

Каспиан Вудс
**Блестящий стартап: что, как,
когда и почему**



© Pearson Education, 2008

© Издание на русском языке, оформление. ОАО «Издательская группа
«Весь», 2011

* * *



Дорогой Читатель!

Искренне признателен, что Вы взяли в руки книгу нашего издательства.

Наш замечательный коллектив с большим вниманием выбирает и готовит рукописи. Они вдохновляют человека на заботливое отношение к своей жизни, жизни близких и нашей любимой Родины. Наша духовная культура берёт начало в глубине тысячелетий. Её основа – свобода, любовь и сострадание. Суровые климатические условия и большие пространства России рождают смелых людей с чуткой душой – это идеал русского человека. Будем рады, если наши книги помогут Вам стать таким человеком и укрепят Ваши добродетели.

Мы верим, что духовное стремление является прочным основанием для полноценной жизни и способно проявиться в любой области человеческой деятельности. Это может быть семья и воспитание детей, наука и культура, искусство и религиозная деятельность, предпринимательство и государственное управление. Возрождайте свет души в себе, поддерживайте его в других. Именно это усилие создаёт новые возможности, вдохновляет нас на заботу о ближних, способствует росту как личного, так и общественного благополучия.

Искренне Ваш,

Владелец Издательской группы «Весь»

Посвящается Джулии Ньюинг из клуба «Хелло!»

Об авторе

Каспиан Вудс гордится тем, что никогда не нанимался на работу. Будучи студентом, он основал собственное дело, «Лучшие годы», организовав издание первых в Великобритании ежегодников^[1] и умудрившись при этом не заметить такой мелочи, как существование сети «Facebook». Он управлял компанией, занимавшейся организацией торжественных мероприятий, под названием «Ваши шары – в наших руках»^[2], а также за шесть месяцев до краха, постигшего интернет-бизнес, собрал средства на выпуск журнала, посвященного интернет-коммерции, прожив для этого неделю в витрине магазина.

Последние 10 лет он и его команда стараются вывести компанию «Editions» на уровень лидирующих британских торгово-финансовых агентств, консультируя крупнейшие британские банки по вопросам коммуникативных стратегий.

Вудс – колумнист, автор книги «Из желудя» («From Acorns»^[3]), также выпущенной издательством «Pearson». Где-то между делом он успел получить несколько наград, например премию «Молодые предприниматели Британии в Букингемском дворце» («Young Achievers of Britain at Buckingham Palace»), награду в рамках проекта фонда «Shell» «Живая связь» (LiveWIRE^[4]) и «Ежегодную премию молодого шотландца» («Young Scot of the Year Award») (несмотря на то, что был уже не особенно молод, и точно не был шотландцем).

Благодарности

Я хотел бы поблагодарить блестящую команду сотрудников компании «Editions» – мою верную помощницу Рут, а также Нэн, Элизабет, Криса, Алекса, Джона, Стюарта, Кейт, Лауру, Джейн, Алана, Эйли, Эми-Джой, Тони, Шона, Дэвида, Уну и Колина.

Я благодарен Скарлетт и Феликсу, которые всегда вдохновляли меня, а заодно помогли мне переставить мои издания на стенде книжного магазина, пока никто не видел.

Нужно по-настоящему любить издательское дело, чтобы общаться с писателями. Поэтому я выражаю свою искреннюю благодарность сотрудникам компании «Pearson» – Саманте Джексон, Каролине Джордан и Эмме Изи.

А еще я очень благодарен отцу, научившему меня жить полной жизнью.

Как работает эта книга

Любой дурак может начать собственное дело.

Однажды вы понимаете, что вас все окончательно достало, и бросаете работу. На следующий день вы уже сидите в пустой комнате перед экраном компьютера.

Трудность не в том, чтобы основать бизнес, а в том, чтобы заставить его работать. Половина компаний прогорают в первый же год после открытия, 95 % – к концу пятого года. Вам придется постараться, чтобы не попасть в их число. Нужно будет продержаться на плаву до тех пор, пока сотрудники компании не начнут делать вашу работу лучше вас самих. Или до тех пор, пока вы не накопите достаточно денег, чтобы уйти на покой. Или до тех пор, пока вы, наконец, не поймете, что благодаря вам мир стал лучше.

Ради этого стоит потрудиться, и чтобы немного облегчить вам жизнь, я написал эту книгу.

Эта книга – особенная. От стандартных руководств, предназначенных для начинающих предпринимателей, ее выгодно отличают три качества.

В ней содержится лишь самое необходимое

Количество теорий, описывающих принципы развития бизнеса, превосходит все обозримые пределы. Но я подозреваю, что у вас нет времени на заумные концепции и длинные рассуждения. Поэтому я включил в эту книгу лишь то, что казалось мне абсолютно необходимым. Даже если вы не захотите следовать моим советам, они, по крайней мере, будут вам предельно ясны.

Я разбил эту книгу на три раздела, или фазы.

Фаза 1. Подготовка.

Фаза 2. Начинаем действовать.

Фаза 3. Вперед и вверх.

В них описаны 16 шагов, которые необходимо сделать, чтобы организовать собственное дело и успешно управлять им.

Этот процесс занимает разное время: иногда год, а иногда – всего две недели. Все зависит от вас. Но в любом случае вам придется пройти весь путь от начала до конца.

Она основана на здравом смысле

Предпринимателю вовсе не обязательно быть семи пядей во лбу. Что вам действительно может пригодиться, так это опыт людей, уже бравшихся за дело раньше. Поэтому я постарался включить в книгу как можно больше примеров из реальной жизни.

Я также проанализировал распространенные причины провала бизнеса. Ваша компания терпит крах, если вы:

- перестаете ею заниматься;
- не можете продать необходимое количество продукции;
- теряете наличность;
- плохо защищаете свой бизнес;
- заболеваете;
- вступаете в конфликт с законом или нарушаете контрактные договоренности.

Все эти проблемы описаны последовательно, на наиболее вероятной стадии их возникновения. В книге они помечены подзаголовком «Внимание, опасность!».

Эта книга – о людях и для людей

Принято считать, что причиной делового краха служат разные мудреные причины. На деле все гораздо проще. Ваш бизнес гибнет, если вы попросту бросаете им заниматься. Не случайно я поставил этот пункт первым в приведенном выше списке. Удивительно, но почти не существует руководств, где этой проблеме уделялось бы достаточно внимания. Конечно, легко рассуждать о «пределах налогообложения». Гораздо сложнее придумать, как не пасть духом, если на вас наседает разъяренный клиент в 7 часов вечера в пятницу после бездарно прошедшей недели.

Учитывая это, я включил в книгу главы, посвященные вашему «счетчику эмоциональной энергии». Это описание чувств, которые вы, с большой долей вероятности, будете испытывать по дороге к заветной цели – организации успешного бизнеса. Я честно рассказал об ожидающих вас подъемах и падениях, и предложил несколько рецептов, которые помогут вам продержаться.

Я также приложил усилия к тому, чтобы вы не скучали, читая мою книгу. Конечно, управлять собственным делом совсем не легко – но это одно из самых восхитительных приключений в жизни.

Желаю вам всем попутного ветра!

1

Подготовка

В этом разделе мы поговорим о том, что необходимо сделать, прежде чем начать собственное дело.

Шаг 1. Наберитесь храбрости.

Шаг 2. Разработайте блестящую бизнес-идею.

Шаг 3. Испытайте идею на практике.

Шаг 4. Создайте персональную систему поддержки.

Шаг 5. Продумайте все как следует.

Шаг 6. Сократите организационные расходы.

Шаг 7. Найдите источники финансирования.

Шаг 8. Берегитесь мелкого шрифта.

Шаг 1

Наберитесь храбрости

В этой главе мы:

- 1) *попытаемся понять*, для чего вам нужно собственное дело и почему оно для вас так важно;
- 2) *выясним*, что на самом деле значит управлять своей компанией;
- 3) *проведем ревизию* ваших сильных и слабых сторон.

Кроме этого, мы узнаем о двух основных качествах успешного предпринимателя.

Что значит управлять собственным делом?

Иметь собственный бизнес очень соблазнительно. Можно заработать кучу денег. Получить возможность самому определять свою судьбу. Работать лишь тогда и только так, когда и как вы этого хотите. Кроме того, это хороший шанс наконец-то заняться по-настоящему любимым делом.

Есть и другая сторона медали. Вы способны выдерживать длительный стресс? А как насчет обязательств? Если вы начнете собственное дело, у вас их будет множество. Покупатели, поставщики, а возможно, целый

штат сотрудников будут зависеть от ваших решений и поступков. Впрочем, труден только первый шаг. Со временем все становится проще. Конечно, придется немало потрудиться. С другой стороны, не понадобится ни у кого просить разрешения отдохнуть. И надо будет торчать на работе с 9 до 17.

Как ни парадоксально, этот род занятий связан с гораздо меньшим количеством стрессовых ситуаций, чем служба по найму. Вы – хозяин собственной судьбы. Конечно, если дела идут плохо, виноваты в этом только вы сами – но ведь исправить положение тоже в вашей власти. У меня никогда не было так называемой «приличной» работы. Но мне кажется, что управлять компанией гораздо проще, чем осознавать, что твоя судьба полностью зависит от какого-нибудь идиота или что ты – лишь маленький винтик в колоссальном механизме, действие которого невозможно контролировать. Вот это я называю настоящим стрессом!

Начиная путь, думайте о месте назначения

Прежде чем приступать к делу, стоит задуматься о том, чего вы на самом деле хотите добиться. Если вы просто стремитесь к лучшей жизни, нет смысла заниматься крупным бизнесом. Лучше создать маленькую фирму, с узкой специализацией и высокой доходностью. Если вы планируете в итоге продать свой бизнес, заранее задумайтесь о желаниях покупателя. Никто не купит вашу компанию просто потому, что она существует. Я знавал людей, потративших 30 лет жизни на то, что никому не было нужно.

Существует несколько причин, которые могут побудить других бизнесменов приобрести вашу компанию:

- они получают доступ к новому сегменту рынка;
- ваш продукт соответствует их производственной линии (а они, по тем или иным обстоятельствам, не могут или не хотят изготавливать подобный товар самостоятельно);
- они стремятся приобрести ваш патентованный продукт или бренд;
- вы их раздражаете, и они мечтают больше никогда о вас не слышать.

Так что, если вы хотите выгодно продать свою компанию, поразмышляйте на следующие темы.

- Подумайте, кто может стать вашим потенциальным покупателем (может, стоит просто позвонить им и спросить, чего им не хватает?).
- Сформируйте бизнес-активы. Я имею в виду не оборудование: любой может его купить. Это должно быть нечто уникальное: технология, бренд, клиентская база, сеть деловых контактов – то, что нельзя приобрести без труда.
- Сделайте так, чтобы ваша компания в вас не нуждалась. Если бизнес полностью зависит от вашей способности выполнять определенные

задачи, никто не станет покупать его. Постройте систему, которая будет успешно функционировать без вас.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Некоторое время назад маленькие пиар-фирмы Сити скупались за большие деньги. В число услуг, которые они оказывали, входило написание речей для руководителей крупных корпораций. Этим заинтересовались владельцы больших рекламных агентств, которые решили использовать собранную фирмами клиентскую базу для развития собственного бизнеса.

Обладаете ли вы необходимыми личными качествами?

