет работать.

В Москве мэр говорит: за пять лет будет открыто 50 новых станций. Я в Шанхай приезжаю (год меня там не было) — за это время открыто 74 станции. Зачем ездить по ушам? Тогда закройте границы, поставьте файервол на интернет, чтобы и дальше думали, что мы живём в самой лучшей стране мира. Когда даёшь Google задание назвать 50 самых красивых зданий Пенсионного фонда в России, эти данные появляются. Когда такой вопрос задаёшь по поводу пенсионных фондов США — ответа нет. Это вопрос приоритетов. Человек, пришедший в государственный орган, через год-полтора имеет больше, чем любой предприниматель, который три года впахивает рогом, не видит ни зарплаты, ни отпуска и кормит сотни людей. Государственные приоритеты обозначены чётко.

Что делать предпринимателю, можно пояснить образно. Представьте себе порт, где краны переставляют контейнеры. Задача предпринимателя — не попасть под контейнер. Предприниматели — шагреневая кожа в экономике России, которая постоянно сжимается.

сразу на выход. Если есть некая эмоциональная привязка к тем экономическим событиям, которые происходят в целом вокруг вас, то вам нечего в бизнесе делать. Нефть падает, поднимается, якобы наступает какой-то «мировой кризис», вы не имеете к этому никакого отношения.

Пока вы не занимаете 100% этого рынка, который падает или растёт, то к этому не имеете никакого отношения. Вы можете развиваться, захватывать новые ниши. Не делаете этого, падаете вместе с рынком — закройте предприятие на ключ и отвалите, не портите этот рынок физически.

Когда приходят федеральные и транснациональные компании и вас легко «сносят», это происходит не потому, что у них много денег. Всего лишь по причине того, что они технологичны. Если разваливается так называемый местный ритейл, общепит, когда приходит не к ночи помянутый «Макдональдс», это

**Если вы не можете чётко представить потребности клиента, то на рынке нечего делать. Наша компания не открывает магазин, пока мы не знаем, как зовут кошку клиента**

работают технологии, а не деньги. У вас должен быть базовый посыл: «Магнит», «Пятёрочка» начинались точно так же — с маленького регионального бизнеса. И никто туда никаких миллиардов не вливал, только все умно впахивали.

Даже если вы 30 лет в отрасли, это не означает, что вы технологичны. Выигрывает технологичный бизнес, и это не ИТ, а способность прописать бизнес-процессы и бизнес-план. В каждой аудитории я задаю традиционный вопрос: «У кого есть план продаж на сегодняшнюю дату, но через год, в товарных единицах?» Одна-две руки в ответ во всех аудиториях, тысячный это зал или 200 человек. О каком предпринимательстве здесь может идти речь? Ни о каком. Точка.

И следующий вопрос от предпринимателей: где взять деньги? Представим, что мы приходим в банк, фонд или к частному инвестору. Сидит человек с деньгами, которые он зарабатывает. И когда ему говорят, что надо миллион, 10, 20, то первый вопрос — насколько реально возможность обеспечить

возврат средств. Не залогами, упаси Господь. Банку не нужны ваши залоги. Ему нужна прозрачная картина того, как ведётся бизнес.

В банках деньги есть. Инвестиционные фонды тоже есть. Но инвестору нужно понимание прозрачности бизнеса с точки зрения маркетинговой, продуктовой, производственной стратегий. И ваша задача — не поставить производство ради производства, а уметь продать услугу.

Две руки в зале при ответе на главный вопрос — это фатально. Потому что не просчитывается, сколько будет продано товара в следующем году в эту же самую декаду. Не говоря уже о том, что горизонт планирования в наших условиях должен быть как минимум три года.

Надо понимать свою меру ответственности за то, что происходит в стране. Сегодня мы наблюдаем полное отсутствие горизонта планирования.

От великого надо смотреть вниз. Мы постоянно подставляем клиента, который не знает, будет ли завтра работать на этом месте наш магазин или столовая. В этом наша мера ответственности 100%-ная.

