

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление	5
-------------------------	---

Глава I. Идея и план

1. Где искать идею?	9
2. Анализ	18
3. Бизнес-план	26
4. Поиск ресурсов	33
5. Бизнес с нуля vs готовый бизнес	42

Глава II. Оформление, банк, аренда

1. Оформление	51
2. Выбор банка	59
3. Аренда	64

Глава III. Поиск сотрудников

1. Сколько нужно сотрудников?	79
2. Где искать сотрудников?	86
3. Как понять, что сотрудник подходит?	89
4. Общность ценностей	98
5. Виды и формы оплаты труда	106

Глава IV. Продвижение

1. Тест-драйв	117
2. Сайт	121
3. Реклама	126
4. Профессиональные связи	139

Глава V. Команда

1. Вы и ваши сотрудники	149
2. Сплоченная команда	162

Глава VI. Ежедневные процессы и отчетность

1. Главные принципы	173
2. Бухгалтерский отчет	183
3. Управленческий отчет	185

Глава VII. Налоги и проверки

1. Налоги	193
2. Как понравиться налоговой инспекции?	198
3. Аудит	201
4. Другие проверки	204

Глава VIII. Безопасность, касса, закупки

1. IT-безопасность	211
2. Взаимодействие с банком	215
3. Касса и эквайринг	217
4. Затраты и закупки	219
5. Таможня	226

Глава IX. Первые итоги и кризисы

1. Первые итоги	231
2. Кадровый кризис	233
3. Финансовый кризис	238
4. Личный кризис	243
5. Кризис-менеджмент	246

Глава X. Увеличиваем масштаб

1. Пять признаков зрелого бизнеса	255
2. Поиск новых целей	257
3. Диверсификация	259
4. Новые рынки, франчайзинг, новое дело	262
5. Заключительные советы	267

Советы психолога

1. Качества предпринимателя	277
2. Навыки самопрезентации	279
3. Мотивация	282
4. Гармоничное развитие	284
5. Выгорание	285
6. Как справиться с кризисом?	289

Заключение	294
-------------------------	-----

Вступление

Мы живем в удивительное время, когда люди готовы заплатить 200 рублей за минералку просто потому, что она продается в зловещей пивной банке и называется Liquid Death («Жидкая смерть»), оформить годовую подписку на ежемесячную доставку новых носков, купить камень в качестве домашнего животного или заплатить за то, чтобы посмотреть трансляцию чужого обеда. Самые бредовые фантазии сегодня становятся реальностью и находят своего потребителя! И это прекрасно.

Я часто общаюсь с молодыми людьми и заметил, что безумных идей у них в избытке, а вот уверенности в себе и настойчивости — не хватает. Большинство студентов, окончив вуз, выбирают работу в крупных компаниях и корпорациях, не решаясь начать свое собственное дело. Именно поэтому я решил написать эту книгу: я хочу, чтобы смельчаков, которые отваживаются продавать воду в пивных банках, было больше и чтобы каждый мог воплотить любую свою мечту, какой бы странной она ни казалась всем остальным!

Когда мне было двадцать, экономика в нашей стране только начинала формироваться. Знаний и опыта не было ни у кого, правила складывались сами собой. Всю эволюцию предпринимательства России я наблюдал своими глазами. Я знаю, что значит вести собственное дело у нас в стране и как это порой бывает непросто! Кроме того, получилось так, что всю свою жизнь я проработал в банке, который предоставляет услуги малому и среднему бизнесу. Сотни компаний прошли перед моими глазами! Я наблюдал, как они появляются на свет, развиваются, преодолевают кризисы и растут. Я многое понял за это время и уже почти десять лет веду собственную колонку в «Ведомостях», где отвечаю на вопросы и даю советы пред-

принимателям. Там мне приходится писать в формате, которого требует ведущее деловое издание страны. Однако в этой книге я решил рассказать все, что знаю, так, как есть!

В ее основу лег мой собственный опыт и опыт четырех моих знакомых предпринимателей, которые любезно поделились со мной своими историями. Это история Сергея — владельца престижной студии по пошиву костюмов, услугами которой я пользовался не раз, Павла — владельца успешной московской кофейни с отличным кофе, моей хорошей подруги Ксении — владелицы интернет-магазина ювелирных украшений и Алины — специалиста по коммуникациям, владелицы собственного ивент-агентства и автора еще нескольких смежных проектов. Имена моих респондентов изменены, но истории — абсолютно реальны и отлично иллюстрируют ту теорию, которую я взял на себя смелость изложить в этой книге!