Не существует такой вещи, как *типичный* предприниматель. Покажите мне прирожденного жулика, без громкого имени, квалификации и связей, который вырос в сиротском приюте и добрался до самого верха социальной лестницы – а я покажу вам аспиранта из приличной, хорошо обеспеченной семьи, который скорее съест собственную шляпу, чем позвонит потенциальному клиенту с коммерческим предложением.

У этих людей есть одна общая черта: отсутствие личностной и профессиональной гармонии. Однако умение предпринимателя поддерживать внутреннее и внешнее равновесие не дает бизнесу пойти на дно. Замечательно, если вы – компьютерный гений. Но это не поможет вам создать клиентскую базу или управляться с финансами. Для развития бизнеса нужно уделять внимание очень многим проблемам, решать самые разные задачи. Хитрость в том, что вам не обязательно делать все это самим.

У всех есть и сильные, и слабые стороны. Нет смысла переживать по этому поводу. На самом деле, в большинстве случаев оказывается, что ваша самая большая слабость – это одновременно и самое большое преимущество. Главное – отчетливо видеть собственные недостатки и найти возможность компенсировать их. В противном случае вы потерпите крах.

Важно также понимать разницу между профессиональными навыками и личностными качествами. Новое умение приобрести нетрудно, но невозможно изменить собственную сущность.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Допустим, вы почти ничего не смыслите в бухгалтерии. Ничего страшного – можно пойти на курсы и подучиться. Но если въедливость и внимание к мелочам не свойственны вам от природы, вы, по всей вероятности, потеряете контроль над финансами уже через несколько

месяцев. Чем скорее вы препоручите эти обязанности кому-нибудь другому, тем лучше.

Оценивая свои способности, будьте реалистичны. Это касается и профессиональных навыков, которые вы намереваетесь приобрести, и психологических склонностей, которые составляют вашу силу или слабость.

Не стремитесь стать совершенством

Когда начинаешь собственное дело, нужно сделать так много, что легко приходишь в ужас. Тут важно хорошо представлять себе, какие дела не обязательно доводить до конца. У меня с этим не было проблем – я ленив от природы. Хорошо помню, как отец сказал мне однажды: «Лучшее – враг хорошего». Можно потратить уйму времени, совершенствуя какую-нибудь деталь – скажем, размер шрифта в бизнес-плане – и при этом не заметить или не успеть осуществить множество других шагов, необходимых для успеха.

Существует лишь одна вещь, без которой вам действительно не обойтись.

Страсть

Не обязательно быть суперменом, чтобы преуспеть. Даже ум – и тот не очень-то требуется. Но есть одна вещь, которая вам нужна, непреложно и безоговорочно. И эта вещь – страсть. Ну ладно, назовем ее иначе: импульс, инициатива, энтузиазм, мотивация. В любом случае речь идет о постоянной готовности к целенаправленным позитивным действиям.

Источником страсти могут стать самые разные вещи. Неутолимое желание выбраться из нищеты, обеспечить собственную семью, произвести впечатление на представителей противоположного пола, доказать, что ваш школьный учитель неправ.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Одна из самых мощных финансовых баталий недавно разыгралась при попытке поглощения компании «Sainsbury's» фондом «Three Delta», во главе которого стоял миллионер и бывший каменщик Пол Тейлор. Он дал имя фонду в честь своего школьного класса. Этим детям учитель любил повторять, что они никогда и ничего не добьются в жизни.

Неважно, что лежит в основе страсти. Проблема здесь лишь в одном – это не то качество, которому можно научить. И это, возможно, наиболее значимая составляющая успеха.

Существует, однако, несколько приемов, которые могут помочь вам разжечь в себе страсть.

- Прежде чем приступить к делу, поразмышляйте над тем, что успех значит именно *для вас*. Не давайте окружающим сбить себя с толку. Вы имеете право испытывать полнейшее равнодушие к золотистому «Феррари». Может быть, вам хочется выйти на пенсию в 45 лет или разводить лошадей в Австралии? Я, например, встречал одного талантливого предпринимателя, мечтавшего стать первым космическим туристом. Он точно знал, когда это случится и сколько ему это будет стоить.
- Ваши задачи должны быть вам *предельно ясны*. Чем четче вы сфокусируетесь на цели, тем с большей вероятностью она осуществится. Некоторые люди, чтобы облегчить себе задачу, вешают на стену спальни или офиса картину, изображающую их «успех».
- Не переживайте по поводу того, как добраться до цели. Как только вы сконцентрируетесь на результате, ваше подсознание начнет прорабатывать детали. Главное, чтобы мечта была по-настоящему грандиозной!

Проглотите «пилюлю храбрости»

Тут уж ничего не поделаешь. Чтобы добиться большего, чем обычные люди, придется многим рискнуть.

Риск в бизнесе принимает множество облиций.

Финансовый риск. Это риск потерять жилье или сбережения. О нем говорят чаще всего, но на самом деле его довольно просто избежать (см. «Шаг 7»). Это что-то вроде дымовой завесы, за которой трудно разглядеть другие, не менее серьезные проблемы.

Страх провала. Многие люди боятся браться за что-то новое, поскольку думают, что их провал станет поводом для насмешек со стороны знакомых и членов семьи. В этом случае серьезным подспорьем служит система поддержки, о которой пойдет речь в главе «Шаг 4».

Страх оказаться не таким, как все. Чтобы привлечь внимание к своему бизнесу, вам придется выделиться из толпы и научиться рисковать, занимаясь маркетингом и продвижением продукта на рынке. Мы поговорим об этом в главе «Шаг 16».

Страх оказаться отвергнутым. Я боюсь, что это неизбежно. В определенные моменты жизни каждый из вас обязательно побывает в шкуре отверженного. Люди будут бросать трубку, не дослушав ваше коммерческое предложение, покупатели предпочтут вам ваших конкурентов, сотрудники будут увольняться. Ничего приятного здесь нет, но я обещаю, что со временем вы научитесь относиться ко всему этому философски.

И, в конце концов, доходы вознаградят вас за риск. Итак, вы готовы?

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Перечислим, что вы уже сделали.

- Провели ревизию собственных навыков и представляете, в каких областях деятельности вам может потребоваться помощь.
- Четче представили себе, чего хотите достигнуть.
- Проглотили «пилюлю храбрости»!

Шаг 2

Разработайте блестящую бизнес-идею

Теперь займемся бизнес-идеей. На этом этапе мы:

- 1) подумаем, где раздобыть бизнес-идею, если у вас ее нет;
- 2) посмотрим, как можно развить эту идею:
 - убедимся в том, что она действительно отвечает потребностям покупателей;
 - посмотрим, как ее защитить.
- 3) и, наконец, выберем подходящее название для вашей фирмы.

Как придумать удачную бизнес-идею

Ищите проблему

Хорошие бизнес-идеи не рождаются в лабораторных условиях. Они появляются как отклик на неразрешенные проблемы потребителей. Ищите проблему. Чем она серьезнее, тем лучше для вашей будущей компании. Будет проще, если вы знаете определенную область производства или целевую группу изнутри: в этом случае вы сможете яснее представить себе, чего там недостает.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Кит Миллз владел крохотным рекламным агентством в Лондоне. Среди его клиентов были такие компании, как «British Airways» и «American Express». Представители «American Express» искали новую возможность поощрить своих клиентов. А у «British Airways» постоянно оставались непроданные билеты на авиарейсы, и было непонятно, что с ними делать. Кит обдумал эту информацию и выступил с идеей бонусной системы «Air Miles», которая легла в основу международного бизнеса. Недавно он продал свою компанию, заработав более 150 миллионов фунтов^[5].

Если вы ничего не знаете о той области индустрии, которой собрались заниматься – ничего страшного. Зачастую требуется свежий взгляд,

чтобы увидеть тривиальное решение, которого не замечают профессионалы. Прислушайтесь к фразам, которые начинаются словами: «Если бы только...», «Как бы мне хотелось...» или «Это невозможно». Попросите окружающих рассказать, какой товар им необходим, какой услуги им недостает и что их особенно раздражает.

Не бойтесь перемен

Перемены – ваши друзья. Промышленные и социальные преобразования открывают перед бизнесменами новые возможности. Они могут быть связаны со следующими обстоятельствами.

Новое законодательство. Изменение политического климата влечет за собой перемены в государственном законодательстве, которые могут оказаться на руку начинающим предпринимателям.

Новый стиль жизни. Когда экономика на подъеме, появляется тенденция к премиумизации – это значит, что люди начинают покупать продукцию более дорогих брендов. Соответственно, ключевые потребительские товары модернизируются в этом направлении, приобретают глянец. Мы покупаем мороженое «Haagen Dazs», шоколад «Green and Blacks», даже примитивные гамбургеры – и те приобретают собственный престижный бренд. Как воспользоваться этой тенденцией? Узнаете, если заглянете на страницы двух замечательных сайтов: www.trendwatching.com и www.springwise.com, где собраны примеры бизнес-идей, разработанных предпринимателями всего мира.

Новая технология. Ее появление может привести к расширению рынка или появлению его нового сегмента. Тут я хотел бы вас предостеречь. Очень легко поддаваться возбуждению, связанному с внедрением новой технологии. Но прежде чем бросаться в омут без оглядки, спросите себя: «Какую фундаментальную проблему решает эта инновация?» У новых технологий имеется неприятное свойство: зачастую они представляют собой ответ стоимостью в 2000 фунтов на вопрос, красная цена которому – 200 фунтов. Множество интеллектуальных усилий и капиталовложений было потрачено на разработку «электронных книг» – устройств для чтения текстов. До сегодняшнего дня они не имели успеха, и это понятно: бумажная книга стоит всего 4 фунта, ее легко носить в сумке, ей не нужны источники питания, и ее нельзя разбить. Ну, и где же здесь проблема?

Поищите за морем

Многие блестящие идеи попросту импортируются. Может быть, во время отдыха или командировки вы увидели нечто, абсолютно необходимое вашим соотечественникам?

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Супруги-американцы переехали из Сиэтла в Лондон. Они так скучали по утреннему кофе, к которому привыкли, что основали кофейную компанию «Сиэтл» («Seattle Coffee Company») и торговали своей продукцией, арендовав место в книжных магазинах «Уотерстоун» («Waterstone's bookshops»). Несколько лет спустя они продали свое дело компании «Старбакс» и стали одними из немногих, кто заработал деньги на кофейном буме.

В этом случае, однако, следует отчетливо осознавать характер незаметных на первый взгляд различий между культурами разных народов. Они могут сыграть с вами плохую шутку.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Отучившись в Соединенных Штатах, я организовал первую студенческую компанию по изданию ежегодников в Великобритании. Однако в США очень развит дух коллегиальной солидарности, тогда как большинство английских студентов помнит лишь своих однокурсников и гораздо больше интересуется любовными интрижками, чем учебными достижениями своего факультета!

Иногда недостаточно просто «любить свое дело»

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Однажды я присутствовал на собеседовании со специалистом, претендовавшим на должность дизайнера в одной компании. «Почему вы хотите получить эту работу?» – спросили мы его. «Почему? Мне просто нравится это занятие. То, что мне за него платят – просто дополнительный бонус». Стоит ли говорить, что он получил работу (и не только благодаря нашей тайной надежде на то, что он согласится работать бесплатно!).

