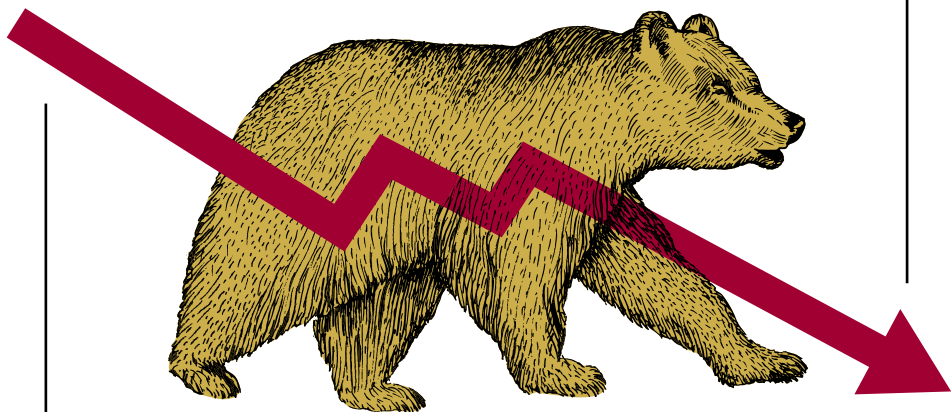


Святослав Бирюлин

КАК ВСЕ ИСПОРТИТЬ И РАЗОРИТЬ БИЗНЕС



13 МИФОВ
ОБ УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ
В РОССИИ

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-

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 1

Чистая прибыль

Один из самых живучих и непобедимых мифов, распространенных среди российских предпринимателей, — миф о чистой прибыли. Чистая прибыль воспринимается ими как удачное, понятное и, что еще хуже, единственное мерило успешного бизнеса. Подобное заблуждение довело до банкротства не одно предприятие, и не только в России.

Согласно многочисленным воспоминаниям, Стив Джобс, вернувшись к управлению Apple в 1997 году, часто критиковал своего предшественника, Джона Скалли, за чрезмерное увлечение чистой прибылью, ставшее, по мнению Джобса, главной причиной потери Apple своих рыночных позиций и, как ни парадоксально звучит, убыточности. Именно при Джобсе, не ставившем прибыль во главу угла, компания не только выкарабкалась из убытков, но и стала одной из самых прибыльных в мире.

3 мая 2012 года в русской версии журнала Forbes вышла статья Адама Хартунга «Как умирала компания Sony». Автор связывает прогноз по убытку компании на 2012 год размером в 6,4 миллиарда долларов со стратегией компании, в которой слишком большое внимание уделяется индустриализации, то есть эффективности производства, эффекту масштаба и низким издержкам, и слишком маленькое — новым продуктам, идеям и технологиям.

Эти примеры наводят как минимум на две мысли:

- 1) наличие у компании чистой прибыли само по себе не является признаком ее успешности;
- 2) пристальное внимание первых лиц бизнеса к чистой прибыли и, в частности, к издержкам бизнеса не всегда делает компанию эффективнее и устойчивее.

Однако многие российские предприниматели по-прежнему считают чистой прибылью главным индикатором успеха. «Прибыль моей компании за прошлый год выросла на 25%», — с гордостью говорил бизнесмен, житель города, не так давно ставшего миллионником. «По объемам производства и чистой прибыли мы — самые крупные в Москве», — сообщал владелец столичной производственной компании. При этом первый так и не осуществил своих амбициозных планов, оставшись региональным середняком, а второй разорился, задолжав при этом своим сотрудникам, кредиторам и поставщикам.

Миф о чистой прибыли среди российских предпринимателей очень живуч, особенно в малом и среднем бизнесе. В некоторых компаниях владельцы завязывают мотивацию генерального директора и топ-менеджеров на чистую прибыль, считая, что таким образом превращают их в своих союзников. Хотя иногда, как будет показано на примере в конце этой главы, добиваются прямо противоположного эффекта. В чем же причина такой любви российских бизнесменов к чистой прибыли?

Это самый простой и понятный показатель эффективности бизнеса — разность между доходами и расходами, между понятными и осязаемыми величинами. Поскольку многие российские бизнесмены не имеют финансового образования,

другие показатели (например, ROE или ROCE) для них слишком эфемерны.

Чистая прибыль — фонд для выплаты дивидендов, то есть личного дохода предпринимателя. Рост чистой прибыли психологически связан для него с личным успехом, который можно, в свою очередь, конвертировать в символы успеха — автомобили, дома, яхты и так далее.

