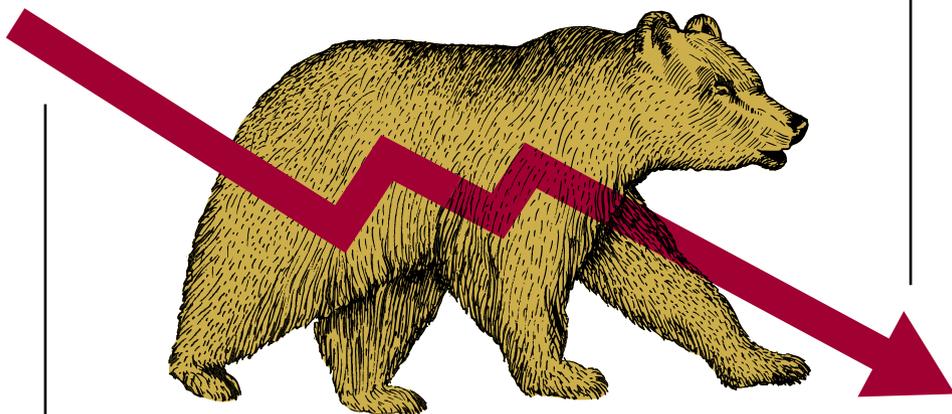


Святослав Бирюлин

КАК ВСЕ ИСПОРТИТЬ И РАЗОРИТЬ БИЗНЕС



**13 МИФОВ
ОБ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ
В РОССИИ**

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Святослав Бирюлин

КАК ВСЕ ИСПОРТИТЬ И РАЗОРИТЬ БИЗНЕС

**13 МИФОВ ОБ УПРАВЛЕНИИ
БИЗНЕСОМ В РОССИИ**

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2016

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Содержание

От автора	8
Миф 1. Чистая прибыль	11
Миф 2. Маркетинг	37
Миф 3. Стратегия	61
Миф 4. Маржинальность	73
Миф 5. Налоговая оптимизация	87
Миф 6. Мотивация и «сделка»	95
Миф 7. Учет	115
Миф 8. Заемные средства	123
Миф 9. Аутсорсинг	133
Миф 10. Бизнес-процессы	141
Миф 11. Доходность продуктов, проектов и бизнесов	147
Миф 12. Совет директоров	155
Миф 13. Образование	165
Заключение	175
Список литературы	179

От автора

Российскому бизнесу, если вести отсчет от первых кооперативов, под тридцать. У нас даже появились свои бизнес-легенды, такие как Олег Тиньков или Евгений Чичваркин. Мы восхищаемся стремительным развитием сети «Магнит», ведомой хозяйской рукой Сергея Галицкого, и постепенным преобразованием Сбербанка из неповоротливого, недружелюбного монстра в удобный и технологичный банк под руководством опытного Германа Грефа. И когда слышим слова «российский бизнес», пожалуй, в первую очередь вспоминаем этих людей.

Между тем, согласно сайту «Вестника государственной регистрации», по состоянию на март 2015 года в России зарегистрировано 4 045 120 коммерческих юридических лиц. Каждый безымянный магазин у дома, каждый интернет-магазин, каждая автомойка, каждая парикмахерская — тоже бизнесы, руководят которыми отнюдь не галицкие и не грефы. Большинство их владельцев не имеют даже специального образования.

Общаясь с представителями делового сообщества во время многочисленных поездок по стране, я встречаю умных, начитанных, жадных до знаний, неординарно мыслящих предпринимателей, но они в меньшинстве. Бросается в глаза большой контраст между обилием обучающих центров, книг и журналов по бизнес-тематике и уровнем бизнес-

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

мышления, причем не только в регионах, но и в обеих столицах. По некоторым данным, в России более сотни бизнес-школ, предлагающих программы MBA, и тысячи более скромных учебных заведений. Ежедневно проходят десятки бизнес-семинаров, тысячи людей ежегодно получают бизнес-образование, но во время бесед с реальными и потенциальными клиентами возникает ощущение, что 90-е годы для российского бизнеса еще не закончились.