Без сомнения, если вы любите свое дело, рабочее время пролетает незаметно. Но будьте осторожны: *страсть к своему делу сама по себе не обеспечит вам успех на рынке.*

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Я – член экспертной комиссии Шотландского фонда принца Уэльского по содействию трудоустройству молодежи (Prince's Scottish Youth Business Trust). Однажды мы получили заявку, авторы которой намеревались открыть два польских ресторана. И каким, вы думаете, было обоснование их проекта? «Нам нравится польская кухня!» Все бы хорошо, но дело в том, что их целевой группой являлись шотландцы. А в Эдинбурге уже есть три польских ресторана, и в местном супермаркете «Tesco» отведено пол-отдела для польских продуктов.

Всегда существует опасность того, что, сделав из хобби коммерческое предприятие, вы добьетесь только одного: у вас не останется хобби.

Если вы все-таки решились превратить свою страсть в доходный бизнес, подойдите к этому процессу творчески. Множество прекрасных примеров можно найти в книге Рейчел Бридж «Как я это сделала» («How I Made It»). В ней описаны нестандартные решения и подходы, которые использовали люди, положившие в основу успешного бизнеса собственные увлечения – такие, как коллекционирование старинных светильников, подводное плавание или детский театр.

Разработайте свою идею

Итак, вы придумали оригинальную бизнес-идею. На этом этапе большинство предпринимателей останавливается. Но мы-то не принадлежим к их числу! Мы не хотим закончить так же, как все эти нытики, говорящие: «Я тоже пробовал, и ничего не вышло». Наша компания будет уникальной, лучшей в своей области и конкурентоспособной.

Для этого необходимо тщательно разработать бизнес-идею. Вот несколько простых, но исключительно эффективных способов сделать это.

Найдите собственную нишу

Начинающим бизнесменам обычно советуют «мыслить масштабно». Амбиции – это, конечно, здорово. Но иногда гораздо разумнее «мыслить локально». Вы же не хотите, чтобы ваш бизнес походил на «Форд»: большой, помпезный и энергозатратный. Ваша модель – «Порш»: маленький, специализированный и экономически выгодный. Так что думайте о том, как вписаться в конкретную, строго определенную нишу на рынке.

У подобного предприятия много преимуществ:

- специализированные услуги стоят дороже;
- клиенты с большой вероятностью предпочтут вас «универсальным» компаниям;
- у вас есть шанс заслужить славу мастеров своего дела;
- вы можете вкладывать деньги в интеллектуальную собственность и специальное оборудование;
- а значит – избежать участи «серой мыши»;
- вы можете работать где угодно и легко сможете расширить территориальные границы своего бизнеса.

Кроме того, создать специализированную компанию проще и дешевле. Зачастую это требует лишь отчетливого осознания специфики избранной вами ниши и небольшой модификации предоставляемых услуг в соответствии с нуждами потребителя.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Допустим, вы – владелец фирмы, оказывающей услуги по помывке окон. Почему бы не разработать специальное предложение для владельцев высотных зданий или магазинов розничной торговли, включающее в себя услуги по ретушированию и удалению граффити?’

Если создать подобную компанию так просто, почему большинство начинающих бизнесменов не делают этого? Обычно их останавливают следующие опасения.

БЛЕСТЯЩИЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

В: Придется ли мне разорвать деловые отношения с клиентами, которые не составляют моей специфической целевой аудитории?

О: Если речь идет о покупателях, доверие которых вы уже успели завоевать, то им не будет никакого дела до того, как вы себя называете. Можете организовать дочернюю компанию с той или иной определенной специализацией (например, банки имеют филиалы, занимающиеся благотворительностью, разновидностями лизинговых операций, работой с сельскохозяйственными фирмами).

В: Разве не рискованно складывать все яйца в одну корзину?

О: Конечно, остается риск того, что ваша ниша попросту однажды перестанет существовать. Нужно уметь переживать такие бури и выходить из них обновленным, становиться сильнее. Ни один экономический кризис не может затронуть абсолютно все сферы деятельности.

В: Как насчет конфликта интересов^[6]: не будет ли это беспокоить моих клиентов?

О: В действительности ваших клиентов беспокоит лишь вопрос конфиденциальности. Убедите их, что в этом отношении они не пострадают. Большинство людей ценит профессионализм. Как однажды сказал один из клиентов: «Два клиента – это конфликт. Три – это специализация». Помните – нельзя надеяться на то, что вы сумеете завоевать всех, к кому обращаетесь с коммерческим предложением. Выгоднее иметь небольшое количество клиентов, готовых платить хорошую цену за ваши услуги.

Ваши товары/услуги должны быть уникальны

Решительность в нашем мире – исключительно редкое качество. Большие корпорации вкладывают состояния в производство товаров, неотличимых друг от друга. Они слишком неповоротливы, осторожны или ленивы, чтобы что-то менять. Готовность рисковать – ваше большое преимущество.

Чем специфичнее товары и услуги, тем легче их продать. Уникальным может быть что угодно – например, дизайн, как у пылесоса «Dyson», или iPod, или способ доставки товара.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Тед Сمارт однажды осознал, что существует множество людей, которые охотно покупали бы книги, если бы не ленились дойти до книжного магазина. Поэтому он создал компанию, сотрудники которой доставляли книги прямо к потребителю – в офисы и на заводы, по всей Англии. Сегодня представители компании «Люди книги» («The Book People») посещают 30 000 рабочих мест в неделю и продают более 18 миллионов книг в год.

Помимо этого, можно внести в перечень ваших услуг нечто особенное – то, что никто еще не догадался предложить.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Уильям Сейсил проработал парикмахером 25 лет. Затем его осенила великолепная идея, и он решил внести разнообразие в повседневную рутину. Он начал обрезать клиентам волосы ножом с выкидным лезвием. Исполнители и поклонники рок-музыки выстроились к нему в очередь, и это привлекло внимание журналистов. Теперь Уильям берет 35 фунтов за стрижку.

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Не надейтесь, что мир будет стоять на месте

Я бросил университетский курс экономики в том числе и потому, что меня неизменно вгоняла в депрессию фраза, которую я слышал постоянно: *ceteris paribus* (что значит: «при прочих равных»). Почему-то большинство создателей экономических теорий верят в неизменную природу всех явлений, кроме тех, которые служат предметом их ученых размышлений. Может быть, в учебнике это неплохо смотрится. Но реальный мир устроен совсем иначе.

Большинство представителей малого бизнеса попадают в ту же самую ловушку. Они производят небольшие изменения: скажем, предлагают покупателям десятипроцентную скидку или бесплатную доставку – и считают, что полностью захватили рынок. Они забывают о том, что в случае их успеха конкуренты непременно сделают то же самое – и, возможно, сделают это гораздо лучше.

Поэтому ваше предложение должно быть действительно уникальным – таким, чтобы ваши конкуренты не сумели его повторить. А даже если повторят, это уже не будет иметь для вас никакого значения. К этому времени вы уже появитесь на рынке с другой, еще более смелой идеей.

Превратите «качества» в «преимущества»

Без сомнения, ваш товар или услуга обладают множеством замечательных свойств. Но, боюсь, вам придется посмотреть на них с другой стороны. Сами по себе эти качества ничего не стоят – нужно подумать о том, чем они могут привлечь потенциальных покупателей.

Лучший пример области, где это *не* происходит – компьютерная индустрия. Долгие годы производители фанатично снабжают свою продукцию новыми гигабайтами и герцами. Не знаю, как вас, но меня это совсем не впечатляет. Я хочу, чтобы мой компьютер работал, и мне безразлично, что крутит шестеренки в этой жестянке – пусть даже хомячки, бегающие в колесе. Но покажите мне новый «Apple Air», который умещается в почтовом конверте – и у меня слюнки потекут.

Повторяю: не относитесь к продукту как к самоценности, не думайте о том, как снабдить его новыми свойствами. Начните с покупателя, попробуйте понять, что ему нужно.

И не опускайтесь до банальностей. Конечно, и так ясно, что молодые люди покупают навороченные стереосистемы, чтобы иметь лишний шанс уложить своих подружек в постель.

Здесь может помочь следующее упражнение, состоящее из трех шагов.

Шаг первый

В левой колонке перечислите пять основных достоинств вашего товара. В правой – те же качества, но так, чтобы стало ясно, чем они могут привлечь покупателя.

Свойство товара	Выгода для покупателя
Пример: Моя офисная мебель изготовлена из самых прочных пород дерева.	Пример: Моя мебель будет служить вам всю жизнь.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Шаг второй

Забудьте о продукте, который вы уже производите или продаете, и подумайте – что *могло бы* понравиться вашим покупателям на самом деле? Как правило, это те вещи, о которых никто прежде не задумывался. Например: «Я топ-менеджер и хочу, чтобы мой стол служил воплощением моего величия, чтобы при виде его посетители испытывали благоговейный трепет». Теперь подумайте, что вы можете предложить такому клиенту, чтобы удовлетворить его нужды.

Потенциальная потребность клиента	Потенциальная характеристика продукции
Пример: Похвалиться перед коллегами.	Пример: Мои письменные столы изготавливаются из редкой породы амазонского дерева ногга-ногга, традиционно использовавшегося для строительства хижин вождей местных племен.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Шаг третий

Пересмотрите имеющиеся на сегодняшний день характеристики своей продукции в соответствии с наиболее актуальными запросами целевой аудитории. Вполне возможно, что вам потребуется кое-что изменить. И это очень хорошо. Значит, вы действительно способны к инновациям и можете обогнать конкурентов.

Остановитесь на минутку и задумайтесь: чем вы на самом деле занимаетесь?

Очень немногие делают это, но те, кто решается, вскоре понимают, к каким поистине революционным изменениям может привести этот шаг. Забудьте о том, как традиционно именуется ваш сегмент рынка. Думайте только о потребителях, о том, что именно они у вас приобретают.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Руководители компании «Паркер» в один прекрасный день поняли, что они на самом деле продают не письменные принадлежности, а подарки.

Многие покупают ручку не для того, чтобы пользоваться ею, а для того, чтобы преподнести ее кому-нибудь на день рождения.

Подобное кардинальное изменение точки зрения может повлиять на следующие факторы:

- цену вашего продукта. «Я с радостью потрачу 35 фунтов на дядю Уолтера». Соответственно, вы можете просить 35 фунтов за обыкновенную ручку;
- список конкурентов. «Может быть, лучше подарить дяде Уолтеру не ручку, а клюшку для гольфа...»;
- место размещения рекламы. «Хорошо, что я заглянул в этот журнал в самолете. Иначе я ни за что бы не додумался подарить дяде ручку».

Бренд и маркетинговая политика должны быть блистательны

Итак, вам есть, что предложить покупателям, и вы выгодно отличаетесь от конкурентов. Теперь вам необходима блестящая маркетинговая стратегия. Речь идет не только о продуманной рекламной кампании, которую вам понадобится проводить в будущем. (Мы обсудим эту тему в разделе «Шаг 16».) Я говорю о стиле мышления, о принципиальном подходе к ведению бизнеса.

Возможно, вам кажется, что достоинства ваших товаров и услуг просто невозможно не заметить. Неудивительно, ведь они – ваше детище. Но вспомните, как вы в прошлый раз шарахнулись в сторону, завидев приятеля с детской коляской. А ведь он был так горд и счастлив! Наши творения, подобно нашим детям, далеко не всегда так совершенны, как представляется их создателям.