Даже если организация не ведет управленческий учет, а в ее штате нет опытного финансиста (или хотя бы экономиста), она сдает бухгалтерскую отчетность, в том числе отчет о прибылях и убытках, и платит налог на прибыль. Поэтому с понятием «прибыль» владелец бизнеса сталкивается с первых дней его существования.

Но что, в конце концов, плохого в том, что организация увеличивает свою доходность? Почему чрезмерная увлеченность чистой прибылью может нанести ущерб бизнесу? Причин несколько.

Прибыль — величина «бумажная»

Первая причина очевидна, к сожалению, не для всех. Чистая прибыль (как в бухгалтерском, так и в управленческом учете) является расчетной величиной, отражающей разность доходов и расходов, отнесенных на данный учетный период. При этом полученные с точки зрения учета доходы и понесенные расходы, как правило, не коррелируют напрямую с движением денежных средств. Иными словами, продукция может быть отгружена, но деньги за нее не получены. Затраты могут быть понесены, но деньги пока не выплачены. В эту ловушку попался тот самый производитель из Москвы — наличие «бумажной» чистой прибыли не спасло его от банкротства, вызванного чрезмерно раздутой дебиторской

задолженностью и неэффективным управлением запасами. Прибыль у него была, но денег не оказалось — они были либо у клиентов, либо на складе в виде сырья и полуфабрикатов.

На «бумажную» чистую прибыль влияют также неденежные статьи доходов и затрат. Одну из них, амортизацию, мы ниже разберем чуть подробнее. Однако есть и другие виртуальные затраты, искажающие величину чистой прибыли. Например, к росту или снижению чистой прибыли может привести переоценка активов (имущества, валютных займов, вложений в капитал других организаций) или списание невозвратной дебиторской задолженности. Ни одно из указанных действий никак не отражает успешность организации в том, чем она занимается на данный момент, однако на чистую прибыль влияет.

На чистую прибыль компании может повлиять такая виртуальная статья доходов, как «прибыль будущих периодов», относительно которой даже у бухгалтеров и финансистов нет единого мнения. Однако ею порой пользуются недобросовестные финансовые или генеральные директора, чтобы представить финансовые показатели компании в более выгодном свете. В частности, самое громкое банкротство в новейшей бизнес-истории, крах в 2001 году американской энергетической компании Enron, связано с подобным способом искажения отчетности. Вот что говорит об этом экономист Сергей Гуриев в лекции, конспект которой приведен на портале Slon.ru:

«Что такое market-to-market accounting? Допустим, мы подписали с вами сделку о поставке газа. Я договорился, что куплю у вас газ через двадцать лет по такой-то цене, продам кому-нибудь еще по другой цене. Каждую конкретную сделку я могу поставить на баланс уже сейчас. Каким образом? Я же знаю, что заработаю на этой сделке столько-то долларов, поэтому я могу уже сегодня записать ее себе в актив.

Если я знаю, что на этой сделке я заработаю, значит, я сгенерировал в этом году прибыль, которую я могу показать как прибыль этого года. В чем здесь проблема? В том, что то, сколько я заработаю на сделке по покупке газа через двадцать лет, зависит от того, какие у меня предположения в отношении цены газа на рынке через двадцать лет. Соответственно, делая разные предположения о том, сколько будет стоить газ через двадцать лет, можно манипулировать сегодняшней прибылью. Это относительно легитимная процедура до тех пор, пока ваши предположения прозрачны, понятны рынку и, вообще говоря, не являются сумасшедшими. Самый простой способ заработать деньги на market-to-market accounting, если вы делаете это непрозрачно и в тайне от других, — это заключить две сделки: одну на продажу газа через двадцать лет, другую — на покупку газа — и поставить туда разные предположения о цене газа через двадцать лет. Такое в Enron практиковалось достаточно часто».

Российские финансисты и экономисты, как правило, не настолько изобретательны, но и у них хватает смекалки для улучшения показателя чистой прибыли. Например, в той региональной компании, у которой прибыль выросла на 25%, любую деятельность по созданию чего-то нового (например, открытие магазина или разработку продукта) было принято оформлять как «проект». Затраты на такие «проекты» финансисты компании стали, с согласия владельца, относить не к текущим затратам, а к инвестициям. С одной стороны, это было оправданно — издержки на ремонт помещения под очередной магазин и нужно относить к инвестициям. С другой стороны, в «проекты» были вовлечены многие сотрудники, занимавшиеся также и оперативной работой, однако часть их фонда оплаты труда (ФОТ) стала выпадать из операционных затрат. Например, 20% зарплаты юридического отдела стали относить к инвестициям, поскольку юристы работали с договорами аренды новых помещений, а 30% ФОТ HR-департамента стали относить к инвестициям потому, что его сотрудники набирали и обучали персонал для новых магазинов.