

Александр Макаров

Владелец как профессия

Второе издание. Ограниченный юбилейный тираж!



Александр Макаров

**Владелец как профессия.
Второе издание. Ограниченный
юбилейный тираж!**

«Издательские решения»

Макаров А. Ю.

Владелец как профессия. Второе издание. Ограниченный юбилейный тираж! / А. Ю. Макаров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-835517-2

«Владелец как профессия» — это сборник эссе на горящие темы создания и управления собственным бизнесом. Почему стоит её прочесть? Потому что выгоднее учиться на чужих ошибках и опыте, но главное — по-настоящему здорово, когда тебе подставляют плечо, а не локоть, протягивают руку и дают практические советы.

ISBN 978-5-44-835517-2

© Макаров А. Ю.
© Издательские решения

Содержание

| | |
|--|----|
| Здравствуйте! | 6 |
| Космос | 7 |
| Владельческие решения | 8 |
| Диспозиции и Ответственность Владельца | 10 |
| Правова Владельца | 12 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 13 |

**Владелец как профессия
Второе издание. Ограниченный
юбилейный тираж!**

Александр Юрьевич Макаров

© Александр Юрьевич Макаров, 2018

ISBN 978-5-4483-5517-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Здравствуйте!

Если вы держите в руках эту книгу, то

- вы из числа людей, кто *находит* время на чтение, а значит, умеет сконцентрироваться на теме;

- вы относитесь к немногочисленной когорте российских владельцев бизнеса, а значит, наш человек. А со своими можно говорить честно, просто и по существу.

Думаю, что вы уже начали выныривать из рутины бизнес-процессов и задаваться вопросами:

- ∞ «Кто на кого работает: моё дело на меня или же я на него?»,

- ∞ «Что мне делать с детищем, которое внезапно выросло, но не повзрослело?»,

- ∞ «Можно ли построить компанию по принципу: Владелец делает, что хочет, Управляющий делает, что может, при этом Компания работает с нормативной прибылью, а клиенты радостно несут ей свои деньги?».

Эта книга для тех равнодушных владельцев, которые обеспечены в материальном плане, а в интеллектуальном и духовном планах испытывают постоянную жажду.

Космос и Волшебный пендель

В детстве я мечтал стать космонавтом. И знал, что готовят космонавтов в Звёздном Городке. Витя мечтал стать агрономом. И знал, в каком институте его научат. А блондинка Лена с косичками в разные стороны хотела вкусно кормить людей, и её дождался кулинарный техникум.

С космосом у меня тогда не сложилось, и я (видимо, с горя) получил сразу три профессии, чем страшно гордился. До тех пор, пока в неполные 24 года на меня не свалилась радость создать собственный бизнес. Тогда я и получил волшебный пинок в светлое неизведанное будущее.

Мне пришлось очень быстро понять, что по этой специальности нет учебников. Жизнь учит руками партнёров, которые предают или поддерживают; силами конкурентов, которые учат по-взрослому; поступками сотрудников, которыми ты гордишься или за которые берёшь ответственность на себя. Весело и быстро шла учеба!

С того момента прошло 15 лет, и мне захотелось (чего уж таить гордыню☺) написать учебник для тех, кто готов учиться не только на своих ошибках.

Поехали!

Владельческие решения

Чтобы построить работоспособную и сбалансированную систему управления, надо понять, какие решения считать владельческими, а какие отнести к административным, и почему административные вопросы не должны задерживаться на вашем уровне.

Владельческие решения отличаются длительностью эффекта, суммой бюджета, направленностью в будущее. Владелец – стратег, генеральный директор – тактик.

Масштабность – основной счётный критерий владельческого решения. Начинаем счёт с 10% от ежемесячной выручки.

Очень важное наблюдение! Я много раз видел, как наёмный директор рисковал на уровне 1—3%. Не выше!

У нормального генерального директора срабатывает предохранитель: он не чувствует себя в праве предложить масштабные и столь же рискованные решения, поскольку распоряжается не своим кошельком. Владелец рискуеткратно выше, иногда ставя на кон всё.

Простой способ разделить задачи на владельческие и административные: если цена решения меньше точки отсечения (например, 5% выручки), то делегируйте решение, в рамках бюджета, генеральному директору.

В идеале владелец принимает решения, касающиеся вложений в капитал, а именно:

- открытие бизнеса (бизнес ≠ юрлицо),
- закрытие бизнеса,
- слияние бизнесов,
- разделение бизнесов,
- дополнительные инвестиции в бизнес,
- перевод бизнеса в состояние «рента»,
- кадровые вопросы на высшем уровне (формирование команды «топов»).

Владелец бизнеса должен уметь спросить (в первую очередь, с себя): «Если я выбрал занятие, связанное с деньгами, то почему оно не приносит нужный мне доход?».

Страшнейшая форма обмана – самообман. Не врите себе. Не вставайте на весы, втянув живот, в надежде, что так вы сбросите килограммы.

Если вы затеяли проект для удовольствия или чтобы покрасоваться, то не требуйте от проекта высокой прибыли. Вы не ради денег его начинали. Это хобби. А если вы создали дело с основной целью получить с него хороший экономический эффект, то вправе и даже обязаны спросить о результате (в том числе с себя).

Нельзя выполнять работу «понарошку». Неприбыльный проект, который вы задумывали как прибыльный, должен быть честно закрыт. И отговорки «я инвестирую в будущее» бессмысленны: нет экономической пользы – значит, надо её создавать, а не заниматься губительным самообманом.

