

Введение

Посетив любой крупный книжный магазин, вы наверняка найдете там множество книг, посвященных вопросам малого бизнеса. Однако проблема в том, что большинство из них не стоят вашего времени и денег. Журнал *Forbes* однажды отозвался о рынке книг по малому бизнесу так: “Внимание: большинство пособий по предпринимательству не стоят и цента”. Это утверждение подкрепляется тем фактом, что большая часть таких книг исчезает с полок магазинов всего через год-два после издания. Мы же с гордостью заявляем о том, что этим переработанным и дополненным изданием начинаем пятый год активной жизни нашей книги. Мы благодарны за теплые слова критиков, таких как Хэтти Брайант, создателя серии программ “Малый бизнес 2000” на телеканале *PBS*, которая сказала: “Не стоит даже пытаться начать какой-либо бизнес без этой книги”.

Об этой книге

На следующих страницах вы найдете принципы, которые лежат в основе наших советов — тех практических советов, которые и выделяют нашу книгу из массы других.

У нас есть большой опыт в малом бизнесе, и мы поделимся его преимуществами с вами. У нас на двоих за плечами почти 50-летний опыт по запуску и поддержанию успешной работы семи малых предприятий. Мы ежедневно общаемся с представителями малого бизнеса. Джим возглавляет целый ряд групп для предпринимателей одной сферы деятельности и на добровольных началах дает консультации владельцам небольших компаний. Эрик же предоставляет консультации финансового характера и преподает на финансовых курсах для менеджеров. До этого же он довольно долго работал консультантом по вопросам управления.

На протяжении всей этой книги мы будем делиться с вами полученными знаниями в надежде, что вы используете их с толком. Нам бы очень хотелось, чтобы со временем вы исключили из своего арсенала средств управления метод проб и ошибок. Кроме того, мы предоставим в ваше распоряжение богатую коллекцию примеров и историй, основанных на абсолютно реальных фактах.

Мы смотрим на малые предприятия объективно. Хотя мы твердо верим в созидательную силу малого бизнеса, мы не собираемся здесь чрезмерно восхвалять его.

К сожалению, создается впечатление, что многие книги по малому бизнесу преследуют исключительно меркантильные цели. Они пишутся только для того, чтобы читатель подписал некий договор франшизы, занялся многоуровневым маркетингом или посетил дорогой семинар. В результате малый бизнес представляется в более радужных красках, чем он есть на самом деле, точно как дети для молодых и пока бездетных родителей. Конечно, мы не будем убеждать вас в том, что ребенку не нужно менять подгузники в час ночи или кормить его в шесть утра. Мы просто хотим рассказать вам правду, а затем позволить принять взвешенное и осмысленное решение. Если вы все же решите открыть собственное дело, мы хотим, чтобы вы начали погоню за успехом, имея не только воодушевление, но и необходимые данные.

Мы применяем целостный подход. Малый бизнес может так вскружить голову, что вы посвятите ему себя полностью и без остатка. Хотя все мы знаем, что жизнь — это не только работа, поиск равновесия между бизнесом и личной жизнью может стать колоссальной проблемой. Исходя из этого, мы постарались представить реалии малого предприятия в более широком (и более важном) контексте счастливой личной жизни.

Мы взяли обязательство дополнять свою книгу самой лучшей и самой свежей информацией, которая вам только может понадобиться. Ведь со временем законы, льготы, раз-

личные технологии и многие другие аспекты бизнеса существенно меняются. Именно поэтому мы продолжаем их отслеживать и предлагаем вашему вниманию новое переработанное издание.

Кто вы, наш читатель?

Многие книги по малому бизнесу основаны на очень опасных и ложных предположениях. Их авторы, например, часто руководствуются мыслью, что читатель, по определению, готов с головой окунуться в малый бизнес. Мы же так не думаем, и вам не советуем. Поэтому мы поместили в книге главы, которые помогут решить, стоит ли вам вообще начинать свое дело. Мы разъясним условия создания предприятия, подробно разберем связанные с этим задачи и обратим ваше внимание на сигналы опасности. Мы вовсе не считаем, что вы не способны принять решение самостоятельно; мы просто знаем, что время — это ваш наиболее ценный ресурс, и хотим, чтобы вы не тратили его впустую. Ведь приняв одно неверное решение, иногда можно потерять несколько лет жизни.

Малый бизнес очень много значит для тех из нас, кто в нем уже работает или пока только мечтает работать. Несомненно, возможность “быть самому себе боссом” весьма и весьма привлекательна.

Между тем руководителями (по крайней мере, хорошими или успешными) могут быть не все. Если вы сыты по горло своим боссом или нынешней работой, то фантазии о собственном деле вполне естественны. Еще более притягательными их делают истории о тех предпринимателях, которым удалось превратить свои мечты в миллионы и даже миллиарды долларов.

Однако вы должны знать, что в малом бизнесе есть и другие, не столь привлекательные стороны. Чтобы добиться успеха, нужно потрудиться в поте лица не один год и принять не одну тысячу сложных решений. При этом, что тяжелее всего, карьера предпринимателя часто предполагает одиночество.