На мой взгляд, в современной России прошли две волны предпринимательства. Первая случилась в 90-е годы XX века, когда вчерашние рабочие, доктора наук или бывшие военные открывали собственные фирмы, кто из желания заработать, а кто вынужденно, от безденежья. Вторая волна пришла на начало 2000-х, когда интернет еще только обещал превратиться в доходный бизнес. В предпринимательство тогда пошли программисты и студенты. Однако лицо российского бизнеса до сих пор определяют представители первой волны, которые импортируют, производят и продают львиную долю того, что мы едим, надеваем на себя, приобретаем для дома и так далее.

Представления о бизнесе у большинства из них сформировались в 90-е годы и окончательно закрепились в 2000-е, в эру потребительского бума, невиданного роста всех рынков. Представители первой волны были авантюристами, предприимчивыми молодыми людьми, не боящимися вкладывать свои, а иногда чужие, взятые под людоедские проценты деньги в фуры импортного товара, в станки, недвижимость, коммерческие автомобили, строительство. К настоящему времени большинство из них — те, кто получил диплом или занялся самообразованием, — стали консервативнее, осторожнее и недоверчивее.

О них не пишут в журналах. Но я часто встречаю таких бизнесменов на семинарах, посещаю их предприятия, знаколюсь с документами, которые они называют «стратегиями». Услышав дельные предложения по оптимизации своих бизнесов, они соглашаются, но действовать предпочитают по-старому.

Мне не довелось видеть ни одного российского предприятия, которое нельзя было бы за три-четыре года существенно, то есть на десятки процентов, а иногда и в разы, улучшить. Я вижу, сколько теряют предприниматели из-за чудовищной неэффективности, убогой организации, неверной мотивации. Но тем не менее старые представления о том, как нужно строить бизнес, крепко держат свои позиции, несмотря на то что многие из них далеко отстали от реальности. Они были простительны в 90-е годы, но сегодня скорее напоминают миф, чем руководство к действию.

Поэтому я и решил остановиться на мифах, существующих в сфере предпринимательства. Книг о том, как нужно строить эффективный бизнес, написано достаточно. Поэтому я буду говорить о том, как это делать не нужно. Точнее, как не нужно это делать в России. Материал книги полностью основан на собственном опыте работы с самыми разными компаниями, принадлежащими как бизнесу с оборотом более 10 миллиардов рублей в год, так и более мелкому.

В России много предпринимателей и менеджеров, которые открыты для новых идей и готовы учиться. Я надеюсь, что эта книга будет полезна для развития их бизнеса, а возражения и несогласие с моими доводами натолкнут их на свежие интересные мысли. Надеюсь, в этом виртуальном споре со мной родится истина, которая поможет им сделать свои компании успешнее.

Миф 3

Стратегия

Войну выигрывают не генералы и не солдаты — войну выигрывают сержанты. Какими бы гениальными ни были разработанные в штабе планы, их реализация может вдребезги разбиться о скудоумие, лень или недостаточную мотивацию сержантов. В силу непонимания общей задачи или прямого саботажа сержанты отдают неверные, бестолковые приказы рядовым, и в результате мощный удар по врагу, красиво представленный в штабе, превращается в хаотичное перемещение войск и потери среди личного состава. Фураж и патроны поступают не вовремя и не туда, войска деморализованы, противник торжествует.

В переводе на язык бизнеса это означает следующее. Какой бы прорывной продукт вы ни придумали, какой бы маркетинговый ход ни изобрели, вы не добьетесь желаемого успеха, если руководители среднего и нижнего звена — начальники отделов, старшие групп, начальники смен и бригады — не ставят ежедневно рядовым сотрудникам четкие задачи, строго согласующиеся с общим планом. Рядовые сотрудники, как правило, редко встречаются с высшим руководством и еще реже знакомятся с глобальными планами предприятия. Они выполняют указания, полученные от «сержантов», от своих непосредственных начальников. И если то, что транслируют эти начальники исполнителям,

идет вразрез с вашими планами, вы не только не реализуете свои мечты, но даже не поймете почему.