Надо признать, что, пока я писал, наша реальность сильно изменилась: с наступлением пандемии стало очевидно, что многие устоявшиеся бизнес-системы будут пересмотрены. Часть сотрудников безвозвратно уходит на удаленку, клиентские пути меняются на наших глазах, новые цифровые платформы диктуют новые форматы ведения бизнеса. Однако советы, которые я даю в этой книге, универсальны: независимо от платформы, вам нужно будет искать оригинальную идею, анализировать деятельность конкурентов, продвигаться, нанимать сотрудников, преодолевать кризисы и масштабироваться.

Потому, если вы задумываетесь о том, чтобы начать свое собственное дело, — эта книга для вас! Главная задача, которую я перед собой ставил, работая над этимopusом, — не написать очередной скучный бизнес-учебник, а рассказать обо всех этапах развития компании простым, понятным русским языком. Надеюсь, что мне это удалось. Прочитав эту книгу, вы поймете, к чему готовиться морально и физически, если вы собрались открыть собственную компанию, в каком направлении мыслить, чему учиться, как работать над собой, где и какую информацию

искать. Не важно, какое образование вы получили: техническое, финансовое или гуманитарное. Если вы хотите открыть свое дело — действуйте!

В книге вы найдете десять глав, каждая из которых разбита на темы, а также приложение с советами опытного психолога Юлии Василькиной, где мы разбираемся с такими вещами, как качества предпринимателя, эмоциональное состояние во время кризисов, навыки самопрезентации, выгорание и т.д. Кроме того, в конце каждой главы я предлагаю вам тематический список фильмов, сериалов и книг, которые, как мне кажется, могут вас вдохновить!

Если вы хотите понять, как устроен процесс создания бизнеса в целом, читайте всю книгу. Но если у вас мало времени и вы не уверены, что хотите вникать в каждую мелочь прямо сейчас, то в конце каждого раздела есть короткий список главных выводов с пометкой «короче говоря». Прочтите хотя бы их!

Если же ваше чтение ограничится вступлением, то вот главный спойлер всей книги: построить свой бизнес — абсолютно реальная затея. Все, что нужно, — это продуманный подход и тщательная ежедневная работа. В следующих десяти главах я расскажу, что это значит!



Глава I.

Идея и план



1. Где искать идею?

Самое первое, что нужно для создания успешного бизнеса, — это классная, перспективная, вдохновляющая идея! Где такую идею взять?



Сергей:

Решение открыть свое дело я принял очень спонтанно. На тот момент я уже почти одиннадцать лет занимал должность в крупной телеком-компании: был директором по работе с ключевыми клиентами сектора b2b, получал хорошие деньги. Эта компания меня воспитала, она была моей альма-матер, но в какой-то момент я почувствовал, что, если я хочу реализовывать свои собственные идеи, мне нужно уходить из корпорации. Однажды мне позвонил один мой старый знакомый. Он на тот момент жил в Тюмени, где помогал отцу с управлением крупным кондитерским заводом, и иногда бывал в Москве по делам. В общем, он мне позвонил и предложил открыть с ним вместе бизнес — ателье по индивидуальному пошиву костюмов! Я в костюмах на тот момент не понимал ничего, но все взвесил и почти сразу согласился.

Виды коммерческих отношений

b2b — business to business. Компания продает услуги или товары другой компании. Например, маркетинговая компания разрабатывает рекламу для магазина электроники.

b2c — business to consumer. Компания продает услуги или товары физическому лицу. Например, супермаркет продает сэндвичи покупателям.

b2g — business to government. Компания продает услуги или товары государственным органам и учреждениям. Например, государство закупает медицинское оборудование для государственных больниц.

c2c — consumer to consumer. Частное лицо продает услуги или товары другому частному лицу. Например, один человек продает другому самокат на «Авито».

Классная идея может свалиться на вас совершенно неожиданно: выпрыгнуть из фильма или книжки, из разговора с друзьями, из воспоминаний. Главное — настроиться на поиск! Вы начнете видеть возможности там, куда раньше бы даже не посмотрели. Вот несколько советов, которые я даю всем начинающим бизнесменам в поисках перспективной идеи.

