

## Глава 3

# Поиск своей гавани в океане малого бизнеса

*В этой главе...*

- Поиск рыночной ниши
- Понимание категорий бизнеса
- Выбор даты рождения предприятия

**П**режде всего вам нужно понять: хотя наличие идеи и рыночной ниши играет важную роль, от них нет прока, когда дело касается выживания предприятия. Стержнем любого малого бизнеса является *вы!* Ниша и идея — это всего лишь части мозаики. Прочитав эту главу, вы получите дополнительные части и узнаете, как их нужно соединить, чтобы добиться успеха.

## *Почему не нужно изобретать велосипед*

Большинству владельцев малых предприятий удастся найти свое место под солнцем потому, что они искренне любят свои товары или услуги. В анналах малого бизнеса можно отыскать огромное количество историй, когда люди так привязывались к своей продукции, что та становилась делом их жизни.

Вот лишь несколько примеров компаний, которые выросли и расцвели благодаря увлеченным их основателей.

- ✓ Джим Гентес, байкер по духу, воплотил в жизнь свои идеи относительно мотоциклетных шлемов и стал основателем известной торговой марки *Giro*.
- ✓ Л. Л. Бин разработал уникальную линию снаряжения для активного отдыха, потому что никак не мог найти его в продаже.
- ✓ Джон Богл основал ассоциацию взаимных фондов *Vanguard Group*, которые призваны служить интересам инвесторов, а не посредников.

Многие малые предприниматели, а точнее, абсолютное их большинство, не открывают новые земли. Владельцы магазинов, химчисток и ресторанов без проблем зарабатывают на жизнь, занимаясь тем, чем занимались тысячи людей до них. В качестве примера мы возьмем компанию *Ben & Jerry's*. Ее основатели, Бен Коэн и Джерри Гринфилд, любили свой товар (мороженое) и потому выжили в тесной нише, где и без них хватало крупных, богатых и опытных компаний. Все, что было после этого, говорят они, история. Предприятие *Ben & Jerry's* не просто выжило — оно преуспело.

Конечно, такой успех — это скорее исключение, чем правило. Большинство предпринимателей идут в бизнес все же не за большими деньгами, а за возможностью заниматься любимым делом.

К сожалению, сногшибательная идея или исчерпывающее знание товара и энтузиазм не особенно влияют на долгосрочный деловой успех. Даже если вы знаете рецепт самого вкусного в мире шоколадного печенья, ваш бизнес может зачахнуть уже в первый месяц своего существования. Возможно, вам не хватит запасов печенья или вы не справитесь с бухгалтерией. А может, вы будете продавать свою продукцию вагонами, но слишком дешево, или покупатели не будут вовремя оплачивать счета, или, или, или...

Хороший товар и знание его особенностей — это только фундамент. Чтобы построить на нем “красивое и успешное здание бизнеса”, вам придется выполнять множество повседневной и подчас тяжелой рутинной работы. Вот примерный список того, что вам придется делать:

- ✓ искать хороших покупателей и убеждать их в преимуществах ваших товаров или услуг;
- ✓ общаться с трудными клиентами;
- ✓ обеспечивать такой уровень обслуживания, который бы способствовал лояльности покупателей;
- ✓ составлять финансовые отчеты: балансовую ведомость, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении наличности;
- ✓ предоставлять кредиты и при этом знать, кому и на каких условиях;
- ✓ собирать *кредиторскую задолженность* (деньги, которые должны вам);
- ✓ ухитряться выплачивать *дебиторскую задолженность* (деньги, которые должны вы);
- ✓ понимать принципы движения наличности и уметь им управлять;
- ✓ вычислять оборачиваемость товарных запасов, коэффициент текущей ликвидности и прибыль от продаж (глава 11);
- ✓ использовать такие средства и методы управления, как организационные схемы, должностные инструкции и обзор эффективности работы;
- ✓ покупать подходящие компьютеры и программное обеспечение и учиться с ними работать;
- ✓ избегать (или находить решение) проблем с санэпидстанцией, пожарной охраной и центром занятости;
- ✓ высчитывать и выплачивать подоходный и другие налоги, а также выполнять все правительственные требования к малым предприятиям;
- ✓ защищаться от судебных исков (как со стороны подчиненных, так и со стороны клиентов), включая иски по сексуальным домогательствам и качеству товара;
- ✓ избегать (или находить решение) проблем с техникой безопасности и выплатой работникам разного рода компенсаций;
- ✓ решать проблемы с употреблением работниками алкоголя и наркотиков, мирить курящих и некурящих, распознавать и бороться с симулянтами, растратчиками и ворами;
- ✓ знать, как и в каких случаях обращаться в суд;
- ✓ нанимать, увольнять, обучать, мотивировать и удерживать сотрудников; контролировать расходы; управлять кризисами; общаться с банкирами; составлять бюджет и прогнозы на будущее (список можно продолжить).

