

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 немалых 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?

Непонимание своего бизнеса

Звучит на первый взгляд странно, но это – причина большинства банкротств. Лакмусо-

вой 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 кошелеком. 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 выразить 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;

¹Байсеркеев 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.*

- 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 разяснять 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 собственника.

Как уже состоявшийся и достаточно бога-

тый 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.

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 Ala«MadeinChina» скорее всего отправятся на свалку, т.к. «красной книги» из них наверняка не получится в силу многолетней привычки делать все плохо.

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

Таблица 1. Типология казахстанских компаний и их стратегии(в сочетании цены и качества)

	Низкое качество	Высокое качество
Высокая цена	<p>«Крыша + ...»</p> <p>Высокая цена при низком качестве</p> <p>Это компании, активно эксплуатирующие административный ресурс, как правило, аффилированные с коррупционной частью местных или центральных органов власти. Основной бизнес – выполнение государственных заказов через участие в тендерах и госзакупках. Сюда же относятся естественные и «неестественные» монополисты.</p>	<p>“D&G”</p> <p>Высокая цена при высоком качестве</p> <p>Немногочисленные крупные и средние компании, успешные, имеющие солидный (по казахстанским меркам) возраст. Сумели выиграть конкуренцию, заработали репутацию. Умеют диверсифицировать продукцию по 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.</p>
Низкая цена	<p>A la«Made in China»</p> <p>Низкая цена при низком качестве</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»</p> <p>Низкая цена при высоком качестве</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>

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.