Совет 1. Идея должна отражать вашу личность

Ваша идея должна вас по-настоящему захватывать — так, чтобы вам не терпелось о ней рассказывать всем вокруг. Бизнес, который строится только ради денег, редко оказывается успешным: за предприятием должна быть видна ваша личность, ваши сильные стороны и пристрастия, иначе вы сами не будете верить в успех! Вашей сильной стороной может быть либо предыдущий профессиональный опыт, либо неподдельный интерес к той сфере, которой вы хотите заниматься. Так или иначе, такая идея должна стать вашим драйвером, источником вдохновения!



Сергей:

Мое преимущество было в том, что у меня уже был богатый опыт работы с корпоративными клиентами. Мой партнер знал, что у меня есть определенное видение, и именно поэтому предложил мне сотрудничать. Хотя раньше я никогда не занимался пошивом костюмов, эта идея мне понравилась — не только как перспективная бизнес-возможность, но и как сфера, максимально далекая от телекома. Я видел в этом выход из зоны комфорта и шанс реализовать свои личные амбиции. После одиннадцати лет в телекоме это была именно та встряска, которой мне не хватало!



Ксения:

Я три года работала в ювелирной компании, занимаясь развитием чужого интернет-магазина, прежде чем поняла, что хочу открыть что-то свое. Мне

нравилось ювелирное дело — я люблю знакомиться с мастерами, искать оригинальные изделия, копаться в антиквариате. Я решила открыть свой собственный ювелирный онлайн-магазин. На тот момент я уже была довольно крупным спецом в своем деле — умела создавать онлайн-магазины с нуля, развивать, продвигать, но вот опыта менеджмента у меня не было, да и денег особо тоже. Поэтому я нашла еще двух партнеров-инвесторов, которые помогли мне понять деловую сторону бизнеса. Один из них — мой брат, другой — мой коллега по предыдущей работе. Вместе мы открыли наш интернет-магазин!



Павел:

Я окончил Московский институт международного бизнеса Туро, а потом несколько лет проработал менеджером компании по производству пивоваренного солода. Так получилось, что два моих лучших друга занимались ресторанным бизнесом, поэтому, когда мне окончательно надоело сырье для пивоварения, я легко нашел проект в ресторанной сфере: один из друзей предложил мне купить у него неприбыльное кафе и навести там порядок! Это звучало очень азартно, и я согласился попробовать.

Совет 2. Ищите идею везде



Алина:

Когда я переехала в Москву, то несколько лет состояла в отношениях с одним успешным предпринимателем, который готов был полностью меня обеспечивать. Он водил меня в дорогие рестораны, покупал украшения, возил отдыхать. Но у меня всегда были личные амбиции, и я продолжала работать переводчицей в небольшом агентстве — не ради денег, а ради самореализации. Как-то раз из-за срочного дедлайна я не смогла улететь со своим молодым человеком в отпуск. Он расстроился — ему вообще всегда казалось, что моя работа это — какая-то глупость. Ну а через месяц выяснилось, что вместо меня на море полетела другая женщина... Когда мы расставались, он сказал мне: «Ты все равно сама не сможешь обеспечить себе тот уровень жизни, к которому привыкла, у тебя денег не хватит даже на бензин!» Ах ты скотина, да все у меня хватит, подумала я и после этого дала себе слово: никогда больше не зависеть финансово ни от одного человека! Я решила, что открою собственное дело, и стала думать, какое именно. Я понимала, что будет тяжело, но была к этому готова.

Если вы пока не знаете, чем именно хотите заниматься, попробуйте начать записывать все свои идеи, даже самые дурачкие. Не пренебрегайте ни одной мыслью, ни одной ассоциацией,

постарайтесь вспомнить все, что вам когда-либо было интересно! Один из способов фиксировать поток сознания — так называемые mind maps: карты мыслей, или диаграммы ассоциаций. Существует множество программ, которые могут помочь вам разобраться с этой техникой: Cooogle, Lucidchart, Mapul, Mindmeister и др.



Алина:

Перебирая в памяти разные увлечения, я вспомнила, что в детстве всегда любила участвовать в школьных постановках и праздниках: украшать класс, придумывать капустники, раздавать роли в спектаклях. Так мне пришла в голову идея собственного ивент-агентства! Я всегда была очень коммуникабельна, умела выстраивать связи с людьми, плюс меня привлекала проектность такой работы — нет рутины, каждый раз что-то новое. В итоге мы открыли агентство вместе с подругой, у которой уже был опыт подобной работы!