Конечно, не всем предпринимателям приходится выполнять все перечисленные выше задачи. К примеру, если ваш бизнес предполагает отсутствие товарных запасов, вы сразу же избавляетесь от множества связанных с ними проблем.



Мы хотим сказать, что ни рыночная ниша, ни отличная идея не могут самостоятельно построить или развалить ваш бизнес. Успех или неудача вашего начинания зависят от того, как вы будете справляться со своими повседневными обязанностями предпринимателя.

Другими словами, покажите нам успешного бизнесмена, и мы покажем вам того, кто может заработать состояние на печенье, даже не представляя, как оно печется.

## Выбор сферы деятельности

Прежде чем сделать окончательный выбор, вы должны кое-что узнать о четырех основных категориях бизнеса, к которым относятся производство и обслуживание, розничная и оптовая торговля.

### “Что может быть трудного в управлении магазином открыток?”

Один герой (назовем его Аароном) как-то решил, что пришло время изменить свою жизнь. Вместе с семьей он переехал в Бенд, штат Орегон, где, по его словам, мир вращался в два раза медленнее, чем в районе Сан-Франциско Бей-Эриа.

Аарон, работавший до того консультантом по маркетингу в одной крупной фирме, решил стать владельцем франшизы компании *Hallmark* и вместе с женой купил магазин в городском торговом центре. Поскольку он уже несколько лет консультировал *Hallmark* по вопросам маркетинга, то думал, что знает индустрию открыток вдоль и поперек.

“Что может быть трудного в управлении магазином открыток?” — говорил он тогда своим друзьям. Через несколько лет он уже сильно жалел об этих словах.

Аарон на собственном опыте узнал, что может быть трудного в управлении магазином открыток. Отличные знания маркетинга вдруг стали для него бесполезными, тогда как важность приобрели познания в найме, обучении, мотивации и увольнении персонала. Он вдруг понял, что совсем не разбирается в бухгалтерии, платежных ведомостях и государственном регулировании. Он “плавал” в составлении бюджета, товарных запасах, общении с банкирами, юристами, бухгалтерами и т.д. В общем, вы поняли.

“Если бы, работая консультантом, я помогал руководству *Hallmark* решать проблемы с ее франшизами, — говорит он сейчас, — я бы, наверное, сошел с ума. Я бы говорил что-то вроде: “Да эти парни ни черта не понимают” и от досады рвал бы на себе волосы.

И вот теперь я сам один из этих парней и в отчаянии рву на себе остатки волос. Владельцы малых предприятий и корпоративные консультанты смотрят на мир сквозь совершенно разные очки”.

Пошел бы Аарон в малый бизнес, если бы знал все это заранее?

“Наверное, да. Все-таки игра стоит свеч. Но я скажу больше, — говорит он, ставя на место красивую поздравительную открытку. — В этом мире есть два вида бизнеса. В первом, чтобы преуспеть, вам хватит того, что вы будете специалистом в какой-то одной сфере. Во втором для достижения той же цели вам придется стать мастером на все руки. Более того, в нем все зависит только от вас. Я перешел из первого вида во второй, и теперь хорошо это понимаю. Они настолько отличаются друг от друга, что вообще едва поддаются сравнению”.