Запомните: нельзя недооценивать тот шум и гам, в котором вам придется работать, пытаясь привлечь к себе внимание клиентов. Подсчитано, что средний потребитель получает до 3000 коммерческих предложений в день. Вам придется потрудиться, чтобы вас заметили. И вы не сможете добиться этого, если просто будете кричать громче всех. В конце концов, если вы – владелец водительских курсов, то ваш конкурент – не школа вождения, расположенная на соседней улице, а реклама BMW, поглотившая внимание вашего потенциального клиента. Понадобится как следует пошевелить мозгами и пойти на риск, изобретая достойную упаковку для своего продукта и способы его продвижения на рынке.

Большие компании располагают значительными денежными средствами, однако это не гарантирует способности генерировать интересные идеи. В действительности, обратное более вероятно: чем крупнее корпорация, тем меньше она склонна рисковать.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Фирма Белинды Джаррон поставляет цветы и растения в офисы. Ее злейший конкурент – компания «Рентокил» («Rentokil») с годовым оборотом в 2 миллиарда фунтов. Оружие Белинды в этой битве – блестящая маркетинговая политика. Она назвала свою компанию «Цветоровот» («Fleurtations»), покрасила фургоны и форму служащих в ярко-розовый цвет. И она успешно конкурирует с «Рентокил».

Конечно, умение рисковать не появляется мгновенно. Однако существуют упражнения, которые могут помочь вам развить в себе эту способность.

Три шага для развития предприимчивости

1. *Забудьте о клиентах, которые у вас уже имеются.* Вы должны заглушить беспокойный внутренний голос, нашепывающий вам: «Что подумают мои постоянные клиенты?» Если вы будете переживать по этому поводу, вы никогда не решитесь ни на какие нововведения. Не думайте о том, что они якобы «могут» сказать. Они ведь уже работают с вами. Вместо этого задумайтесь о тех, кто вас еще не знает. Поразмышляйте, что нужно сделать, чтобы привлечь их внимание.

2. *Не стесняйтесь быть тем, кем вы являетесь на самом деле.* Не думайте: «Я торгую с серьезными компаниями, поэтому должен делать вид, что владею крупной корпорацией». Это полная чушь. У вас есть гораздо более насущная проблема: вам нужно, чтобы вас заметили. Когда это случится, у вас будет достаточно возможностей уверить клиентов в собственной компетентности (см. «Шаг 9»).

3. *Не бойтесь выходить за пределы привычной территории.* Я имею в виду – буквально. Разместите информацию о своих товарах и услугах рядом с рекламой конкурентов и спросите случайного прохожего, какое из двух объявлений первым привлекло его внимание.

БЛЕСТЯЩИЕ ПРИМЕРЫ

1. В арсенале рекламных агентов имеется следующий классический тест. Повесьте рекламное объявление в конце плохо освещенного коридора. Если его замечают и там, тогда дело сделано. Если нет – придется «добавить громкость».

2. Рекламный гений Дэвид Огилви писал о значении «ореола исключительности» – специфической черты, которая прочно впечатывается в сознание потребителя. В созданной им рекламе мужских рубашек глаза модели были закрыты повязкой. Это заинтриговало покупателей, и продажи выросли.

Краткое изложение методов его работы см. на сайте:

www.infomarketingblog.com/images/David-Ogilvy-How-To-Create-Advertising-That-Sells.jpg

Если целевая аудитория подходит для этого, используйте трюки и эпатаж.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

В период развития сетевого бизнеса я, стремясь побольше заработать, основал журнал, посвященный интернет-торговле. В Великобритании более 1000 периодических изданий, посвященных предпринимательству, и «знающие люди» утверждают, что для создания нового требуется стартовый капитал в 700 000 фунтов. У нас было лишь 700.

Так что я решил устроить шоу: прожить неделю в витрине магазина, заказывая все необходимое по Интернету. Когда я приступил к делу, на мне была только пижама с кредитной картой в кармане. Я взял компьютер и поселился в витрине одного из магазинов Глазго, на улице Саучихолл.

Мне приходилось решать непростые задачи. Я потратил 40 фунтов на еду, доставлявшуюся из «Iceland» (холодильник к ней не прилагался). Я организовал праздничный обед. Я вызвал к себе парикмахера и ансамбль волынщиков, приобрел двухметрового деревянного жирафа и подержанный «Бентли». Единственное, чего я не смог сделать – это выполнить заказ своей сестры и заполучить бокал льда.

Я привлек к себе внимание. Двое выпивох прониклись ко мне сочувствием и подкармливали меня сэндвичами, засовывая их в почтовый ящик. Меня навещал таинственный незнакомец с загадочной улыбкой и компания из ночного клуба – помню, как одна дама кричала что-то насчет «работенки», которую она даст мне, если я впущу ее внутрь. Я не вполне понял, что она имела в виду.

Конечно, я не занимался интернет-коммерцией. Я пускал людям пыль в глаза. Обо мне писали все крупные газеты («The Sun» даже опубликовала фотографию моей трехмесячной дочери), меня показывали по телевидению, из моей витрины велись радиорепортажи, и я получал около 1000 электронных писем в день. Мы завоевали больше подписчиков, чем любой другой новый журнал в Шотландии.

Придумайте достойное название для фирмы

Сказать по правде, вы можете выбрать для своей компании абсолютно любое название – это не имеет принципиального значения. В конце концов, «Tesco» носит имя своего первого поставщика, и это им ничуть не повредило. Однако мы – ушлые ребята, а потому хотим воспользоваться всеми возможными преимуществами, имеющимися в нашем распоряжении.

Чтобы выбрать подходящее название, придерживайтесь все тех же перечисленных выше правил.

Ориентируйтесь не на специфику товара, а на нужды покупателя

Название – не возможность рассказать, как вас зовут или где расположена ваша фирма, а хороший способ продемонстрировать преимущества вашего предложения. Вот, например, названия двух рекламных агентств. Сравните:

- «История» («Story») – агентство, которое продает товары своих клиентов, рассказывая о них по-настоящему увлекательные истории (их слоган: «агентство бестселлеров»^[7], а содержание их сайта читается как приключенческий роман для подростков);
- «Фолдз» («Faulds») – агентство, основанное Джимом Фолдзом.

Не следует, однако, забывать об осторожности. Помните о подсознательных ожиданиях потребителя. Если ваши клиенты ценят стабильность и надежность, лучше выбрать для компании скучное традиционное название. Именно поэтому на вывесках некоторых рекламных агентств красуются таинственные надписи, составленные из имен и инициалов – например, «Бигл» («Beagle»), «Бимбл и Намнатс» («Bimble and Numbnuts»). Названия вроде «Передний край продаж» им не подходят: владельцы стремятся донести до потребителей мысль о поддерживаемых ими прочных традициях.

Название должно быть оригинальным

и запоминающимся

Само собой, вы не первый, кто сообщает потребителю о сущности своего бизнеса с помощью названия. Проблема в том, чтобы последнее закрепилось в сознании потребителя.

- Плохое название: «Гладильная контора Мэвиса Кинга».
- Более удачное: «Быстрый утюг».
- Лучшее: «Железная леди»^[8].

Название не обязательно должно быть забавным, но было бы неплохо, если бы оно легко запоминалось. Если вас запомнят, о вас заговорят, и вы сэкономяте кучу денег на рекламе.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Одна из моих первых компаний занималась организацией торжественных мероприятий. Я назвал ее «Ваши шары – в наших руках». Мне звонили непрерывно – иногда даже по делу.

Умейте защитить себя

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ

Вы оградили свою идею от внешних посягательств?

Вы потратили много сил на то, чтобы разработать свою идею. Вам есть, что защищать. Существует целый ряд способов сделать это. Одни – официальные, узаконенные и дорогостоящие, другие – практичные и дешевые.

Зарегистрируйте дизайн своего продукта

Если оформление вашего продукта (скажем, его специфическая форма) демонстрирует «полет фантазии» – иными словами, если вы действительно ее придумали, а не скопировали у кого-либо – значит, вам принадлежат авторские права на этот дизайн.

В таком случае стоит задуматься о том, чтобы зарегистрировать его. Для этого необходимо обратиться в британское Бюро по правам интеллектуальной собственности (www.ipro.gov.uk; тел.: 0845 950 0505). Это не обязательно, но если вы сделаете подобный шаг, вам впоследствии будет легче защитить свою собственность. В противном случае вам придется разрешать спорные ситуации в соответствии с общим законом о контрафакции. Регистрация дизайна стоит 200 фунтов. Упомяните о существовании патента в каждом удобном случае, включайте эту информацию в рекламу и маркетинговые документы: это отпугнет потенциальных похитителей.

Отправьте себе по почте все, на что у вас имеется авторское право

У вас есть авторское право на любое созданное вами произведение искусства. Обычно в подобных случаях речь идет о музыке или кинофильме, но информационные буклеты или компьютерные программы также относятся к упомянутой категории. Самый простой способ доказать, что продукт принадлежит вам – положить его в конверт, запечатать и отправить самому себе экспресс-почтой (что позволит документально зафиксировать факт доставки). Не распечатывайте конверт и храните его в надежном месте.

Чтобы отпугнуть воров, ставьте знак копирайта © на своей продукции, рядом с именем автора и датой публикации издания.

Торговый знак

Торговый знак отличает ваш товар от продукции конкурентов. Это может быть логотип, девиз, сингл или символ. Запатентовать его несколько труднее.

- Сначала нужно тщательно изучить рынок и убедиться в том, что никто, кроме вас, не использует этот торговый знак.
- Затем следует обратиться в Бюро по правам интеллектуальной собственности. Удостоверьтесь в том, что торговый знак вас полностью устраивает: после регистрации вы не сможете в нем ничего изменить. Оговорите все ситуации, в которых вы намерены его использовать. По завершении процедуры торговый знак будет защищен авторским правом в течение 10 лет, после чего вы сможете зарегистрировать его снова.
- После регистрации торгового знака ставьте маркировку TM на видном месте. (Только, умоляю вас, не совершайте распространенную ошибку и не пихайте его куда ни попадя.) Если переборщить, даже торговый знак «Блестящее начало»TM может превратиться в «Блестящую занозу в...»TM.

Имя домена

Приобретая торговый знак, вы не получаете автоматически права на соответствующее доменное имя – при условии, что владелец домена не имел сознательного намерения присвоить себе вашу торговую марку. Аналогично, получение доменного имени не подразумевает приобретения торгового знака.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

У журнала «Экономист» («The Economist») множество подписчиков по всему миру. Но вы только взгляните на сайт www.theeconomist.com!

Если вы нашли оригинальное название для своего домена, постарайтесь скупить все остальные, ассоциирующиеся с ним, даже если вам придется хорошенько пошевелить мозгами в поисках всех мыслимых словосочетаний.

Приобретайте патент, только если ваша идея действительно уникальна

Патент обеспечивает вам защиту в течение 20 лет. Однако его совсем не просто получить, он стоит дорого, и ради него вам придется преодолеть серьезные препятствия.

Ваш продукт должен относиться к одной из трех категорий.

1. Новая технология.
2. Новый тип оборудования.
3. Новый бизнес-процесс.