К сожалению, подобный горький опыт пришлось пережить и мне. В 2009 году компания, которой я тогда руководил, разработала потрясающую прорывную стратегию; как показало будущее, очень успешную. Но реализовали ее и извлекли из нее прибыль не мы, а конкуренты, скопировавшие наши идеи. Мы не сумели настолько четко организовать и синхронизировать все процессы, чтобы задуманный нами продукт оказался на рынке вовремя, по нужной цене и нужного качества. Мы подсказали идею рынку, но воспользовались ею другие.

Перевести работу организации на плановые рельсы пытаются многие. Во множестве компаний внедрены довольно сложные системы планирования работ и контроля исполнения. Но часто эти планы не нанизаны на единую ось, на общий генеральный план развития, что неизбежно приводит к их несогласованности. Например, производство планирует нарастить мощности, но у финансистов не заложены в бюджет затраты на покупку станков, HR-служба не в курсе, что должна заранее найти и обучить рабочих, в отделе закупки понятия не имеют о том, что производству с какого-то момента потребуется больше сырья. Хуже того, несогласованные планы отделов и привязанная к ним мотивация руководителей часто противоречат друг другу. Например, мотивированные на экономию финансисты стараются сэкономить на модернизации производства, которая, в свою очередь, стоит в задачах и является мотивацией для соответствующего директора, что порождает конфликты.

Но даже если у организации и есть некий общий план, часто у нее возникают проблемы с целеполаганием. Во имя чего организация работает? Какую общую, генеральную задачу

помогают решить все эти отдельные планы и задачи? К чему стремится организация? Чаще всего во главу угла генерального плана ставится бюджет, а главной целью становится нижняя строка бюджета, чистая прибыль. И это большая ошибка.

Подробно о прибыли мы уже говорили. Прибыль — величина техническая, рукотворная, условная и неточная. Но главное — прибыль является не целью, а следствием. Следствием того, что ваша организация все еще способна предложить своему потребителю *продукт*, за который тот согласится заплатить запрошенную сумму.

Даже если сейчас, в данный момент, у вас есть хороший *продукт*, который высоко ценит ваш *потребитель*, не факт, что так будет всегда. Вкусы потребителя могут измениться. На рынок может выйти конкурент с более сильным продуктом. Потребность в вашем продукте может полностью исчезнуть или сильно снизиться, как это случилось с потребностью в уличных таксофонах, кассах по продаже бумажных билетов, стационарных компьютерах. А это, в свою очередь, означает, что, даже если сейчас у вас все в порядке с доходностью, вы должны заглядывать в будущее и спрашивать себя, как долго сохранится такая ситуация. Будет ли ваша организация и через три года способна производить *продукт*, который будет нужен вашему *потребителю*? Если нет, то какие новые *продукты* нужно создать? Или на каких *потребителей* нужно переориентироваться, чтобы организация продолжала развиваться?

А это, в свою очередь, означает, что:

- организации необходим генеральный план развития на определенное время, дробящийся на более мелкие планы и задачи для отдельных подразделений;

- целью реализации такого плана должно стать сохранение и укрепление *ключевых конкурентных преимуществ* организации, выражающихся в создании *продукта*, востребованного ее *потребителем*, либо поиске (создании) *новых потребителей* для этого же или *нового продукта*.

Такой план называется «стратегией». Его разработкой в штатном, рутинном режиме занимаются тысячи предприятий в развитых странах. Программа «Стратегический менеджмент» входит в курс МВА.