## Найдите свою категорию

В следующем списке вы найдете общее описание четырех основных сфер бизнеса.

- ✓ **Розничная торговля.** Мы все хорошо знакомы с розничной торговлей, потому что едва ли не ежедневно что-то покупаем. Благодаря уже имеющимся знаниям освоиться в розничной торговле вам будет намного легче, чем в остальных трех категориях (это справедливо и для ваших конкурентов). Большинство розничных торговцев имеют дело в основном с наличными или приближенными к наличным (кредитные карточки) деньгами. Поэтому размеры возникающей дебиторской задолженности сравнительно малы, что позволяет войти в этот бизнес с относительно небольшим капиталом. (О том, как определить необходимую начальную сумму, читайте в главе 5.)

*Электронная коммерция* (розничная торговля через Интернет) несколько расширяет рамки этой категории. Когда торговцы успешно осваивают глобальную паутину, препятствий для новых начинаний в сфере розничных продаж становится меньше. Между тем, в связи с увеличением в последние годы количества Интернет-компаний вообще и Web-торговцев в частности, успех в этом деле дается сегодня все труднее.

- ✓ **Обслуживание.** Из всех категорий бизнеса сфера обслуживания набирает обороты особенно быстро. Отчасти это связано со сравнительно низкими требованиями к начальным капиталовложениям (вам не придется особенно тратиться на товары и оборудование). Более того, если вы решите работать дома, то здорово сэкономите на арендной плате.

- ✓ **Производство.** Если вы подумываете о том, чтобы рано или поздно стать производителем, начинайте сразу же копить деньги. Производственная машина быстро “проедает” наличность. Сырье, неоплаченные счета, оборудование, аренда помещений, подчиненные — и это далеко не полный список каналов, через которые уходят средства.

Хотя производство товаров считается самой дорогостоящей категорией по части требований к капиталу, в нем скрывается и наибольший потенциал финансового успеха. Взгляните на индустрию высоких технологий. Огромные состояния основателей и ведущих сотрудников таких компаний, как *Microsoft*, *Intel* и *Compaq*, продолжают расти просто на глазах.

- ✓ **Оптовая торговля.** В капиталистической системе распределения оптовые торговцы выступают в роли посредников между производителями, розничными торговцами и потребителями. Их задача заключается в том, чтобы по сниженным ценам купить у производителя большую партию товара, разбить ее на более мелкие и продать уже с наценкой. Правда, как и производители, оптовые торговцы несут большие расходы на товарные запасы и помещения, неоплаченные счета и содержание персонала. Поэтому размер необходимого начального капитала для них тоже довольно высок.

## Используйте “случайные возможности”

Многие владельцы малых предприятий пришли в бизнес “случайно”: в свое время они “просто наткнулись” на возможность открыть его или купить. К примеру, неожиданно был выставлен на продажу их любимый магазинчик, или знакомый рассказал им о шансе, который нельзя упустить. А может, клиент фирмы, на которую они работали, попросил их дать

ему пару консультаций в свободное время, что стало отличным стартом для бизнеса. Во всех этих случаях успешные ныне предприниматели абсолютно не были настроены на собственное дело. Зато они немедленно воспользовались благоприятной возможностью. Как и во многом другом, в бизнесе подходящие время и место также могут зависеть от воли случая.

Между тем, решая, хвататься за подвернувшуюся возможность или нет, нужно помнить один важный момент. Если вы не любите то, чем занимаетесь, ваши шансы на успех вряд ли будут велики. Поэтому первым делом убедитесь, что потенциальный бизнес вас абсолютно устраивает.

## **Составьте перечень своих навыков, увлечений и проанализируйте свой профессиональный опыт**

Далеко не всем удастся сразу поймать удачу за хвост. Поэтому многим приходится заниматься поиском подходящего дела довольно долго. И чаще всего такие люди не боятся препятствий, стоящих на их пути к достижению желаемого.

В этом разделе мы дадим вам несколько полезных советов относительно того, как найти дело по душе. Они помогут привести ваши навыки, увлечения и профессиональный опыт в соответствие с конкретной ситуацией. Мы поможем вам найти свою нишу, исходя из того, какой вы человек, что вам нравится делать и что вы можете делать лучше всего.