Патенты на продукцию, относящуюся к третьей категории, зачастую являются спорными и составляют предмет долгосрочных юридических разбирательств. Например, компания «Amazon» претендует на

получение патента на процедуру заказа товаров в интернет-магазине с помощью одного нажатия на кнопку компьютерной мышки.

Нельзя запатентовать идею, открытие или произведение искусства. Это должна быть вещь, которую в буквальном смысле можно изготовить. Кроме того, ваш подход должен быть действительно новаторским: это не может быть нечто, очевидное для всех, кто работает в соответствующей области.

Процедура получения патента обычно занимает от двух до трех лет и стоит дорого, патент действует лишь на ограниченной географической территории, и вы должны быть готовы к тому, что вам придется отстаивать свои права в суде.

Действуйте быстро и работайте на опережение

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Руководителя одной из ведущих британских компаний спросили, какое преимущество он имеет перед конкурентами. Он ответил: «Два месяца». Речь шла о времени, которое, по его мнению, потребовалось бы конкурентам, чтобы достичь уровня, на котором находится его фирма, и скорость, с которой ему пришлось бы реагировать на изменение ситуации на рынке.

В большинстве случаев лучшей защитой компании является ее первенство на рынке, способность занять доминирующую позицию и построить надежные отношения с потребителями.

Держите язык за зубами

Еще один надежный способ защитить свою идею и клиентскую базу – не дать конкурентам возможности узнать о них. Подробнее мы поговорим об этом в разделе «Шаг 4».

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Итак, к настоящему моменту вы проделали следующее.

- У вас имеется хорошая идея.
- Вы «разработали» ее, поскольку:
 - нашли собственную нишу;
 - сделали свой продукт уникальным;
 - продумали особую маркетинговую политику.
- Вы научились не бояться риска.
- Вы предприняли основные шаги для защиты своей идеи, не превратившись при этом в параноика.

- Вы выбрали подходящее название для своей фирмы.

Теперь проверим, работает ли ваша идея.

Шаг 3

Испытайте идею на практике

Итак, ваша задумка появилась на свет и вышла в большой мир. На этом этапе:

- мы обсудим четыре возможности проверить дееспособность вашей идеи;
- вы неизбежно столкнетесь с трудностями, так что мы поговорим о том, как не пасть духом;
- и, наконец, обсудим, что делать, если приходится все начинать с нуля.

Ваша идея и правда работает?

До сих пор нам было весело, не так ли? Держу пари, вы грезите о том, как прекрасна будет ваша компания. Люди просто не смогут не оценить ее. Вы заработаете миллионы!

Не хотелось бы портить вам праздник, но, боюсь, медовый месяц подошел к концу. Теперь нам придется проверить, действительно ли ваша идея работает. Мы испытаем на прочность радужные планы, которые вы успели построить. Это особенно важно, если вы начинаете работу в сфере, о которой мало знаете. То, что со стороны выглядит простым и понятным, на поверку обычно оказывается гораздо сложнее.

Временами случается так, что вы находите на рынке свободную нишу – но выясняется, что в этой нише нет рынка. Как раз поэтому ее никто до сих пор не занял. Не расстраивайтесь. Именно люди со стороны, не посвященные в тонкости того или иного производства, зачастую становятся генераторами новых идей. Это, однако, не повод отрываться от реальности.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Интернет-компания пообещала своим клиентам доставку товаров в течение 60 минут. Никто другой этого не делал. Проблему составляло именно отсутствие рынка в нише: чаще всего курьерам приходилось доставлять аспирин и презервативы стоимостью 2 фунта, тогда как цена доставки составляла 2,50.

Как правильно проводить маркетинговые исследования

Существуют четыре метода маркетинговых исследований. К первым двум прибегают все, и они практически бесполезны. Мы будем использовать другие два.

Первый бессмысленный метод: лабораторный анализ

Этой методике обычно учат в бизнес-школах. Открываете Google и вводите в строку поиска название своей продукции: «компот из крыжовника». Обнаруживаете, что он почти нигде не продается. Ура! Никаких конкурентов! Ищете дальше и натываетесь на отчет, содержащий сведения о состоянии британского рынка фруктовых соков и компотов. У вас захватывает дух. Отчет гласит: «финансовый оборот британского рынка фруктовых соков и компотов составляет 900 миллионов фунтов». Вот это да! А еще, оказывается, «существует постоянно повышающийся спрос на редкие и необычные продукты». Ну, просто как по заказу! Конечно, глупо подсчитывать барыши раньше времени, но, допустим, ваша доля на рынке составит 0,1 % от общего оборота. Это ведь почти 1 миллион фунтов! За дело!

Недостаток этого метода очевиден: он не дает возможности понять, найдется ли хоть один человек на свете, который захочет купить ваш компот. Кажется, это понятно с самого начала, но вы удивитесь, если узнаете, сколько умных и предприимчивых людей попадает в эту ловушку. Запомните: вы проводите исследование не для того, чтобы убедить банковского клерка выдать вам кредит. Все гораздо серьезнее. Вы собираетесь посвятить избранному делу как минимум несколько лет вашей жизни, так что подумайте дважды. А теперь перейдем ко второй ошибке, которую я, кстати, тоже в свое время совершил.

Второй практически бесполезный метод: полевые исследования

Ну что же, вы по меньшей мере расстались с уютным креслом и вышли на улицу. Возможно, вы стоите и подсчитываете, сколько людей проходит в день мимо того места, на котором вскоре будет красоваться ваш рекламный щит. Вы даже набрались храбрости и попросили парочку из них высказать мнение о вашем новом предприятии.

У этого метода тоже имеются подводные камни. Возьмем, к примеру, ресторан. Люди все время проходят мимо него, и никто не заходит внутрь, чтобы подкрепиться. Некоторые магазины и кафе меняют владельцев каждые несколько лет. Обычно они очень неудачно расположены: на оживленных перекрестках, которые трудно пересечь в нужном месте, или на загородных трассах, по которым служащие вечерами возвращаются домой с работы. Что же до опросов, то не слишком доверяйте им. Люди скажут вам то, что, как им кажется, вы хотите услышать. Зачем им обижать вас и говорить правду?

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Перед тем, как опубликовать свой первый студенческий ежегодник, я спрашивал у разных людей, купили бы они подобное издание и сколько они были бы готовы за него отдать. А потом я издал книгу, ориентируясь на результаты опроса.

Оказалось, однако, что имеется большая разница между тем, чтобы заверить приятеля в готовности выложить 10 фунтов за его прекрасное издание, и реальной покупкой книги за 10 фунтов, которые с большей пользой можно потратить на пиво.

Выяснилось также, что мой ежегодник в основном покупали не студенты, а их родители, а у них почему-то не вызывали умиления фотографии их крошки Джонни с трусами на голове.

В общем, лучше сразу перейдем к третьему методу.

На удивление удачный третий метод: посоветуйтесь с конкурентом

Распространенная ошибка – начинать дело в области, где отсутствует конкуренция. Конкурент – ваш лучший друг. Он – живое свидетельство того, что на вашу продукцию существует спрос, что не придется все начинать с нуля. Не стоит бояться конкуренции: с вашей отлично разработанной идеей вы все равно будете первым.

Существует множество потайных путей, позволяющих выяснить все о ваших конкурентах, но самый эффективный – просто пообщаться с ними. Вы удивитесь, сколько информации вы получите даром. Бизнесмены обожают говорить о себе. Никто не заподозрит угрозу в скромном, почтительном слушателе. Вам могут даже предоставить возможность разработать тот или иной сегмент рынка – чтобы потом переманить к себе ваших клиентов. Худшее, что конкурент способен сделать – это отказаться с вами разговаривать. Но и в этом случае вы не в накладе: вы ведь ничего не сделали, лишь задали вопрос. Хотя, конечно, в целях собственной безопасности лучше не общаться таким образом с бизнесменами, чья фирма находится через дорогу от вас.

Можно также наняться к конкуренту на службу. Это работает, если речь идет о крупном бизнесе, или фирма, в которую вы нанимаетесь, расположена где-нибудь в удаленном регионе. Но не стоит проделывать это с владельцами маленьких предприятий, находящихся по соседству. Почему? Погодите, окажетесь на их месте – сразу поймете, почему.

Можно также напрямую пообщаться с клиентами конкурентов. Что они думают об этой компании и о сфере ее деятельности вообще? Чего бы им хотелось, и что они никак не могут получить?

И это подводит нас к четвертому методу.

Просто потрясающий четвертый метод: изготовьте прототип и продайте его

Единственный безошибочный способ проверить, имеется ли спрос на ваше предложение – попытаться продать его. Этот путь может показаться слишком долгим и опасным: продавать свою продукцию до того, как вы вообще организовали бизнес. Но это блестящая возможность оценить подлинный потенциал вашей идеи.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Компания друзей открыла киоск для продажи фруктовых коктейлей на музыкальном фестивале в Лондоне. Снаружи располагались два мусорных контейнера с надписями «Да» и «Нет». А над ними висел плакат: «Может, нам бросить работу и оставшуюся жизнь делать коктейли?» К вечеру контейнер с надписью «Да» оказался наполнен до краев бумажными стаканчиками из-под напитков. В итоге друзья основали компанию «Innocent Smoothies», которая сегодня стоит более 100 миллионов фунтов.

Может показаться, что это подход дилетанта – а вы намерены делать все, как профессионалы. Но поверьте, нет лучшего способа сэкономить время и получить шанс спокойно совершать ошибки, не подпадая при этом под действие Закона Непредумышленных Последствий.

Закон Непредумышленных Последствий... или Как ваш поступок может привести к непредвиденной реакции, полностью противоположной ожидаемой

Возьмем, к примеру, мобильные телефоны. Телефонные компании вложили миллиарды в мудреную технологию 3G, но эти усилия и затраты даже не думают окупаться. Потребители просто влюблены в громоздкие и пожирающие время текстовые сообщения.

Опасность, которая поджидает любого начинающего бизнесмена – провести слишком много времени в лаборатории/на диване, оттачивая и совершенствуя любимый проект и не задумываясь о том, что покупатели хотят на самом деле.

Отлично, но как же это можно выяснить? Ничего не поделаешь, придется пошевелить извилинами и применить творческий подход. Помните: вам не нужен совершенный и полностью функционирующий продукт/сервис. Это может быть просто эскиз, набросок, что-то, что подведет вас к пониманию механизмов работы потребительского сознания.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Бенсон и Хеджес («Benson and Hedges») разрабатывали новый дизайн сигаретных пачек. Им показался привлекательным золотой цвет, но потребители при опросе объявили его отвратительным. Нашелся,

однако, смельчак, который изготовил некоторое количество прототипов. Когда их выставили в продажу, обнаружилось, что покупатели – что бы они там ни говорили – просто не могут пройти мимо этих пачек, не взяв их в руки. Так появился новый мировой бренд.

Если вы предлагаете не товары, а услуги, работать с «прототипом» проще всего. Вы делаете потребителям коммерческое предложение и смотрите на их реакцию. Если речь все-таки идет о продукции, изготовьте макет. Поставщики могут сделать для вас несколько прототипов. Это возможно даже в розничной торговле. Не обязательно открывать собственный магазин: арендуйте угол в чужом. Многие компании-мультимиллионеры начинали с этого (см. «Шаг 6»). Какой бы способ вы ни выбрали, цель у вас одна: нужно постараться, чтобы ваши ошибки обошлись вам как можно дешевле, и вы совершили бы их до того, как начнете работать с настоящими вещами.