Общепризнанно, что лидеры лучших мировых компаний — это люди с развитым стратегическим мышлением, способные не только к *видению* (которое в бизнес-литературе зачастую принимает формы мистических озарений, что, конечно же, неправда), но и к реализации этого *видения*, к выполнению конкретных планов и задач. Но много ли бы было пользы от визионерских озарений Стива Джобса, если бы он не пригласил в 1998 году в компанию Тима Кука, а в 2007 году, как раз тогда, когда на рынок был выпущен первый iPhone, не назначил его главным операционным директором? Ведь между идеей телефона и его появлением на полках магазинов лежали несколько лет труда сотен человек, работавших в различных точках планеты, — инженеров, программистов, техников, производственников, закупщиков и так далее.

Стратегия — это документ, позволяющий объединить два важных для компании вопроса: стратегическое *видение*, обеспечивающее конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе, и четкий план по его реализации.

Казалось бы, важность подобного документа для бизнеса сложно переоценить. В нем сведены все важные аспекты

развития организации — миссия и ценности, потребитель и рынок, конкуренты и продукт, планы задач и бюджет, инвестиционная программа и планы по инновационному развитию, мотивация, KPI, оргструктура. Однако стратегия, к сожалению, не пользуется должным уважением в среде российского предпринимательства. «Книжность» и «теоретичность» стратегии — дремучий и опасный миф российского бизнеса. Несмотря на двадцатипятилетнюю историю бизнеса в России, на массу программ MBA, на сотни книг, на тысячи лекций и семинаров, настоящая, полновесная стратегия есть лишь у немногих российских предприятий.

Один мой знакомый бизнесмен управляет компанией, оборот которой лет десять назад превышал 100 миллионов долларов. Продукт, который она выпускала, пользовался спросом по всему миру. Но за прошедшие годы у него появилось множество конкурентов, сначала в Корею, потом в Китае, при этом сам рынок сжался в размере. В прошлом году оборот едва превысил 10 миллионов долларов. Но у компании по-прежнему нет стратегии, плана развития, четкой рыночной концепции. Она выпускает все тот же единственный устаревший продукт и надеется на лучшее.

Стратегии бизнеса посвящено множество книг. Например, «Мыслить стратегически. Как разработать стратегию бизнеса и сделать стратегическое мышление частью повседневной жизни компании»^{*} свободно распространяется в интернете. Но мы постараемся остановиться на ключевых вопросах.

^{*} Бирюлин С. Мыслить стратегически. Как разработать стратегию бизнеса и сделать стратегическое мышление частью повседневной жизни компании. Москва, 2013. *Прим. ред.*

Стратегия отталкивается от маркетинга

Стратегия начинается с потребителя. Генри Форду приписывают следующее утверждение: «Работодатель не платит зарплату, он только распоряжается деньгами; зарплату платит покупатель». Денежный доход организации обеспечивается благодаря удовлетворенности потребителя, и именно его удовлетворенность должна стать ключевой целью организации, краеугольным камнем ее стратегии. Как уже было сказано, знания о потребителе обеспечивает маркетинг.

Некоторые компании при разработке планов уделяют чересчур много внимания конкурентам. Они представляют себе успех как победу над конкурентами. Но если мы слишком много обращаем на них внимания, мы пытаемся делать то же, что они, но лучше (дешевле, быстрее). Да, конкурентов нужно постоянно держать в поле зрения, но фокусироваться надо не на них, а на потребителе. Перефразируя знаменитую фразу, также приписываемую Генри Форду, можно сказать, что, если бы Ford Company чрезмерно фокусировалась на конкурентах, она бы предложила покупателям в 1908 году не знаменитую Model T, а более быструю лошадь.

Стратегия увязывает все планы в один

Как отчасти уже говорилось, документ «Стратегия», если он разработан правильно, обеспечивает логическое единство рыночного видения и операционных планов. Он увязывает между собой способ достижения долгосрочного конкурентного преимущества и рутинные операционные планы,

детализированные до уровня отделов и подразделений. Иначе говоря, такой план позволяет руководству компании быть уверенным, что каждый сотрудник, придя утром на работу, ясно понимает свою рабочую задачу на день и что четкое выполнение им этой задачи приблизит компанию к реализации их общей стратегии.