Чтобы не ошибиться, рекомендуем провести небольшой сеанс самоанализа. Приведенный ниже список вопросов отлично поможет вам проверить свои деловые качества. (Можете взять лист бумаги и ответить на эти вопросы письменно.) Ваши ответы как раз и будут теми данными, которые необходимы для принятия окончательного решения. Если не знаете, что именно отвечать, спросите совета у своего лучшего друга или супруги/супруга. Кто может знать вас лучше, чем они?

**1. Назовите три предпринимательских навыка, которые развиты у вас особенно хорошо.**

Это может быть сбыт, бухгалтерский учет, маркетинг, управление, деловое общение, количественный анализ, поиск новых сотрудников, их обучение или мотивация. Не забудьте и о разработке продуктов, обслуживании клиентов, умении сосредоточиться, делегировании полномочий, ответственности, внимании к деталям и т.д.

**2. Руководствуясь тем же списком, назовите свои самые слабые стороны.**

**3. Загляните в прошлое и назовите три должности, на которых вам нравилось работать больше всего.**

Перечислив эти должности, уясните для себя, что именно вам в них нравилось.

**4. Назовите три должности, которые вам нравились меньше всего.**

Назовите причины, по которым эти должности не вызывали у вас восторга.

**5. Назовите три своих основных личных качества.**

К ним, например, могут относиться: стремление к лидерству, общительность, сообразительность, творческий подход, энтузиазм, новаторство, умение слушать, умение решать проблемы и т.д.

**6. Если бы вы жили в идеальном мире и могли сами выбирать, в какой сфере вести бизнес, какие бы три направления вы выбрали?**

Выбрать можно из следующего списка: спорт, музыка, кино, искусство, финансы, образование, телекоммуникации, электроника, компьютерные технологии. А как насчет медицины, архитектуры, сельского хозяйства, транспорта, страхования, недвижимости, развлечений, одежды, мебели, печати, фотографии, химии и т.д.?

7. Многие предприниматели успешно превращают свои увлечения (фотографию, гольф, нумизматику) в прибыльный бизнес. Назовите три своих хобби, на основе которых вы могли бы построить успешное дело.
8. Исходя из своих знаний о розничной и оптовой торговле, обслуживании и производстве, расположите эти категории в порядке уменьшения их значимости для вас.



Не ждите, что после ответа на эти вопросы вас вдруг осенит и вы откроете магазин готовой одежды, консалтинговую фирму или оптовую базу по продаже страусиных яиц. Задача вопросника — помочь вам собрать информацию о ваших навыках, увлечениях и профессиональном опыте. Эти данные, как мы надеемся, стимулируют и направят вас мыслительный процесс в направлении окончательного выбора сферы деятельности.

Если вы, например, сильны (и заинтересованы) в продажах, вам, возможно, захочется открыть бизнес, где эта сторона дела была бы основной. Если вы видите свою слабость в таких сферах, как внимание к деталям, делегирование полномочий и управление, вам, наверное, стоит подумать о деле, где не было бы подчиненных. Если вы заметили, что из всех занимаемых ранее должностей вам не нравились те, где нужно было непосредственно работать с покупателями, тогда вам вряд ли подойдет розничный бизнес.

Эти вопросы должны помочь вам взглянуть на себя со стороны и привести вас в ту “точку” широкого предпринимательского спектра, которая подошла бы вам лучше других. Поэтому мы и говорим, что вы не отыщете здесь готовых ответов. Вопросник скорее играет роль стартовой площадки для ваших будущих действий. Через пару недель вернитесь к нему и ответьте на все вопросы заново. Как показывает опыт, очень немногие люди могут принять окончательное решение с первого раза.

## Сделайте свой выбор

Барабанная дробь, пожалуйста! В этом разделе мы с вами продолжим искать тот бизнес, в котором вы могли бы достичь максимальных результатов (если, конечно, вы его еще не нашли). Если вы уже выбрали бизнес по душе, то задайте себе следующие вопросы, чтобы убедиться в правильности своего выбора.