Совет 3. Не гонитесь за уникальностью

Имейте в виду, что 99% того, что вы придумаете, скорее всего, уже придумал кто-то до вас. Это нормально! Важна не столько новизна идеи, сколько ее оригинальная реализация. Успешный бизнес — это не обязательно сенсационный, первый в своем роде стартап. Чаще всего успешная компания всего лишь выгодно отличается от остальных какой-нибудь особой фишкой, которой нет у других компаний в этой же сфере.

**Сергей:**

Когда мы решили открывать ателье, я сразу понял, что хочу сделать более демократичный мужской бренд, чем те, что я видел на рынке. Частный пошив костюмов — это элитарный, дорогой, но обычно довольно безликий сервис. Я хотел, чтобы наше ателье больше было похоже на мужской клуб, куда люди приходят не только за делом, но и за атмосферой! Я сформулировал для себя следующее правило: общение с клиентом всегда происходит на равных, сотрудник так же ценен, как и клиент. Между ними должен установиться по-настоящему доверительный контакт, а значит, важно найти к каждому индивидуальный подход. Клиент с улицы не всегда прав, но наш клиент будет прав всегда!

**Ксения:**

Я с детства мечтала быть археологом. Каждое лето ездила в археологические экспедиции, а в учебное время все выходные проводила в музеях и библиотеках! Но в одиннадцатом классе к нам в школу пришел новый учитель физики, и... в общем, я решила поступать на инженера. Однако моя любовь ко всяким предметам древности не прошла, поэтому, когда мне в голову пришла идея собственного ювелирного интернет-магазина, я решила, что он будет специализироваться на этнической символике!

Совет 4. Четко сформулируйте, каких результатов хотите достичь

Если у вас уже есть идея, обязательно спросите себя: зачем я это делаю? Нужен ли мой бизнес людям? Кто моя целевая аудитория? Будет ли на мой товар спрос?



Ксения:

Я поняла, что мне неинтересно просто впаривать людям штампованные безделушки из Китая. Мне интересно искать что-то необычное, нишевое. Мне хотелось привносить в мир, где все построено по одним лекалам, нечто красивое, оригинальное. Может быть, этническими мотивами интересуется не очень много людей, но по меркам страны у меня довольно большая аудитория!

Совет 5. Проведите небольшое маркетинговое исследование



Сергей:

Я хотел создать не просто бизнес, а экосистему, в которой клиентам будет приятно и комфортно находиться. Эта философия легла в основу нашего подхода. Я много раз шил себе костюмы на заказ, пока работал в телекоме, и знал, что такого ателье, как задумали мы, еще не существует. Но, конечно, чтобы угодить не только себе, но и своим потенциальным

клиентам, перед тем как открыть компанию, я подробно расспросил всех своих знакомых и бывших коллег, где они шьют себе костюмы и почему!

Говорить с друзьями и родственниками бывает полезно не только потому, что вы можете получить ценный совет, но и потому, что это отличная возможность порепетировать рассказ о собственном бизнесе. Будьте готовы, что это не последний раз, когда вам придется подробно объяснять, чем вы занимаетесь: это может потребоваться при переговорах с потенциальными инвесторами или подрядчиками. Старайтесь объяснить свою бизнес-идею кратко и доступно. Если вы испытываете удовольствие, объясняя, а ваши собеседники, слушая вас, не засыпают и не поглядывают на часы каждые пять минут, вполне возможно, что вы действительно нашли свою нишу!

Помните также, что не всякая хорошая идея готова к минутному воплощению. Дайте таким идеям созреть и не закливайте на них!



Алина:

Кроме ивент-агентства у меня была еще одна идея: магазин винтажной одежды. Я успела довольно много попутешествовать и любила в поездках искать всякие раритетные вещи, одежду, украшения. Тем не менее я отказалась от этой идеи: масштабировать такой бизнес очень сложно. Есть, конечно, удачные примеры — сеть магазинов Vintage Voyage, Humana. Но я понимала, что на построение такого бизнеса уйдет слишком много времени и сил: все-таки винтаж — это штучная история.

Короче говоря

1. Идея должна быть драйвовой.
2. Вам могут помочь записи и mind maps.
3. Придумайте свою фишку.
4. Сформулируйте, чего вы хотите достичь.
5. Советуйтесь с другими людьми.