Прибыль

Это важнейший индикатор здоровья бизнеса. Но не цель. И горе тому, кто подменит понятия цели и средства в своей голове. Цель бизнеса – стать и оставаться Первым. На планете, в стране, в районе, по этой стороне улицы – неважно, главное – Первым! Это свойство

человеческой природы, один из базовых законов организации и жизни системы. Все, кто разменяли лидерство на прибыль, исчезли в прахе истории. Разворовывание крупных холдингов на самостоятельные прибыльные цеха в 90-е годы ещё стоит перед глазами.

Правильное отношение к прибыли

На заре моей предпринимательской деятельности я получил очень хороший совет от финансового консультанта Игоря Маркичева.

– Саша, изымай прибыль из компании ежемесячно, – сказал он мне.

Я горячо ему возразил:

– Прибыль должна вкладываться в бизнес!

Он выразительно посмотрел на меня и ответил:

– Верно. Но только после бизнес-плана, а не потому, что бизнес этого просит.

Через 3 месяца я привёл свой первый бизнес к банкротству именно из-за того, что проигнорировал простую истину. Мы с партнёром остановились в шаге от закрытия, пересмотрели подход к затратам и стали ежемесячно фиксировать прибыль. И вкладывать после подготовки бизнес-плана в любую серьёзную покупку. Это стало одним из самых разумных решений на заре нашего бизнеса.

Диспозиции и Ответственность Владельца

Не секрет, что часто решения владельца воспринимаются как неоспоримая истина. Действительно, существует такое понятие, как презумпция правоты владельца. Но эта правота, как ни странно, не равна объективности принятого решения. Почему?

Уровень объективности решения владельца зависит от его диспозиции относительно своего бизнеса.

Виды диспозиций:

- владелец «над» бизнесом;
- владелец «в» бизнесе;
- владелец «под» бизнесом.

Владелец «над» бизнесом всегда готов выйти в «кэш». Он может при удобной возможности (а не только при необходимости) продать бизнес. К своему делу у него строго субъект-объектное отношение: «Бизнес обслуживает мои интересы, и я использую его (или готов использовать), чтобы освободить своё время».

Фразы-маркеры такой позиции:

«Я хочу», «Необходимо, чтобы он»...

В оценках бизнеса преобладают численные показатели: выручка на одного сотрудника относительно средней по рынку; ритмичность денежного потока; рост прибыли относительно роста выручки, и так далее.

Владелец «в» бизнесе реализуется в своём направлении. Такого владельца отличает органическая неготовность выйти в кэш. Для него важнее сохранить не деньги, а дело (либо в нём самоутвердиться). Бизнес наделяется свойствами личности, и владелец строит субъект-субъектные отношения, как с близким человеком.

Фразы-маркеры такой позиции:

«Это – моё дело», «Счастье – когда ты с удовольствием идёшь на работу, а вечером – домой».

В оценке бизнеса преобладают показатели слаженности, командной работы.

Справедливости ради надо признать, что они присутствуют и в первой диспозиции, но не доминируют там.

Владелец «под» бизнесом следует правилам инвестирования, которые диктует ему бизнес. Владелец находится в объект-субъектных отношениях, где он – объект управления. От него можно услышать: «Я лихорадочно ищу средства для финансирования роста», «Ни на что не хватает времени, я вкалываю по 12 часов без отдыха. Напрягает!».

Фразы-маркеры такой позиции:

«Мне нужно», «Я должен», «Я боюсь потерять контроль и управление, и тогда всё рухнет».

Находясь в разных диспозициях относительно бизнеса, владелец генерирует:

- НАД бизнесом – 20% административных решений, 80% владельческих,
- В бизнесе – 50% на 50%,
- ПОД бизнесом – 80% административных, 20% владельческих.

Нет диспозиций «хороших» или «плохих». Быть «над» бизнесом в начале его становления так же опасно, как быть «в» нём же зрелом.

Важно понимать диспозицию, чтобы смотреть на свои решения, переживания, оценки – со стороны, а не только изнутри, и значит, корректировать их, быть объективнее.

В какой диспозиции к своему бизнесу относитесь вы? Что вы можете и что не можете позволить себе по отношению к своему делу?

Домашнее задание!

Выберите себе точку отсечения для владельческих решений и посчитайте, какой процент решений «ниже» этой планки вы возьмете на себя («ну кризис же!»).

Так вы определите свою диспозицию, а заодно поймете, сколько «невладельческой» работы делаете и платите ли себе за это.

Праота Владельца

Владелец всегда прав. Даже в случае, когда сотрудники считают, что он поступил как дурак.

Почему же так?

1. Владелец может ошибиться, но именно он (и никто другой!) в полной мере несёт ответственность за своё решение. Его праота сакральна. Он прав, потому что заплатит самую высокую цену за ошибку.

2. Справедливость в человеческих отношениях – понятие относительное. Она зависит от позиции того, кто ищет справедливость.

3. Существует любопытный феномен – «эффект горки». Говорят, с горки виднее. Но сотрудники смотрят с «поверхности земли» и имеют ограниченный горизонт событий. Поэтому любое непонятное им начинание владельца они трактуют как ошибочное (читай: непредсказуемое).

Обязательно научите сотрудников правильно вести себя в ситуации, которая кажется им неоднозначной.

Алгоритм простой:

1. Высказать вам открыто свои опасения или несогласие (до принятия окончательного решения);

2. Получить от вас внятный ответ:

- «Да, спасибо, убедил»,
- «Да, спасибо, сделаем по-моему, и вот по каким причинам...»,
- «Да, спасибо, сделаем по-моему, причины пока назвать не могу»;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.