Конечно, волнение, сопровождающее принятие самостоятельных решений, может быть именно тем, что вам нравится в малом бизнесе. Но вы должны понимать, что и в этом есть свои недостатки, главный из которых — использование метода проб и ошибок (больше ошибок). Для владельца малого предприятия учиться на своих неудачах обычно очень дорого и даже опасно.

И все же не спешите возвращаться к своей рутинной работе, ведь у нас есть для вас и хорошие новости. Ошибки, которые вы наиболее вероятно можете совершить, уже были сделаны кем-то до вас, в том числе и нами. Если вам удастся избежать метода проб и ошибок (мы вам в этом поможем), ваши шансы на успех возрастут в значительное количество раз.

Какими бы ни были недостатки малого бизнеса, они с лихвой перекрываются удовольствием от создания успешного предприятия и управления им. Вы узнаете, что такое трепет созидания, и ощутите немалую гордость, наблюдая за ростом своего детища. Вы осознаете, что ваша работа и ваше видение заполнили некую пустоту в жизни ваших клиентов, сотрудников, родных, да и вас самих.

Как использовать эту книгу

Работая над книгой, мы старались учесть интересы и предпочтения всех и каждого. Кто-то из вас прочитает ее от корки до корки, а кто-то откроет ее только для того, чтобы найти конкретный ответ на конкретный вопрос. По этой причине каждая глава представляет собой отдельное произведение. Вы можете относиться к книге не только как к целостному проекту, но и как к справочному руководству.

Поскольку эта книга предназначена для совершенно разных предпринимателей, она может использоваться по-разному.

Для принятия важных решений

Самым первым вашим решением относительно малого бизнеса может стать признание своей неготовности к карьере бизнесмена — по крайней мере, пока. Если вы еще колеблетесь, прочитайте главу 1, которая подтолкнет вас в ту или иную сторону. Приведенный в ней небольшой тест поможет вам сделать правильный выбор.

Как бы искусно вы и ваш юрист ни организовали дело, любое решение в малом бизнесе подразумевает риск. Поэтому прежде чем подвергать себя этому риску, мы советуем вам привести в порядок свои финансы. В главе 2 вы найдете полезную информацию о регулировании денежных операций.

В качестве дорожной карты

На ранних стадиях развития собственного предприятия на вашем пути будет столько развилок и объездов, что немудрено и заблудиться. В главах 3, 4 и 5 вы найдете карту, которая поможет вам благополучно добраться до пункта назначения. В них показаны все подводные камни малого бизнеса, от написания сносшибательного бизнес-плана и создания юридической базы до поиска средств и деловых партнеров.

Что? Вы говорите, что собираетесь купить уже готовое предприятие вместо того, чтобы начинать все с нуля? Это тоже неплохой вариант, но прежде чем сделать это, нужно задать себе кое-какие вопросы. В чем заключаются преимущества покупки готового бизнеса? Какого рода предприятие вам следует приобрести? Как определить адекватность его стоимости? Какие здесь могут быть налоговые сложности? Что делать после заключения сделки? Ответы на эти (и многие другие) вопросы вы найдете в главах 6 и 7.

В качестве пособия для решения проблем и источника полезных справок

Очень скоро вы обнаружите, что малый бизнес — это бесконечные заботы о том, как решить ту или иную проблему. Справиться с самыми сложными из них вам помогут советы из глав 8–17. Вот лишь неполный список трудностей, с которыми вы наверняка столкнетесь.

- ✓ **Реализация товара.** Нет продаж — значит нет дохода и нет средств для продолжения бизнеса. Точка.
- ✓ **Маркетинг.** Хотя в таких аспектах малого бизнеса, как продажи, бухгалтерия и деловые операции, все расписано четко, с маркетингом все обстоит несколько иначе. Маркетинг — это одно из самых туманных и неопределенных понятий (попробуйте объяснить слово *маркетинг* одним простым предложением). Это одна из тех сторон бизнеса, которая тяжело дается очень многим людям.
- ✓ **Персонал.** Решения о том, когда и кого нанимать, жизненно важны, а поэтому невероятно сложны. И даже если вам удастся подобрать отличный коллектив, это не снимет с вас забот о его постоянной мотивации и удержании (а иногда и замене).
- ✓ **Организация работы.** Деловые операции — это длинный список повседневных обязанностей, которые вы выполняете с момента прихода в офис или магазин до ухода домой. В этот список входит все, начиная с просмотра счетов дебиторов, заканчивая анализом доходности предприятия и улучшением обслуживания клиентов. И не забудьте о самом важном организационном вопросе — управлении живительным для бизнеса потоком наличных денег.