2. Анализ

Хорошая идея для нового бизнеса — это только начало. Теперь вам нужно как следует исследовать рынок, на который вы собираетесь выходить. Именно такая черновая, на первый взгляд скучная работа часто становится залогом будущего успеха. Хороший анализ рынка поможет вам разработать грамотную стратегию! Вот несколько шагов, которые необходимо предпринять.

Шаг 1. Оглянитесь вокруг



Павел:

Почти в первый же день после осмотра кафе, которое мне предстояло возвращать к жизни, я пошел гулять. Мы находились в спальном районе: в многоэтажках жили рабочие, неподалеку располагалось общежитие. Рядом была аллея, которая вела на детскую площадку. Еще несколько кафе располагались в радиусе километра. Я заходил во все, смотрел на ассортимент и цены, записывал и прикидывал, на что может быть спрос у нас. Бывали дни, когда я приходил и просто сидел, наблюдая за теми, кто уже являлся нашими постоянными клиентами, — кафе было действующее, мы его не закрывали, но прибыли почти не приносило. На этот предварительный анализ у меня ушло примерно полтора месяца.

Внимательно посмотрите на тех, кто уже работает в вашей области: найдите хотя бы три-четыре примера реализации вашей идеи. Возьмите лист бумаги и выпишите все, что вам нравится, и все, что вызывает ощущение «я мог бы сделать лучше». Важен каждый плюс и каждый минус! В будущем такой список не раз поможет вам принять взвешенное решение.

Если вы понимаете, что рынок, на который вы хотите выйти, стабильный и дальше расти не будет, спросите себя: чем ваш товар или услуга будет лучше других? Как ваше предложение повлияет на рынок?

Даже если в вашей сфере работает много других компаний, не бойтесь конкуренции. Анализ рынка поможет вам определить свои преимущества!

Шаг 2. Представьте и опишите своих потенциальных покупателей



Павел:

Еще во время первой прогулки я заметил огромное количество детей, которых водили мимо кафе на детскую площадку. При этом ни в одном кафе в нашем районе не было детской комнаты — ни одного места, куда родители могут прийти и отдохнуть с маленькими детьми! Поэтому первое, что я сделал, — это перестроил один из залов кафе под детскую комнату и нанял аниматора на выходные. По будням в кафе обычно приходили просто выпить и послушать музыку, поэтому я также сделал ставку на более широкий выбор пива в меню и не прогадал. В одном из залов мы поставили бильярдный стол и караоке. Так мы смогли закрыть сразу две потребности наших клиентов: по выходным и утрам кафе работало как семейное, а по вечерам оттягивало часть аудитории за счет большого выбора алкоголя и развлечений, которых нигде больше не было.

Пол, возраст, место жительства, образование, профессия, доход, хобби — все имеет значение. Простейший отчет по демографии того региона, где вы планируете работать, поможет вам убедиться в релевантности ваших гипотез. Что привлекает вашего воображаемого покупателя конкретно в вашем продукте или услуге? Зачем и как часто он будет ими пользоваться? На все

вопросы важно найти ответы. Со сбором статистики вам могут помочь специальные сервисы. «Яндекс. Вордстат», например, показывает, сколько пользователей уже искали ваш или похожий продукт, предоставляет возможность анализировать статистику по регионам и городам и показывает динамику изменений в истории запросов. Еще два инструмента — Google Trends и рекламный кабинет Mail.ru.

Бывает и так, что бизнес плохо затачивается под конкретный вид клиентов, особенно если мы говорим о секторе b2b — компании, продающей услуги другой компании.



Алина:

Четкого представления о клиентах нашего ивент-агентства у нас не было, да и не могло быть: на первых порах мы готовы были работать с любыми компаниями. Конечно, нам хотелось выйти на премиальных клиентов — банки и алкогольные бренды, которые могут себе позволить потратить большие деньги на презентационные материалы и ивенты. Не только из-за денег, но и чтобы можно было сделать действительно качественно и красиво, самим получить удовольствие! В каком-то смысле такая возможность у нас была за счет связей моей подруги: она сразу привела нам несколько крупных заказчиков, а дальше включилось сарафанное радио. Но в целом я с самого начала понимала, что иметь возможность выбирать, с кем ты работаешь, — это роскошь, и для этого какое-то время нужно будет работать со всеми подряд, с любыми компаниями, которые на нас выйдут.