- ✓ **Не противоречит ли данный бизнес вашему характеру?**
  - Смело выбирайте розничную торговлю, если вам нравится общаться с людьми, вы согласны с жестким графиком работы и можете по несколько часов находиться на одном месте. Если же все это вам не по душе, розничный бизнес не для вас.
  - Выбирайте сферу обслуживания, если получаете удовольствие от общения, решения проблем и работы с периодами оживления и затишья. Если нет, то ищите счастья в другой категории.
  - Выбирайте оптовую торговлю, если вы любите разбираться в деталях, руководить подчиненными и не боитесь трат, связанных с хранением и распространением товаров. Иначе успеха вам не видать.
  - Выбирайте производство, если вы требовательны к качеству и наслаждаетесь поиском оригинальных инженерных решений. Кроме того, вы должны получать удовольствие от управления подчиненными.
  - Определившись с основной категорией, вы должны будете выбрать конкретное направление внутри нее.

- Если вам нравится работать с цифрами, выбирайте предоставление финансовых услуг.
  - Если вы не против работать вечером или ночью, выбирайте ресторанный или развлекательный бизнес.
  - Если вы можете подолгу сидеть за рабочим столом, выбирайте банковские услуги, продажи товаров по телефону или консалтинговый бизнес.
- ✓ **Есть ли у вас опыт работы в данной сфере или с данным товаром?** Опыт — наилучший в мире учитель. Если у вас его нет, опытные конкуренты переиграют вас без особого труда. Как показывают результаты недавнего исследования, 60% успешных бизнесменов тяготеют к тем товарам и услугам, с которыми они были знакомы ранее.
- ✓ **Можете ли вы позволить себе этот бизнес?** Меньше всего начального капитала нужно, если вы собираетесь заняться предоставлением услуг. Далее идут розничная торговля, оптовая торговля и, наконец, производство товаров. О том, как подсчитать, сколько вам нужно, чтобы заняться бизнесом, вы подробно прочтете в главе 5. (Раздумывая над этим вопросом, не забудьте принять во внимание деньги, которые вы можете одолжить или получить от инвесторов.)
- ✓ **Можете ли вы взять на себя всю полноту риска, который присущ данной категории бизнеса?** Обычно чем больше начальный капитал, тем больше риск. Если вы собираетесь открыть производственную компанию, задумайтесь, готовы ли вы пойти на такой риск. Если нет, то для вас открыта сфера услуг, которая куда менее опасна для вашего кошелька. (Если вы придумали какой-то совершенно новый продукт, но не можете его производить, переложите эту часть работы на чужие плечи. В любом случае вы сможете продавать и обслуживать свое изобретение.)
- ✓ **Есть ли у вас преимущество перед конкурентами?** Можете ли вы улучшить сам товар, его обслуживание или продажу? Если нет, спросите себя, что именно будет привлекать к вам покупателей. (Ответив “цена”, вы сильно ошибетесь. Цена хороша только тогда, когда речь идет о новом методе производства и предоставлении более качественных товаров или услуг, чем у отраслевых лидеров.)
- ✓ **Можете ли вы стать в этом деле настоящим специалистом?** В глубоких знаниях скрывается сила, в поверхностных — опасность. Сегодняшние организаторы учатся на вчерашнем опыте. Сосредоточьтесь на том, что вы можете делать лучше остальных. (Вспомните случаи слияния компаний, которые имели место несколько лет назад в США. Сталелитейные компании покупали страховые агентства, а кинокомпании покупали книжные магазины. Большинство таких необычных союзов вскоре распались. Прежние партнеры растворились в более знакомых им сферах, где они могли выпускать качественный товар по конкурентоспособной цене.)

## Поищите благодатную почву

Журнал *Inc.* ежегодно публикует список 500 американских компаний, развивающихся самыми быстрыми темпами. В него часто попадают потенциальные голиафы делового мира. Когда-то через него прошли и такие крупные компании, как *Microsoft*, *Oracle* и *Gateway 2000*.