- ✓ **Долгосрочное планирование.** Владельцы многих малых предприятий понимают важность долгосрочного планирования, но за решением ежедневных мелочей, к сожалению, упускают его из виду. Они часто говорят, что займутся этим завтра, но, увы, это завтра не наступает никогда.
- ✓ **Бухгалтерский учет.** Двойная бухгалтерия? Прогноз движения денежной наличности? Коэффициенты покрытия, срочной ликвидности и движения товарных запасов? Вы говорите: “Хватит. Какое отношение все это имеет к моему шоколадному печенью?” Скоро вы увидите, какое!
- ✓ **Техническое оснащение.** Новые средства телекоммуникации и сбора информации появляются быстрее, чем обещания политиков снизить налоги и реформировать государственные службы. Найти именно то, что вам подойдет, непросто, но вы обязаны это сделать.
- ✓ **Поиск нового финансирования или пересмотр текущего.** Капитал — это та пища, которая необходима любому малому предприятию. Если у вас недостаточно денег, вам будет очень трудно развивать бизнес в нужном направлении. Отсутствие же денег может означать полную остановку вашего предприятия.
- ✓ **Все остальное.** Эта категория включает целый ряд аспектов вроде разработки продуктов, ценообразования, составления бюджета и расширения бизнеса. Сюда относятся также государственное регулирование, работа с клиентами, вопросы собственности, выбор образа жизни и многое другое.

В качестве наставника

Это давно нужно было сделать правилом: у каждого малого предпринимателя должен быть свой личный наставник. К сожалению, он есть лишь у некоторых из нас. К примеру, руководители компаний из списка *Fortune 500* давно усвоили этот урок. За каждым их новым менеджером неотступно следует наставник, обычно ветеран бизнеса, который испытал все его тонкости и сложности на собственной шкуре. Наставники направляют и учат, т.е. делают то же самое, для чего предназначена данная книга.

Практические советы, которые вы найдете в главах 18–20, помогут вам построить отличный и успешный бизнес. Здесь вы найдете советы по эффективному использованию компьютеров, улучшению личных менеджерских качеств и поиску наилучших инструментов развития бизнеса.

Пиктограммы, используемые в этой книге

Чтобы облегчить ваше путешествие в мире малого бизнеса, мы расставили по всему тексту указатели, чтобы выделить наиболее важные моменты.



Этот значок указывает на проверенные временем и личным опытом советы, которые сделают ваш путь более легким и прибыльным. Мы покажем вам, что отлично работает для нас самих, помогая держаться на плаву нашим предприятиям.



Представляем правдивые истории из жизни, которые помогут вам не изобретать велосипед заново. У вас есть отличная возможность поучиться на чужих ошибках и усвоенных уроках.



Путь владельца малого бизнеса усеян многими ловушками. Этот значок укажет вам на возможные опасности и поможет заранее их обойти.



Рядом с этим значком вы найдете данные, слишком полезные, чтобы просто забыть их после прочтения.



Берегитесь волков в овечьих шкурах. Некоторые сделки могут казаться слишком хорошими, чтобы быть правдой, а некоторые дельцы могут преследовать только свои интересы, но никак не ваши.



Здесь вы найдете подсказку о том, что нужно тщательно обдумать, прежде чем сделать решающий шаг. В малом бизнесе у вас обычно будет много разных вариантов, поэтому слишком спешить не стоит.



Если вы не хотите перегружаться излишней технической информацией, редко необходимой в практической работе, то вполне можете пропускать текст рядом с этим значком.

Общий знаменатель

Майкл Гербер, автор серии книг по бизнесу *The E-Myth*, заметил, что “общим знаменателем всех успешных бизнесменов является их неумная жажда знаний”. Если Майкл прав, в чем мы даже не сомневаемся, тогда вы успешно прошли первое испытание. Купив книгу, вы проявили желание учиться. Поддерживайте его — ведь вы на верном пути.

Малый бизнес — не ядерная физика. Здесь не нужно быть гением, чтобы добиться успеха. Все, что вам действительно нужно, — это помощь знающих людей. Именно поэтому мы и написали эту книгу. Мы очень рады, что вы выбрали нас своими проводниками в увлекательном мире бизнеса.

Ждем ваших отзывов!

Вы, читатель этой книги, и есть главный ее критик. Мы ценим ваше мнение и хотим знать, что было сделано нами правильно, что можно было сделать лучше и что еще вы хотели бы увидеть изданным нами. Нам интересны любые ваши замечания в наш адрес.

Мы ждем ваших комментариев и надеемся на них. Вы можете прислать нам бумажное или электронное письмо либо просто посетить наш Web-сервер и оставить свои замечания там. Одним словом, любым удобным для вас способом дайте нам знать, нравится ли вам эта книга, а также выскажите свое мнение о том, как сделать наши книги более интересными для вас.

Отправляя письмо или сообщение, не забудьте указать название книги и ее авторов, а также свой обратный адрес. Мы внимательно ознакомимся с вашим мнением и обязательно учтем его при отборе и подготовке к изданию новых книг.

Наши электронные адреса:

E-mail: info@dialektika.com

WWW: <http://www.dialektika.com>

Наши почтовые адреса:

в России: 115419, Москва, а/я 783

в Украине: 03150, Киев, а/я 152