Если ваша компания продает услуги другой компании, важно помнить, что вы все равно будете иметь дело с отдельными людьми, представляющими бизнес!

Шаг 3. Оцените конкурентов



Сергей:

На то, чтобы разобраться в новой для себя сфере, я дал себе ровно сто дней. За это время я обошел множество ателье и заказал множество костюмов, чтобы понять, как это делают другие! Кроме того, я несколько раз летал на фабрики в Великобританию и Нидерланды и подробно изучил процесс создания продукта — мне нужно было посмотреть не только на качество костюмов, но и на работу менеджеров, маркетологов и обслуживающего персонала.

Даже если вы не можете позволить себе запросто объездить всех конкурентов в стране, присмотритесь пристальнее к своим ближайшим, прямым конкурентам. Кто работает рядом? В том же городе, районе или в интернете? Попробуйте заказать у них что-нибудь. Как вам быть на стороне клиента? Что можно было бы улучшить?



Сергей:

Когда мы с партнером решали, что копировать, а что менять, я понял вот что: копировать можно и нужно все, что связано с технологическим процессом, то есть с тем, как именно шить костюм. Тут у нас не стояло задачи найти новое

модное направление, нужно было просто научиться. Но, поездив по разным компаниям, я понял, что сервис везде просто ужасный: портные и продавцы, с которыми мне приходилось сталкиваться, были опытными профессионалами, но совершенно не умели общаться. Почти все наши конкуренты действительно просто шили или продавали пиджаки! А я хотел не пиджаками заниматься, а создать сервисную компанию. Поэтому именно в этой области мы решили произвести реформу — в общении, в выборе команды, в обучении персонала и правилах взаимодействия с клиентом.

Оценивая конкурентов, обратите внимание на:

- расположение;
- ассортимент;
- рекламу и методы продвижения;
- популярность;
- поставщиков и партнеров;
- ценообразование;
- долю рынка в конкретной отрасли.

Если вам кажется, что конкуренции нет совсем, — это повод задуматься и насторожиться. Что-то здесь не так. Вероятность того, что вы придумали абсолютно новый товар или услугу, действительно очень мала (ну правда). Либо вы плохо искали, либо это действительно невыгодная сфера.

Шаг 4. Оцените, что может пойти не так

Снова возьмите лист бумаги и выпишите пять плюсов и пять минусов, которые видите в своем будущем бизнесе. Плюсы покажут, что именно обеспечивает ваше конкурентное преимущество, чем ваши товары или услуги будут выгодно отличаться от других. Минусы будут отражать недостатки и определяют внешние факторы, которые могут вам помешать.

Вы также можете освоить один из специальных аналитических инструментов: SWOT, PEST или СТП. Это такие специальные модели таблиц, которые помогают структурировать плюсы и минусы рабочей стратегии. Загуглите!

На моем опыте были случаи, когда люди хорошо стартовали, но разочаровывались при первых неудачах. Именно поэтому важно подготовиться ко всем возможным негативным последствиям заранее, и даже если что-то пошло не так, не вешать нос!



Ксения:

«Я была уверена, что ювелирный магазин откроется очень быстро, но ошиблась. По опыту предыдущей работы я знала, что в ювелирном бизнесе огромная маржинальность по сравнению с рядом других отраслей. Но в предыдущей компании я не видела полной картины. Оказалось, что я не очень понимала, сколько нужно будет потратить на создание и поддержание офиса, сколько стоит аренда, интернет, мебель и торговое оборудование, стартовые юридические услуги по оформлению. К тому же выяснилось, что много времени и денег отнимает сама необходимость ездить в банк. Куча времени ушла на налаживание общения с поставщиками

и растаможивание товара... В общем, я многого не учла. На предыдущей работе у меня была единственная цель — продавать. Вот товар, вот бюджет на рекламу, делай! А теперь оказалось, что даже 300% маржи могут пожираться первичными расходами. В итоге вместо трех месяцев на первый этап ушло около пяти, а для выхода на нормальный доход понадобилось еще около четырех. Бизнес спасла только финансовая подушка, которая была у нас с партнерами! Если бы не это, мы могли бы просто закупить товар и сидеть на нем, не имея возможности оплачивать рекламу и выплачивать минимальные зарплаты».