Стратегия как «социальный клей»

Дуайт Эйзенхауэр, 34-й президент США, в прошлом генерал армии, однажды сказал фразу, ставшую крылатой: «План — ничто, планирование — все». В полном варианте она звучала примерно так: «План — ничто, планирование — все. Ваши планы устареют, как только вы выйдете из комнаты. Но в процессе планирования ваша команда сплотится, и, как только вы столкнетесь с непредвиденными сложностями, ваши люди будут знать, что делать». Совместная работа руководителей высшего и среднего звена над разработкой стратегии дает поистине магический эффект с точки зрения сплочения команды и вовлеченности персонала. Мы провели много стратегических сессий и видели, как в процессе возникают не только новые решения и идеи, — появляется и так называемая «групповая психодинамика», эффект, при котором разрозненные участники сессии в ходе ее проведения постепенно начинают работать как единая команда. Обычно это сопровождается массой положительных эмоций, преодолеваются застарелые противоречия, возникает чувство общности, сопричастности. В первые дни после сессии командный дух всегда выше, и если его поддерживать и дальше, то можно добиться заметного прогресса в командной работе.

Стратегия — способ коммуникации

Часто собственники считают, что стратегия (или как минимум видение) — это сугубо их личное дело. В их представлении подчиненные должны не думать о стратегии, а выполнять приказы. Многие из них обладают навыками стратегического видения и четко представляют себе, куда они хотят вести организацию, но не считают нужным делиться этой информацией с подчиненными.

Такие организации подобны большим кораблям, плывущим курсом, известным одному капитану. Собственники крепко держат штурвал и не доверяют никому принятие решений, порой даже мелких. Но капитанам таких кораблей вряд ли стоит удивляться, если на их судне внезапно закончится горючее или пресная вода. Не имея представления о курсе и продолжительности плавания, подчиненные не сумеют обеспечить корабль всем необходимым в нужных количествах.

Стратегия — детальный документ

Каждый месяц мы получаем несколько стратегий на бесплатный аудит, и первое, на что мы обращаем внимание, — это количество страниц в присланном документе. Если их менее пятидесяти (а чаще всего их менее двадцати), то дальше можно не читать. Каким бы содержанием ни были наполнены эти двадцать страниц, это в любом случае не стратегия, в лучшем случае стратегическое видение, несколько ключевых идей. К типичным составляющим стратегии относятся:

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

- миссия и ценности;
- маркетинговый анализ и прогноз, PEST-анализ, SWOT-анализ*;
- стратегическое видение;
- главная стратегическая цель и дерево целей;
- стратегическая карта;
- план мероприятий;
- набор сбалансированных показателей;
- инвестиционный бюджет;
- специальные программы (модернизация, инновации, энергоэффективность и так далее);
- стратегический (укрупненный) бюджет на три года.

Втиснуть такой объем информации в двадцать страниц невозможно. Обычно стратегические документы, в которых есть все необходимое и при этом они не слишком перегружены деталями, укладываются в 70–150 страниц.

Несправедливая критика стратегии

Методики стратегического планирования часто критикуют в первую очередь за их долгосрочность. Считается, что в стремительно меняющемся современном мире трехлетнее планирование бессмысленно. В апрельском номере русской

* PEST — маркетинговый инструмент для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов, влияющих на бизнес. SWOT — метод стратегического планирования; от *англ.* Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). *Прим. ред.*

версии журнала Harvard Business Review за 2015 год в статье «Печальная судьба стратегий» авторы критикуют стратегический подход за недостаточную гибкость. Менеджеры компаний формируют слишком детализированные планы на три года и оказываются неготовыми, если реальность вынуждает их вносить в эти планы коррективы. Василий Мунтян, сооснователь ижевского интернет-проекта «Рубашка на заказ», опубликовал 7 мая 2015 года в интернет-журнале «Секрет фирмы» статью «Как приручать “черных лебедей”». В подзаголовок статьи вынесена фраза «Почему планирование бесполезно», а сама статья содержит критику долгосрочного планирования более чем на квартал вперед.