В последние два-три года произошли тектонические изменения в покупательских предпочтениях. Это означает, что нельзя продавать тот же продукт, который вы продавали 10–15 лет тому назад и даже три года назад, и ждать волшебную пиллюлю от каких-то великих гуру, которую можно заглотнуть и продавать ту же хрень в том же объёме. Этого нет, не было и не будет. Вы чувствуете, что в кармане денег стало меньше, но почему-то бизнес не поменяли. Это ненормально. В «Основах маркетинга» Котлера написано, что человеку, покупающему сверло, нужно не сверло, а дырка в стене. Сегодня, быть может, эту дырку в стене можно сделать другими способами. Если вы не можете чётко представить потребности клиента, то на рынке нечего делать. Наша компания

не открывает магазин, пока мы не знаем, как зовут кошку клиента.

Кто из представителей малого бизнеса сам мыл пол в магазине или продавал товар на касе? Если вы, собственники малого бизнеса, не стоите на фронт-офисе, не общаетесь с клиентом — двери на ключ, печать на стол и отваливайте.

Когда наши сограждане выезжают за рубеж, им очень нравится, когда владелец кафе или рестораничка, семья которого владеет этим бизнесом несколько сотен лет, лично обслуживает посетителей в зале. Почему над головой наших предпринимателей, которые имеют штат из 10 работников, висает корона, и они считают, что должны заниматься только стратегией, а обслуживанием их клиентов — девочки и мальчики? При этом они не знают, что такое стратегия. Им кажется, что стратегия — платежи поставщикам. Хотя это банальная тактика, которой может заниматься даже секретарь.

До тех пор пока вы не в списке «Форбс», ваше место на фронт-офисе. Это

наша работа. Это изучение потребностей клиента и чёткое понимание, что он хочет получить.

Если вы заставляете людей создавать отчёты, любые — бизнес на ключик, печать на стол, сами свободны. Если есть некий персонаж, который в вашей фирме делает обезьянью работу, берёт из базы данных какие-то цифры и передаёт вам, то возникает вопрос: почему вы лично не можете войти в эту базу, наложить «маску» и получить те самые данные, которые имеете от бездумной работы вашего сотрудника? Если у вас по электронной почте ходит хотя бы один отчёт — о продажах ли, о маркетинговой активности ли, то «ключик и печать».

Это вопрос технологичности. Мы не делаем никакой отчётности. Есть массив данных, куда каждый руководитель заходит и получает сам тот отчёт, который хочет.

Бизнес — это шарик, не пирамидка. Хотя в этом шарике могут быть пирамидки. Задача, чтобы предприниматель как владелец был нужен клиенту и компании. Ему должны платить деньги, потому что у него есть услуга. Информационная база и массив данных — это всего лишь массив. Как мы его анализируем, зависит от нас. Функция и анализа, и управления — функции руководителя. Если человек не управляет функцией анализа и функцией управления, он не владелец бизнеса. Он владелец геморроя, печати и уголовной статьи 159-й, части четвёртой.

Маленький бизнес соревноваться с федералами не может никогда. Микробизнес — это нишевая история, при которой чем бы вы ни занимались, уходите в жёсткую нишу, делаете, условно говоря, фермерский магазинчик. Например, продаёте мясо. И тогда у вас будет высокая маржа, и вы всё время будете стоять на фронт-офисе, знать и уметь делать всё сами. Тогда «Магнит» вам не конкурент. Крупные сети — из другой оперы, у них тонны и километры. Мясо двух-трёх наименований по низкой цене, и это не про качество.

Если вариант семейного бизнеса вам не годится, то можно делать маленькие лавочки, и эта история исключительно сетевая. Знания высокооплачиваемого квалифицированного специалиста раскладываете на 20–30 прилавочков. Принцип организации одинаков как в маленьком городе, так и в большом. Ритейл не торгует товаром. Ритейл — это услуга, когда из множества кусочков набирается ассортиментная матрица.

«Стабилизец», который сегодня настал, — это феодальное государство. Но оно достаточно стабильно. И возможности работать и зарабатывать есть. Другое дело, конечно, надо пахать. А вот с этим у нас сложновато.

Тем, кто хочет на Запад, надо сказать: пирожками и здесь никто не запрещает торговать, посудомойкой можно устроиться и здесь. Там они не просто приедут на ту же позицию, в которой они здесь находятся. Примерно на пять лет они там будут «гастарбайтерами» с точки зрения квалификации. Они там будут проигрывать вьетнамцам, индусам и всем остальным.

Перспективы в России гигантские. Другое дело — надо корону стянуть, осознать, что свой диплом ты можешь спустить в шредер. В 18 лет надо становиться взрослым. Это — закон РФ.

**Подготовила  
Татьяна Власенко**