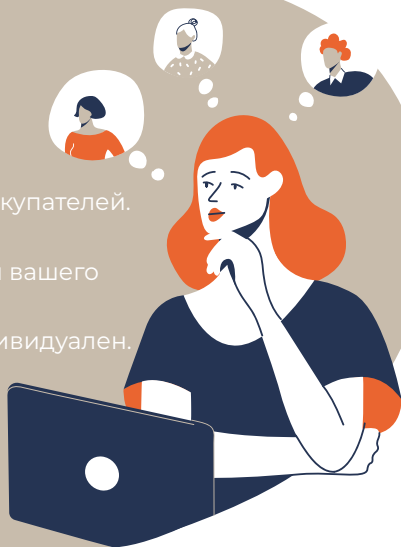
Маржинальная прибыль или маржинальный доход — это разница между выручкой и переменными затратами, то есть те деньги, которые реально останутся у вас и не будут потрачены на поддержание офиса, зарплаты и т. д.

Сколько времени вам потребуется на воплощение вашей идеи? Никто не знает. Никакой закономерности тут нет, кроме одной: когда люди бросаются реализовывать свои идеи не подготовившись, они часто совершают множество примитивных ошибок.

Идите вперед, но не полагайтесь только на посетившее вас вдохновение — используйте системный подход! Это минимизирует негативные последствия. Чтобы все систематизировать, вам нужно будет написать бизнес-план, о котором мы подробнее поговорим ниже.

Короче говоря

1. Оглянитесь вокруг.
2. Определите потенциальных покупателей.
3. Присмотритесь к конкурентам.
4. Опишите возможности и риски вашего начинания.
5. Помните, что путь каждого индивидуален.



3. Бизнес-план

Слова «бизнес-план» могут звучать угрожающе, но на самом деле бояться тут нечего: это просто табличка, куда вы впишете все результаты проведенных анализов и свои финансовые расчеты. По итогу ваших записей также должно быть ясно, кто чем в компании занимается (вы, ваши друзья или партнеры, сотрудники) и какие возможны варианты развития событий (сколько денег вам понадобится на этапе становления бизне-

са, сколько времени вы можете терпеть убытки, что конкретно послужит критерием успешности и т.д.).

Никаких установленных общепринятых норм и объемов бизнес-плана не существует: все зависит от того, кому и для каких целей вы этот бизнес-план составляете. Самое главное — это часть с расчетами. Сконцентрируйтесь на том, чтобы прописать все возможные статьи расходов! Лучше неправильно спрогнозировать доходы, чем затраты.

Если вы используете семейные деньги в своем бизнесе, тогда ваш план может быть менее формальным. Если вас финансируют извне и вам нужно продать идею не только себе, но и посторонним людям, подумайте, какие аспекты нового бизнеса могут заинтересовать ваших инвесторов. Попытайтесь в своем бизнес-плане ответить на все волнующие их вопросы!

Правильно составленный бизнес-план — стратегическая и тактическая необходимость! Существует множество учебников, которые подробно описывают процесс бизнес-планирования, поэтому мы не будем уподобляться им и определим лишь несколько самых важных моментов.

Наиболее полный, классический бизнес-план, который обычно представляется партнерам, кредиторам и инвесторам, будет включать следующие пункты.

1. Цели и задачи бизнеса

Укажите направление работы бизнеса. Пропишите, к чему вы хотите прийти и как вы туда придете. SWOT-анализ, упомянутый выше, здесь тоже будет уместен.

2. Анализ рынка

Все, что касается рынка: сфера, в которой вы собираетесь работать, спрос, целевая аудитория и конкуренты. На какую аудиторию будет направлено ваше предложение социально и демографически? В этой части не помешает STP-анализ.

STP: Segmentation — Targeting — Positioning (сегментация — таргетирование — позиционирование). Этот анализ помогает понять, кто ваши клиенты, на какие сегменты их можно разделить, как с ними удобнее всего работать и как разработать грамотное предложение, соответствующее их запросу.

3. Маркетинговый план

Полная характеристика продукции, чем она выгодно отличается от продукции конкурентов, ее ценообразование, способы распространения и методы продвижения на рынке. Анализ портрета покупателя, какой информацией о нем вы уже обладаете, какую нужно дособирать.

4. Необходимые ресурсы

Помещение, сотрудники, компьютеры, транспорт, телефоны, мебель, личный самолет — все, что вам понадобится для организации работы предприятия.

5. Финансовый план

Детальный прогноз продаж, прибыли и убытков, анализ движения наличных средств ежемесячно на первый год и годовая финансовая ведомость. Тут должно быть указано, какие суммы вы планируете вложить в активы (основные средства) и за счет каких пассивов (источников финансирования).