Мы взяли самый последний список и разделили быстроразвивающиеся компании по отраслям. Если вы хотите, чтобы темпы развития вашего малого предприятия били все рекорды, внимательно изучите представленные результаты. Они вполне могут вам скоро пригодиться.

| Отрасль   | Процентное отношение (%) |
|---|--------------------------|
| Программное обеспечение и обслуживание компьютерной техники                         | 38                       |
| Деловые услуги (во всех сферах: от бухгалтерии до консультаций высшему руководству) | 21                       |
| Телекоммуникации  | 5                        |
| Материалы и строительство   | 4                        |
| Компьютерная техника  | 4                        |
| Потребительские товары  | 4                        |
| Промышленное производство   | 3                        |
| Электроника и прочие технологии   | 3                        |
| Медикаменты и медицинские услуги  | 3                        |
| Финансовые услуги   | 2                        |
| Авиакосмическая и оборонная промышленность  | 2                        |
| Другое  | 11                       |

Многие из когда-то очень перспективных предпринимателей уже давно не занимаются бизнесом. Рост и риск часто идут бок о бок, и озолочение одного предпринимателя оборачивается банкротством для другого. К счастью, в других, менее модных отраслях, для начинающих бизнесменов открываются хорошие возможности. Поскольку выбор направления развития может сильно повлиять на судьбу вашего начинания, мы советуем вам продумать ответы на следующие вопросы.

- ✓ **Действительно ли вы верите в отрасль, в которой собираетесь работать?** Табачный, оружейный или кинологический бизнес созданы не для всех. Выбирайте дело, занимаясь которым, вы будете спокойно спать по ночам и получать удовольствие от того, что делаете.
- ✓ **Не переполнена ли отрасль, и не доминируют ли в ней отдельные хорошо раскрученные компании?** Вы говорите, что хотите открыть ресторан или кафе? Желаем удачи. Но лучше бы вам составить список блюд, который не повторял бы меню более известных конкурентов. В каждой отрасли есть своя точка пресыщения, и если она достигнута, туда уже лучше не соваться. (Как близко подошел бизнес к своему насыщению, можно понять, понаблюдав за давно работающими предприятиями. При этом обращайте внимание на состояние недвижимости компаний, профессионализм сотрудников, стоимость товаров и услуг.)
- ✓ **Устраивают ли вас темпы развития выбранной отрасли?** Одни отрасли развиваются быстрее, другие — медленнее. Биотехнологии, например, развиваются гораздо более скорыми темпами, чем индустрия сувениров. Выберите именно ту скорость, которая вас устраивает, иначе постоянные перемены истощат вас не только физически, но и материально. В то же время, если вы любите погоню, магазин сувениров “затуманит вам взор” и напроць отобьет интерес к бизнесу.
- ✓ **То ли это дело, которое вы сможете полюбить?** Будете ли вы любить свой товар и своих покупателей? Страсть — верный соратник бизнесмена. Она помогает продавать товар покупателям и передавать видение успеха предприятия сотрудникам.



## Оптимальное время для начала

Когда лучше основать ваше предприятие? В период экономического бума или спада? Или экономика здесь вообще ни при чем? Какие главные факторы должны повлиять на ваше решение?

Забудьте об экономике. Конечно, мы не будем говорить, что она не играет никакой роли, потому что это зависит от того, какую именно рыночную нишу вы собираетесь занять. За примером далеко ходить не надо. Если вы хотите поставлять компании *General Motors* чехлы для сидений, а кривая продаж автомобилей идет на спад, вам стоит подождать до лучших времен. (И, наоборот, время может быть очень подходящим, если нынешний поставщик переживает финансовые трудности, а *General Motors* ищет более качественный или дешевый товар.)

Но в целом роль экономики незначительна. В период ее процветания открывать предприятие выгодно, потому что возрастает покупательная способность населения. Между тем растут и процентные ставки, что делает кредиты менее доступными, и снижается уровень безработицы, что усложняет поиск хороших сотрудников.