Заставьте ваших клиентов жаловаться

Вы сидите в ресторане. Еда отвратительна, и вы клянетесь про себя, что больше ноги вашей здесь не будет. Официант подходит к вам с обычным вопросом: «Все ли в порядке?» Вы улыбаетесь и слабо киваете. Не позволяйте, чтобы подобное случилось с вашим бизнесом. Вы должны точно знать, что клиент думает о вас на самом деле. Проблема в том, что люди обычно слишком вежливы, чтобы сказать вам в лицо горькую правду.

Есть способы решить эту проблему.

- Пусть они сначала расскажут о том, что им нравится. После этого им будет легче говорить о недостатках.
- Пусть кто-нибудь из ваших знакомых пообщается с ними вместо вас. Ему охотнее расскажут то, что не решились бы сказать вам в лицо.

Никогда не знаешь, что из этого получится: может быть, вас ожидает приятный сюрприз.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Мы предложили свои услуги большой компании по изготовлению и оформлению кредитных карт. Спустя некоторое время я спросил человека, с которым переписывался, что он думает о нашем предложении. Сначала он говорил мне одни комплименты, но, в конце концов, заметил: «Создается впечатление, что вы отправили нам перечень не ваших цен, а ваших расходов». Это заставило нас задуматься.

Счетчик эмоций: уперлись лбом в стену?

Приступая к выполнению задач, описанных в начале этой главы, вы, вероятно, с энтузиазмом думали о своем новом предприятии. Однако если вы всерьез изучили ситуацию на рынке, то уже наверняка успели получить несколько чувствительных ударов. Обнаружилось, что ваши конкуренты – вовсе не такие олухи, как вам представлялось поначалу. Ваша идея уже не кажется вам столь привлекательной и великолепной. Это один из критических этапов, который предстоит пережить вашему бизнесу. Именно здесь множество людей опускают руки. Жизненно важно, чтобы вы не чувствовали себя раздавленным навалившимися на вас проблемами.

Барьеры на вашем пути – это благо. В этом обличье являются новые возможности. Благодаря их существованию, никто другой до сих пор не занял вашу нишу. Если вы не встретили на пути пару-тройку «непреодолимых препятствий» – значит, вы плохо искали. Не впадайте в отчаяние, выход всегда существует. В конце концов, мы знаем Ричарда Брэнсона не как издателя журнала «Студент»^[9].

Если положение кажется безнадежным, может быть, стоит пересмотреть принципы подхода к ситуации. Это называется: «Добраться из пункта А в пункт В, минуя пункт Б».

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Специалисты NASA искали способ, с помощью которого космонавты могли бы делать записи в состоянии невесомости. Проблема заключалась в том, что движение чернил в ручке подчиняется законам гравитации. Они вложили миллионы в разработку конструкции, позволяющей пишущим принадлежностям функционировать в экстраординарных условиях.

Русские, столкнувшись с той же проблемой, поступили проще. В аналогичной ситуации они использовали для записей карандаш.

Вкратце об альтернативах

Эта книга адресована начинающим бизнесменам, поэтому в ней в основном идет речь о ситуациях, в которых предпринимателям приходится начинать все с нуля. Между тем существуют и другие возможности.

Покупка бизнеса

Этот шаг, несомненно, позволяет сэкономить много сил и времени. В идеальном варианте старый владелец, удаляясь от дел, передает новому хозяину полностью оснащенное функционирующее предприятие: помещение, оборудование и стабильную клиентскую базу. Вместе с тем хочу предупредить вас, что и здесь можно столкнуться с рядом трудностей.

- Помните о принципе *caveat emptor*. Он означает: «Покупатель, будь бдителен!»^[10] Вам самому предстоит собрать всю необходимую информацию о предприятии, которое вы собираетесь купить. Ни один продавец не обязан предупреждать об ожидающих вас подводных камнях.
- Поинтересуйтесь причинами продажи бизнеса. Если это успешная компания, то почему владельцы вдруг решили с ней расстаться? Может быть, один из основных клиентов решил разорвать отношения с предприятием? Может быть, оборудование пришло в полную негодность?

И не пугайтесь, если вам все-таки придется начинать с нуля – это не так трудно, как кажется на первый взгляд.

Не говоря уже о том, что в этом случае вам представляется бесценная возможность самостоятельно научиться всему, что необходимо.

Раскрутка бизнеса

Предположим, вы работаете в большой корпорации. У них имеется сектор, идеальный для организации малого предприятия, который они попросту не замечают. Это может стать для вас великолепной возможностью. Обратитесь к владельцам компании или ведущим менеджерам и предложите им «раскрутить» этот бизнес. Можно заплатить отступные, выкупить лицензию или пообещать долю в будущих доходах. Впрочем, я знаю невероятные, на первый взгляд, случаи, когда, напротив, крупные корпорации *сами* платили начинающим предпринимателям, чтобы сбить с рук лишний производственный сектор. Но что, если они не согласятся? Ну, тогда вы просто обойдетесь без них.

Приобретение франчайзинга

БЛЕСТЯЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Франчайзинг

Франчайзинг – это использование чужой коммерческой структуры для организации собственного бизнеса.

Раньше люди пренебрежительно усмехались при упоминании о франчайзерах. Считалось, что это «ненастоящие» бизнесмены. К счастью, эти времена давно прошли. Сегодня в Великобритании более 30 000 франчайзинговых предприятий, и 93 % из них приносят стабильный доход.

У франчайзинга множество преимуществ. Вы получаете в свое распоряжение опробованный метод управления, известный бренд и можете не тратить время на раскрутку компании. Вам предлагается поддержка, обучение и возможность ориентироваться на опыт лучших

предпринимателей в соответствующей области. Разумеется, за все надо платить. Обычно вы делаете первоначальный франчайзинговый взнос, а затем платите за управленческие услуги, владение лицензией, рекламу, а все ваши товары продаются с соответствующей наценкой.

Речь идет, однако, не только о финансовых «расходах». Владение франчайзинговой компанией предполагает ограниченную степень свободы: франчайзер устанавливает правила, которых вам придется придерживаться, его требованиям необходимо соответствовать, и он имеет право инспектировать вас.

Если собственное дело для вас – просто источник стабильного финансового дохода, тогда вам следует всерьез задуматься о франчайзинге. Однако если вы ищете простор для творчества, тогда, по-видимому, это не для вас.

Подробнее о франчайзинге можно узнать на сайте Британской франчайзинговой ассоциации (British Franchise Association): www.thebfa.org

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Ошибки обходятся дорого. Чтобы избежать их, вы хорошо продумали свою идею и тщательно изучили ситуацию на рынке. Проигнорировав бесполезные методы маркетинговых исследований, вы вместо этого:

- побеседовали с конкурентами;
- изготовили прототип и попытались продать его.

Шаг 4

Создайте персональную систему поддержки

Дела идут просто отлично:

- у вас есть блестящая идея;
- вы разработали ее;
- вы проверили ее на практике.

На самом деле процесс «исследования» мог завершиться настолько удачно, что в один прекрасный день вы неожиданно обнаружили, что у вас уже есть собственное дело! Теперь необходимо сделать очень важный шаг, о котором предприниматели в большинстве случаев забывают: создать персональную систему поддержки.

На этом этапе мы обсудим:

- 1) как раздобыть «тренера»;

- 2) как работать с экспертами и заполучить инструктора;
 - 3) где найти людей, которые будут вас вдохновлять.
- Счетчик эмоций: у вас должна быть команда поддержки.

БЛЕСТЯЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Успешный человек

Успеха достигает тот, кто поднимается на один раз больше, чем падает.

Множество компаний закрывается лишь потому, что у их владельцев пропадает желание ими заниматься. У этого могут быть объективные причины. Но чаще всего люди просто понимают, что их все достало.

Изоляция – злейший враг начинающего бизнесмена. Представьте: у вас выдался тяжелый день. В цеху опять поломка, и вы едва успеваете изготовить партию товара в срок. Вы скверно себя чувствуете, ничего не ладится. А тут еще звонит разъяренный покупатель с жалобой. Вам начинает казаться, что овчинка не стоит выделки.

Вот почему вам необходима система поддержки – «команда мечты», если угодно. Не беспокойтесь, вам не придется вкладывать в ее создание много энергии и денег. В идеале она должна включать в себя:

- «тренера», который будет выслушивать ваши жалобы, помогать обдумывать серьезные решения и поддерживать вас морально;
- экспертов, которые будут давать вам советы по вопросам, в которых они разбираются лучше вас;
- вдохновителей, которые не позволят вам опустить руки.

Больше всего радует тот факт, что на всех этих людей вам не придется потратить ни пенни!

Ваш «тренер»

Зачастую просто обдумать проблему бывает недостаточно. Вам нужен человек, с которым ее можно обсудить. Проговаривая вслух ту или иную ситуацию, вы проясняете ее для себя. Обратите внимание: речь идет не о том, как получить совет. Как правило, он вам совсем не нужен. В девяти случаях из десяти вы уже знаете решение проблемы – вам требуется лишь «уяснить» его для себя. Кроме того, излишне полагаясь на чужое мнение, вы можете перестать доверять собственной интуиции. Просто иногда бывает очень важно поделиться с кем-нибудь своей проблемой. Не случайно психологи утверждают, что «разговор лечит».

Итак, где раздобыть ангела, который согласится выносить ваше нытье?

Слушатель по найму

Вы можете нанять себе слушателей. Множество людей сейчас профессионально зарабатывают деньги, предоставляя «тренинговые» услуги. Но есть способы дешевле.

Другие начинающие бизнесмены

Пожалуй, это один из лучших вариантов. Воспользуйтесь поиском Google. Вы обнаружите сотни сообществ, объединяющих бизнесменов всей страны. Некоторые из них ориентированы на решение чисто коммерческих задач – например, упрощение осуществления торговых операций. Они вам, впрочем, тоже могут пригодиться. Некоторая информация по этому поводу находится в разделе «Полезные контакты».

Помните, что вам совсем не обязательно встречаться лично. Я знаю компанию друзей, которые созваниваются каждую пятницу, по утрам, чтобы поболтать, и лишь изредка встречаются за кружкой пива, чтобы поделиться леденящими кровь историями из собственной жизни.

Не рассказывайте о своих делах друзьям

Ну ладно, я намеренно преувеличил. Мне просто хочется подчеркнуть серьезность потенциальной проблемы. Ваша группа поддержки совсем не обязательно должна состоять из близких друзей. Они могут начать отговаривать вас от авантюры, в которую вы собираетесь пуститься – причем будут руководствоваться самыми добрыми намерениями (а может, и не очень добрыми). Кроме того, вы рискуете надоесть им до тошноты. Вы для них – «Дейв, рубаха-парень», а не «Дейв-миллионер, гуру интернет-торговли». Кроме того, в общении с друзьями мы зачастую приукрашиваем положение дел, а вам нужна неприглядная правда.

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ

Дважды подумайте, прежде чем брать друзей в компаньоны.

Стремясь избавиться от одиночества, преследующего новичков, многие решают начать собственное дело в партнерстве с коллегой, другом или любимым человеком. Поначалу все выглядит просто здорово – вам всегда есть с кем поделиться горем и радостью. Но со временем может случиться так, что ваши представления о бизнесе начнут различаться. Я видел несколько очень успешных компаний, буквально раздираемых на части конфликтами совладельцев.