6. Финансовые ресурсы

Где вы планируете брать деньги на все вышеизложенное: вложить собственные, обратиться к друзьям и знакомым,

привлечь партнеров и инвесторов, взять кредит в банке, зарубить знакомую состоятельную старушку топором и т. д.

Несколько важных советов вдогонку к формальностям!

Совет 1. Составляйте три варианта

Со 100%-ной вероятностью нельзя предсказать примерно ничего — какая-нибудь очередная пандемия может запросто попортить все ваши планы. Поэтому всегда делайте три варианта расчета: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный.

В оптимистичном сценарии вам понадобится минимальное количество денег, чтобы открыть бизнес. В этом варианте ваша компания практически сразу выходит на плановые характеристики, приносит прибыль, а у вас появляется куча свободного времени: вы сидите в Гоа, попиваете смузи, и павлины приносят вам квартальные отчеты.

В пессимистичном сценарии вы вкладываете максимально возможное количество денег, клиенты идут к вам как черепахи, вся электроника в офисе ломается, товар задерживается на таможне, вы находитесь в офисе 24/7, на складе пожар, поставщик пропал без вести.

Реалистичный бизнес-план покажет усредненную ситуацию — то, как оно будет скорее всего: что-то сломается, клиентов будет чуть поменьше, чем вы думали, но в целом бизнес будет идти в гору. При условии что вы все правильно рассчитали.

Совет 2. Проанализируйте эластичность спроса

Задайте себе вопрос: насколько меньше у вас станет покупателей, если вы поднимете цену на 10%? А если на 20 или 30%? Нарисовав график изменения спроса относительно цены, вы получите изображение того, что называется эластичностью спроса.

Проанализируйте, как другие переменные будут влиять на вашу прибыль. Допустим, вы поднимете цену и за счет этого сможете нанять лишнего баристу в кафе. С одной стороны, у вас будет возможность обслуживать больше клиентов, с другой — издержки тоже увеличатся, так как нужно будет платить зарплату.

Есть множество факторов, которые будут влиять на реализацию вашего бизнес-плана. Цена — это только один из них. Еще есть, например, технологическая эластичность: если вы будете сильнее обжаривать зерна, это повлияет на количество клиентов? Или временная: если вы продлите время работы кофейни, то прибыль перекроет издержки?

Чем больше таких вопросов вы себе зададите, тем больше стратегий и методов воздействия на спрос будет у вас в запасе.

Совет 3. Определите точку безубыточности

Нужно понять, сколько ваша компания должна продавать в день, в час и в минуту, чтобы окупать расходы. Для этого:

- определите маржу, с которой вы готовы стартовать, и прикиньте, как она будет меняться в дальнейшем;
- определите текущую точку безубыточности и точку безубыточности с учетом планового возврата инвестиций;
- посчитайте, сколько нужно денег, чтобы вы смогли сделать первую продажу. Что у вас обязательно должно быть, чтобы к вам пришел первый покупатель?

Совет 4. Проанализируйте самые важные параметры

Подумайте о рекламном бюджете, расходах, связанных с услугами бухгалтера, юриста и т. д. Ничего не забудьте!

Совет 5. Подумайте о налогах и комиссиях

Подробнее о налогах мы поговорим в главе 6, но на данном этапе уже важно понять, сколько вы в целом будете платить налогов, и не забыть включить их в себестоимость продукции. Если вы будете использовать интернет-площадки, выясните, сколько вы будете отдавать им.

Бизнес-план должен полностью отражать вашу индивидуальность и уникальность. Его составление — это творческий процесс! Однако по моему опыту, если ваш бизнес-план можете расшифровать только вы, то это — плохой бизнес-план. Ваша идея должна быть изложена простыми словами и считываться с первого раза. Если у того, кому вы презентуете ваш бизнес-план, возникает много вопросов — берите паузу и дорабатывайте написанное.

Короче говоря

1. Составлять бизнес-план надо и для себя, и для других.
2. Самое главное — понять, сколько вам нужно денег.
3. Определите точку безубыточности.
4. Подготовьте три варианта: пессимистичный, оптимистичный и реалистичный.
5. Не забудьте про налоги и другие важные параметры бюджета.
6. Пишите бизнес-план так, чтобы было понятно не только вам.