В период экономического спада тоже не все идет гладко. Покупатели начинают тратить деньги осторожнее, что в конечном итоге приводит к уменьшению прибыли предпринимателей. Но есть и положительная сторона: снижаются процентные ставки и растет безработица, что облегчает получение кредитов и поиск персонала. Еще одно преимущество экономического спада заключается в том, что в это время слабые предприятия вымирают, а сильные — укрепляют свои позиции. Уходя, бизнесмены-неудачники освобождают место для появления новых и, возможно, более сильных конкурентов.

Вывод: оптимальное время для начала бизнеса — это то время, которое подходит конкретно вам и вашему предприятию. У вас есть достаточно денег и опыта (главы 1 и 2)? Вы нашли подходящую для себя нишу (об этом вы читали ранее в этой главе)? Вам очень нравится то, что вы делаете? Значит, ваше время пришло. Если вы пока не готовы, а ниша — бесперспективна, дождитесь лучших времен. Никакие экономические показатели не подскажут вам, когда нужно сделать первый шаг. В этом вопросе наилучшим вашим советчиком будет, на наш взгляд, интуиция.

## Ваш актив № 1 — это вы



Давайте переведем часы на середину XX века. Представьте, что вы живете в небольшом городке где-то в штате Арканзас и владеете банком. Где-то к полудню к вам в кабинет заходит 30-летний мужчина и кладет на стол свое предложение. Похоже, этот парень собирается купить автомат для продажи мороженого, чтобы поставить его перед своим магазинчиком, и просит у вас финансовой поддержки.

“Так, — думаете вы про себя, — должно быть, этот парень рехнулся. Если он не может наскрести 1800 долларов из доходов своего бизнеса, почему он думает, что я профинансирую его новое начинание? Все-таки 1800 долларов — это очень много стаканчиков мороженого”.

Пока он, разгорячившись, приводит доводы в пользу целесообразности размещения автомата на тротуаре, вы присматриваетесь к нему. И вот вы видите огонь, который пылает в нем, пока он объясняет, как будет использовать мороженое в целях привлечения покупателей в магазин. И чем дольше он говорит, тем больше вы понимаете, что этим человеком движет мечта, которая идет намного дальше, чем покупка автомата. Уделив ему больше времени, чем собирались, вы принимаете совсем не характерное для себя решение раскошелиться. И делаете вы это не потому, что идея предпринимателя уникальна, а потому, что уникален сам предприниматель. Вы выписываете чек, несмотря на всю банальность идеи продавать мороженое

на тротуаре. Уже через два года он выплачивает вам кредит, который был рассчитан на пять лет, и создает самую крупную в округе сеть розничных магазинов *Wal-Mart*.

На ваше окончательное решение повлиял не автомат по продаже мороженого, а человек, Сэм Уолтон. Выслушав его, вы отбросили последние сомнения в будущем успехе его дела.

Конечно, не все мы такие, как Сэм Уолтон. Далеко не каждый из нас может похвастаться его интуицией, запалом, лидерскими качествами, видением своей ниши. Но ведь в мире бизнеса есть место и для тех, кто не собирается открывать *Wal-Mart*. Посмотрите вокруг себя, и вы увидите множество Сэмов Уолтонов. Кто-то делает известную на полстраны мебель, кто-то выпускает лучшие на всем побережье удочки, а кто-то занимает одно из первых мест в городе по продаже вафель. Чтобы достичь успеха, не нужно быть лучшим абсолютно во всем.

Каждый, кто хочет пойти по стопам Сэма Уолтона, должен следовать такому правилу: только вы можете построить свою компанию, и только вы можете ее развалить. Конечно, выбор рыночной ниши важен, но ведь и в этом все зависит только от вас. Важен подбор сотрудников, но заниматься этим вопросом будете, опять же, вы. Важны товары (и услуги), но и в этом последнее слово всегда останется за вами. На всем, что будет происходить в вашем предприятии, будет стоять ваша личная печать. Ничто не ускользнет от вашего взора.

Многим сегодняшним предпринимателям нужно несколько лет, чтобы понять урок, который кредитором Сэма Уолтона был усвоен всего за час. Судьба любого малого предприятия находится в руках его владельца, который своими действиями и определяет его успех или неудачу.