Кроме того, нужно принять во внимание, что за исключением Шотландии, где действуют свои законы, в Британии каждый из партнеров отвечает за все долги компании (см. «Шаг 8»).

Я очень веселился, узнав, что в немецком языке слово «партнерство» звучит «partnerschaft»^[11].

В общем, прежде чем кидаться в этот омут, проделайте еще раз процедуру, о которой говорилось в разделе «Шаг 1»: обдумайте свои преимущества и недостатки. Если вы на самом деле ничего не смыслите в определенной сфере бизнеса, без которой вам не обойтись (скажем, в организации продаж), тогда придется поискать партнера, который, напротив, хорошо разбирается в ней. Но помните, что организация компании может стать делом всей вашей жизни, и отношения с партнером должны быть исключительно прочными. Так что если вы хотите заполучить его просто потому, что вам не с кем поговорить, лучше организуйте персональную систему поддержки. Ну, или заведите собаку.

Команда экспертов

Эксперты делятся на два типа: «профессионалы» и «опытные предприниматели».

Правильно пользуйтесь услугами профессионалов

Вам предстоит узнать, что на свете существует множество людей, дающих советы за деньги.

В лучшем случае общение с ними станет для вас дорогостоящим вложением, которое позволит избежать разнообразных проблем в будущем. В худшем – вы заплатите кругленькую сумму за то, что вам и так известно. Вопрос здесь не в том, чтобы найти «правильного» консультанта, а в том, чтобы правильно воспользоваться его услугами.

Как правильно обращаться с юристами и прочими профессионалами

Большинство консультантов берет за услуги повременную оплату. Это значит, что счетчик включается в ту самую секунду, когда специалист снимает телефонную трубку, отвечая на ваш звонок. И разговор наверняка обойдется недешево.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Мой приятель однажды консультировался по поводу одного запутанного дела с юристом, бравшим 800 фунтов в час. Во время встречи консультант встал и вышел в туалет. Мой приятель и его коллега переглянулись, поднялись с дивана и отправились вслед за ним, чтобы продолжить разговор через дверь туалетной кабинки.

Я вовсе не хочу обидеть профессионалов. Их советы зачастую стоят гораздо дороже денег, которые вы за них платите. Но ко всему следует подходить с умом.

БЛЕСТЯЩИЕ ПОДСКАЗКИ

1. Ищите совета до того, как он вам действительно понадобится. Лучше проконсультироваться с бухгалтером и юристом прежде, чем вы начнете собственное дело. Наши юристы, например, как-то провели блестящий «техосмотр» моего предприятия. Через полтора часа у нас имелся подробный отчет о состоянии всех секторов и перечень проблем, требующих решения.
2. Сначала воспользуйтесь информацией, которая имеется в свободном доступе – например, в сети Интернет. Конечно, вы вряд ли найдете там прямой ответ на свой вопрос. Это всего лишь еще одна разновидность домашней работы, которую вам придется проделать для создания своего предприятия.
3. Используйте дешевые ресурсы, имеющиеся в вашем распоряжении. Например, будучи членом Федерации малого бизнеса, вы можете обратиться за советом к их юристу: оплата его услуг входит в сумму годового членского взноса. Другие организации также предоставляют своим членам подобные возможности. Банки зачастую консультируют клиентов по вопросам трудового права и налогообложения.
4. Подготовьтесь к разговору заранее. Сформулируйте и запишите вопрос, на который вы хотите получить ответ. Соберите всю документацию, которая может понадобиться. Расскажите, какой результат вы хотели бы получить. (Очень часто лучшее решение проблемы в рамках закона с законодательством напрямую не связано.) Если у вас имеются юридические разногласия с кем-либо, всегда лучше пытаться достичь компромиссного соглашения.
5. Забудьте про гордость и затвердите простую истину: «Если мечтаешь о мести, начинай копать две могилы».

Возьмите в наставники опытного предпринимателя

БЛЕСТЯЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Наставник

Наставник – это человек, который раньше уже делал то, что вы только собираетесь сделать, и не прочь объяснить вам, как это делается.

Если бы мне пришлось свести все, сказанное в этой книге, к двум ключевым рекомендациям, то первая касалась бы организации продаж. Что же до второй, то вот она прямо перед вами.

Хороший наставник может сберечь вам месяцы работы, предупредить о самых опасных подводных камнях, подсказать нужные контакты. Он даже может сделать финансовые вложения в ваше дело. Так что абсолютно ясно, для чего он нужен.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Когда я начинал заниматься бизнесом, Шотландский фонд принца Уэльского нашел мне наставника в сообществе специалистов, вышедших на пенсию. Мой наставник раньше управлял несколькими компаниями. Один из первых советов, которые он дал мне, звучал так: «Удвой свои расценки». Я послушался. Мой доход значительно вырос – и, как ни удивительно, продажи тоже.

Вы не найдете подобных советов в книгах (ну, не считая этой!).

Наставников может быть несколько

Не ищите совершенную личность. Вы можете пользоваться советами нескольких профессионалов, каждый из которых хорош в своей области – маркетинге, производстве, стратегии и так далее.

Старайтесь мыслить широко

Подумайте о том, какого рода советы вы можете получить только у наставника. В идеале вам необходим специалист, имеющий опыт работы непосредственно в избранной вами области. Это не значит, однако, что выбор должен быть жестко ограничен. Например, если вы хотите открыть магазин одежды, стоит поболтать с владельцем сувенирной лавочки, расположенной по соседству. Он сможет много рассказать вам о торговом оборудовании, владельцах местных магазинов, административных проблемах, стоимости аренды и так далее.

Жалуйтесь на жизнь кому-нибудь другому

Мы уже поговорили о том, кому вы можете поплакаться в жилетку. Наставник в их число *не* входит. Обычно это очень занятые люди, и тратить их время на подобные задачи просто глупо. Наставник нужен вам для дела.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Мой наставник – Рэй Перман, блестящий знаток издательского бизнеса. Он был бы удивлен, узнав, что я так отзываюсь о нем. По его собственному мнению, он ничего для меня не делает – ну, разве что встречается со мной за чашкой кофе раз в сто лет. За час разговора с ним я узнаю столько полезной информации, сколько не получаю и за год.

Не набрасывайтесь на наставника с первой встречи

Ваше общение с наставником не относится к разряду официальных деловых отношений. Собеседнику даже не обязательно знать, что он вас чему-то учит. В большинстве случаев хватает одной встречи.

Не просите у наставника денег (если только он не предложит их вам сам). Кстати, платить им тоже не нужно. Расплатитесь за них в кафе или

пошлите небольшой подарок в знак признательности за потраченное время.

Подготовьтесь к разговору

Если ваш наставник принадлежит к числу успешных предпринимателей, у него наверняка очень мало свободного времени. Постарайтесь использовать его с умом. Обдумайте проблемы, которые вам хотелось бы обсудить, и не тратьте драгоценные минуты на проблемы, решение которых вы можете найти в другом месте. И еще – не задавайте дурацких вопросов, вроде «Не могли бы вы подсказать, как мне начать собственное дело?».

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Один молодой бизнесмен, торговавший программным продуктом, получил возможность встретиться за ланчем с ведущим специалистом в этой области. Он потратил две недели на подготовку: формулировал проблемы, пытался выяснить, о чем стоит расспросить собеседника. Усевшись за стол, он, недолго думая, вывалил свои вопросы. Специалист устал отвечать на них, но был очень заинтересован и пригласил предпринимателя в свою компанию – посмотреть, как обстоят дела на практике.

Где взять наставника

Итак, вы поняли, какого рода советы вам необходимы. Теперь начинайте расспрашивать всех вокруг. Ищите предпринимателей, недавно продавших свое дело или ушедших на покой. Им будет приятно вспомнить старые добрые деньки, они хорошо представляют себе перспективы развития рынка, и у них много свободного времени. Расспрашивайте членов семьи, банковских клерков, поставщиков, отправьте запросы в организации поддержки малого бизнеса (см. «Полезные контакты»). Наконец, обратитесь к своим конкурентам (в худшем случае они всего лишь вам откажут).

Не бойтесь обращаться к тем людям, которые вам действительно нужны. Возможно, вы не знакомы с ними лично. Ничего страшного. Помните о законе «Семи степеней отчуждения». Он гласит, что мы все связаны друг с другом: нас отделяют друг от друга лишь семь человек. Один знает другого, другой – третьего, и так далее.

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

«Знать, кто» – важнее, чем «знать, как».

Почему бойфренды топ-моделей страшны, как смертный грех

А все потому, что парни, как правило, не решаются подступиться к сногшибательным красоткам. Но всегда находятся те, кому нечего терять. Они не боятся получить отказ. Вот и вы не бойтесь. При хорошей

подготовке и четком осознании своих задач вы, скорее всего, сумеете произвести на собеседников хорошее впечатление. Кроме того, держу пари, им польстит ваше внимание. По нынешним временам это редкость.

Воспользуйтесь услугами местного бизнес-агентства

Бизнесмены обычно не лучшего мнения о государственных предприятиях поддержки малого бизнеса. Прежде всего, их представители зачастую никогда сами не занимались бизнесом. Не удивляйтесь, но их услуги могут быть исключительно полезны. Надо только уметь правильно их использовать.

БЛЕСТЯЩИЕ ДА И НЕТ

Да:

- Попросите их помочь вам оформить необходимые документы и справиться с формальностями.
- Поинтересуйтесь региональными бизнес-программами и полезными контактами.
- Выслушайте все, что они смогут сообщить вам о местной специфике предпринимательской деятельности.
- Используйте все их бесплатные информационные ресурсы – например, отчеты о состоянии рынка, за доступ к которым вам при других обстоятельствах пришлось бы заплатить немалые деньги.

Нет:

- Не принимайте их точку зрения на организацию бизнеса за истину в последней инстанции. Вы скоро поймете, что все вокруг мнят себя профессионалами. Но если эти люди не имеют опыта реальной работы в соответствующей области, лучше относиться к их словам скептически.

Не болтайте!

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ

Не позволяйте другим украсть вашу блестящую идею.

Готовясь открыть собственное дело, вы неизбежно будете общаться с потенциальными потребителями, поставщиками, наставниками и предпринимателями, работающими в избранной вами области. Это умные люди с хорошей деловой хваткой. Как раз такие, которые способны высоко оценить достоинства вашей идеи – настолько высоко, что они сами могут захотеть воспользоваться ею.

Это не значит, что вам запрещено с кем бы то ни было разговаривать. Нет нужды превращаться в законченного параноика. В конце концов, благодаря вашему гению, вы все равно реализуете свои планы. Но осторожность тоже никогда не помешает.

Проще всего попросить собеседника подписать договор о конфиденциальности. По закону, принятому в Англии, человек после этого не имеет права разглашать полученную от вас информацию, если только она уже не является к этому моменту публичной собственностью. Это относится ко всем, в том числе – к журналистам или сотрудникам вашей компании.

Готовые бланки и формы такого договора можно купить всего за 6,5 фунта. Подробности см. на сайте: www.compact-law.co.uk/confidentiality_agreement.html.

Найдите источник вдохновения!