Разумеется, мир вокруг меняется слишком быстро, и разглядеть будущее в деталях на три года вперед невозможно. В некоторых случаях стратегия действительно может быть лишней. Например, вы запускаете стартап и создаете совершенно новый продукт или услугу. Даже если вы потратите время на трехлетний план, в реальности все пойдет настолько иначе, что план устареет за первую неделю существования проекта. Или если ваш бизнес настолько мал, что для фокусирования всех немногочисленных сотрудников на ключевых бизнес-задачах достаточно провести часовое совещание.

Но, как правило, планы развития компании, особенно с оборотом более пяти миллиардов рублей в год, подразумевают запуск проектов продолжительностью более одного года. Почти всегда такие проекты подразумевают инвестиции. Даже если вы не инвестируете в них в явном виде денежные средства, вы инвестируете рабочее время своих сотрудников, время, которое те могли бы потратить на что-то другое. Время — единственный невозполнимый (и потому очень дорогой) экономический ресурс. И если вы хотите в будущем оценить рентабельность этих инвестиций, явных или

неявных, на момент запуска вы должны установить цели (то есть составить план), с которыми потом можно будет сравнивать полученные результаты.

Если вы все-таки запускаете проекты продолжительностью более года (например, закупка оборудования, расширение производства, создание новых продуктов, выход в новые каналы сбыта), то вам понадобятся:

- маркетинговый анализ рынка (продукта, конкурентов, потребителей);
- SWOT-анализ, чтобы учесть сильные и слабые стороны компании при планировании;
- план мероприятий, чтобы все намеченное было выполнено в срок;
- бюджет, чтобы запланировать и расходы, и доходы;
- инвестиционный бюджет, если вы вкладываете деньги.

То есть фактически вам необходима стратегия.

Даже столь привычные для российского предпринимателя антикризисные меры, такие как сокращение издержек, имеют последствия, уходящие далеко за годичный горизонт планирования. Сокращение издержек — отказ от программ развития, снижение издержек на обучение сотрудников или рекламу — может существенно отразиться на операционных показателях будущих периодов. Например, в кризис 2008 года крупный региональный производитель корпусной мебели отказался от ранее утвержденной программы модернизации производства, покупки автоматизированных линий раскроя и координатных станков. Он решил беречь силы и средства, что позволило ему легче пережить спад продаж.

Однако в 2010 году он столкнулся с жесткой конкуренцией со стороны других, технически лучше оснащенных производителей, что привело к падению выручки. Снизившаяся выручка, в свою очередь, уже не позволила ему привлечь кредит на покупку нового парка оборудования, вследствие чего он так и остался небольшим региональным игроком.

Другое дело, что, разработав и утвердив стратегию, организация не должна потерять гибкость. Внезапные кризисы или непредвиденные обстоятельства порой вынуждают нас полностью переписывать наши стратегии. Но даже если ситуация вокруг относительно стабильна, как минимум раз в год стратегию приходится подвергать ревизии. Поэтому в одной из наших компаний мы придерживаемся просто правила: «Иметь детальный план на год вперед и укрупненный — на три». Это позволяет нам держать в фокусе как краткосрочные, так и долгосрочные цели и задачи, одновременно не перегружая сотрудников бесполезной работой по детализации планов на пять лет вперед. Однако укрупненный план на три года — не абстрактное видение, а бюджет, план проектов и набор показателей, как финансовых, так и нефинансовых. Например, мы планируем для себя оборачиваемость и рентабельность капитала, долю рынка, долю различных каналов сбыта в портфеле, рентабельность инвестиций в персонал и так далее.

Стратегия — это не искусственная и нежизнеспособная конструкция, «прикрученная» к вашей организации где-то сбоку от основного процесса. Стратегия — это план, ответ на вопрос о том, что завтра и послезавтра должна будет делать ваша компания, чтобы не только удержаться на рынке, но и укрепить свои позиции. Стратегия описывает ту точку в будущем, куда бы вы хотели привести свою организацию, а также маршрут, которым вы планируете двигаться.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