Существует еще одна вещь, значение которой невозможно переоценить. Это вдохновение. Каждая потрясающая история, которую вы слышите или читаете, способна укрепить ваш дух, а заодно помочь правильно оценить трудности, с которыми вам приходится сталкиваться.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Я считал себя настоящим любителем приключений – до тех пор, пока не повстречал Майлза Хилтона-Барбера. Он занимался полярными исследованиями. Летал из Лондона в Сидней на сверхлегком самолете (микролайте). Путешествовал вокруг света в компании человека, страдающего параличом нижних конечностей (и занимался вместе с ним подводным плаванием в Красном море). А еще он в одиночку пересек Сахару. Кстати, я вам не сказал? Он абсолютно слеп.

Подобные люди просто излучают энтузиазм. Ходите на их выступления. Читайте интервью, которые они дают журналистам, покупайте их книги (по словам многих успешных предпринимателей, полки у них дома уставлены автобиографиями замечательных людей). Развесьте вокруг их фотографии. И в следующий раз, когда бланк заказа навеки канет в недрах принтера, вы сможете порадоваться, что, по крайней мере, вы не боретесь с 12-балльным штормом посреди Арктики на судне со сломанным рулевым управлением.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Ваша команда готова, если вы:

- нашли «тренеров», с которыми будете обсуждать свои проблемы;
- поняли, как рационально пользоваться услугами специалистов;
- завели себе наставника;
- запаслись вдохновляющими историями.

Шаг 5

Продумайте все как следует

На этом этапе мы:

- 1) поговорим о том, как составить элементарный бизнес-план;
- 2) проверим, насколько ваши расчеты соответствуют действительности.

Единственный бизнес-план, который вам нужен

У вас есть команда, в которую входят специалисты, опытные предприниматели и люди, готовые вас вдохновлять и поддерживать. Теперь вам нужен план. Честно говоря, я не большой поклонник бизнес-планов. На эту тему написаны сотни книг, ей посвящены разнообразные интернет-сайты, разработано даже специальное программное обеспечение. Позднее вам, возможно (я подчеркиваю – *возможно*), понадобится подробный бизнес-план для получения кредита в банке. Но сейчас речь не об этом.

Прежде всего, план нужен вам самим, и он не обязательно должен выглядеть солидно. Не случайно успешные предприниматели рассказывают веселые истории о планах, написанных ими на обороте почтового конверта.

Но что вам точно потребуется перед началом работы – это надежный финансовый прогноз.

Финансовый прогноз – повод побывать в шкуре пессимиста

В большинстве случаев оптимизм – верный помощник начинающего предпринимателя. Но не в том случае, когда речь заходит о подсчетах будущей прибыли.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Однажды я спросил невероятно успешного нефтяного магната о том, как он прогнозирует возможные риски. Он ответил: «Мы проводим специальное исследование, чтобы просчитать шансы на успех. Потом мы уполовиниваем предполагаемую прибыль и удваиваем расходы. Если получившиеся суммы нас по-прежнему устраивают, мы начинаем действовать».

Лучше не пренебрегать этой практикой.

Существуют две вещи, которые не учитывают начинающие предприниматели при составлении финансового прогноза.

Учитывайте все побочные расходы

Например, вы изготавливаете керамические кружки. Разумеется, глина и краски стоят денег. Но есть ведь и побочные затраты. В процессе обжига расходуется газ, а оборудование потребляет электричество. Может показаться, что эти суммы слишком незначительны, чтобы принимать их в расчет – но если предприятие будет расти, подобные расходы станут гораздо ощутимее.

Цените собственное время

Большинство начинающих предпринимателей не способно адекватно оценить стоимость собственных усилий. Я – не исключение. Совершить эту ошибку очень просто. В конце концов, вы же полны энтузиазма, ваше время ничего не «стоит». Но по мере развития бизнеса этот просчет перерастает в серьезную проблему.

БЛЕСТЯЩАЯ ЛОВУШКА

За час вы изготавливаете одну кружку. Еще час уходит на то, чтобы запаковать ее, доставить потребителю и оформить покупку. Вы не видите причин для беспокойства: вы наслаждаетесь любимым делом и можете продавать свой товар дешево. Вас заваливают заказами. И в один прекрасный день вы обнаруживаете, что работаете 60 часов в неделю. Можно было бы нанять помощника, но он берет как минимум 6 фунтов в час. Производство становится убыточным. Вы в ловушке.

Чтобы этого не случилось, необходимо:

- точно рассчитать, сколько времени уходит на изготовление единицы товара. Не забывайте о времени, потраченном на покупку исходных материалов, упаковку и доставку, а также о том, сколько вам придется ждать, чтобы получить оплату;
- выяснить, за какие деньги вы сможете нанять *кого-нибудь другого* для исполнения ваших текущих обязанностей. Только честно. Если вы специалист высокого уровня, не надейтесь, что найдете себе замену за 6 фунтов в час.

Если вы получаете почасовую оплату, включайте в расчеты время простоя

Многие предприниматели совершают распространенную ошибку, а именно – переоценивают количество часов, которое они в состоянии посвятить делу. Допустим, вы – бизнес-консультант. Вам кажется, что, получая 20 фунтов в час, вы сможете заработать хорошие деньги. 24 часа в сутки, 7 дней в неделю – это составит почти 40 000 фунтов за год. Но в действительности вы не сможете придерживаться этого режима. Часть времени будет уходить на рабочие поездки, отдых, административные обязанности, бухгалтерию. Назначенные встречи

будут срывать по разным причинам. На самом деле ваш доход составит лишь 65 % от запланированной суммы.

«Счетчик эмоций»: аналитика не должна мешать вам действовать

Занимаясь планированием, не позволяйте себе навеки погрязнуть в расчетах. Лучше, если этот период будет приятным и непродолжительным. Пытаясь «просчитать» все возможные опасности, очень просто утратить ощущение реальности. Если вы однажды ощутите беспокойство по поводу поставок чайных ложечек для вашего кафе или обнаружите, что раскрашиваете подзаголовки бизнес-плана разноцветными маркерами, знайте – вы попросту перегрелись.

Проблемы вырастают тут и там, как грибы после дождя. Вы начинаете сомневаться в себе. Помните – это не имеет *ни малейшего* отношения к жизнеспособности вашей будущей компании. Все дело в эмоциях. Очень важно не терять концентрации и желания действовать. Если вы не можете следовать своему плану здесь и сейчас – отложите его в сторону и забудьте о нем.

Бизнес – это рискованное предприятие, шаг в неизведанное. Реальность вокруг будет стремительно меняться. В этом нет ничего страшного. Но чтобы завоевать мир, придется с головой окунуться в него.

Поехали дальше.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

К настоящему моменту вы:

- продумали, как собираетесь извлекать прибыль из своего предприятия;
- в полной мере оценили временные затраты.

Шаг 6

Сократите стартовые расходы

Чем больше предварительных расходов требует ваш бизнес, тем меньше у вас шансов на успех.

Марк Мак-Кормак. «Чему не учат в Гарвардской бизнес-школе»

Чтобы начать собственное дело, вовсе не нужны бешеные деньги. В этой главе мы:

- 1) обсудим, как сократить стартовые расходы;
- 2) подумаем, как найти недорогое помещение для фирмы;
- 3) посмотрим, не лучше ли организовать интернет-магазин.

Как быть, если в кармане пусто: самообеспечение

БЛЕСТЯЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Самообеспечение

Самообеспечение – это способность начать бизнес, не вкладывая в него денег.

Телевизионные шоу (например, «Логово дракона»^[12]) способствуют популяризации частного предпринимательства и, одновременно, распространению жуткого мифа: «Чтобы начать собственное дело, нужно много денег». Это полная чушь.

Предприятие на самообеспечении – проверенная временем американская традиция, которую неплохо было бы перенять.

БЛЕСТЯЩИЕ ПРИМЕРЫ

- Компания «Microsoft» родилась в гараже.
- У основателей Google не было ничего, кроме кредитных карт.
- Нефтяная компания «Shell Oil» начиналась с маленького магазинчика на углу.

У этой предпринимательской политики множество преимуществ:

- вы не тратите время, уговаривая грантодателей снабдить вас деньгами;
- ваш бизнес становится мобильным;
- ошибки (поверьте мне, вы будете их совершать) не обходятся вам слишком дорого. Вы всегда можете изменить стратегию, не выбрасывая кучу денег на новое оборудование;
- это прекрасная возможность научиться самодисциплине. Сейчас я расскажу, как это делается.

Методы организации предприятия на самообеспечении

Ничего не покупайте

Возможно, это звучит глупо, но это работает. Если вам что-то требуется приобрести, подумайте сначала, можете ли вы арендовать или позаимствовать где-нибудь эту вещь. Не позволяйте себе думать: «Ну, я

буду пользоваться этой вещью долго, а значит, дешевле обойдется купить ее». Это ловушка. Самая ценная вещь для вас сейчас – это гибкость и свобода принимать любые решения. Если дела идут на лад, вы получаете возможность быстро развернуть производство на хорошем оборудовании, а если нет, вы легко можете переключиться на другие задачи.

Не поддавайтесь искушению подхватить заболевание, известное под именем «синдром блестящей штучки». Электронные новинки так прекрасны и соблазнительны (чур меня, Сатана, убери с глаз моих этот iPhone), что жизнь кажется неполной до тех пор, пока они не попадут в ваши потные, трясущиеся, жадные ручонки.

Не думайте: «У меня от этой вещи просто мурашки по коже!» Думайте: «Я точно не могу без нее обойтись?» Это правило номер один.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Однажды ко мне обратилась за советом женщина, которая собиралась лечить людей от боязни авиаперелетов. Для этого она собиралась приобрести полетный тренажер в натуральную величину. Хорошенькое дело – он стоит около миллиона фунтов! Неужели нельзя подойти к проблеме творчески и обойтись без подобных затрат в самом начале?

Учитесь торговаться

Приценивайтесь, ищите лучшее предложение. Покупая что-нибудь, всегда просите скидку в обмен на оплату наличными или авансом. Худшее, что может произойти – вам откажут. Особенности торговых сделок с поставщиками описаны в разделе «Шаг 11».

Берите задаток

Это один из базовых принципов финансовой политики, которым, как правило, пренебрегают.

Берите с клиентов задаток или просите их заплатить авансом.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Моя знакомая, дизайнер по специальности, создала прототип Рождественской «елки» (то есть стойки-держателя) для открыток. Она показала ее владельцу большого магазина. Товар понравился, и девушка получила заказ на 10 000 экземпляров. Она предложила сделать десятипроцентную скидку, если заказчик заплатит авансом, и тот с радостью согласился. Благодаря этому дизайнер получила деньги на производство товара.

Предложите им скидку, если они заплатят авансом. Ну да, вы потеряете часть денег. Но ведь альтернатива – это заем, а он вам может обойтись в 20 % от полученной суммы.

Создайте ажиотаж. Расскажите покупателям, что на товар большой спрос, так что, если они не хотят его упустить, придется внести за него задаток. Так поступают менеджеры книжных магазинов, принимая «предварительные заказы» на популярные новинки. Я уже не говорю об авиакомпаниях и туристических фирмах.

Избегайте ложной экономии

Нет, я не забыл, что говорил раньше. Просто иногда действительно необходимо купить самую дорогую вещь, которую вы можете себе позволить.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Вам требуется грузовик для доставки товаров. Можно сэкономить 500 фунтов и приобрести подержанную модель. Но ведь она наверняка быстро сломается. Вы заплатите 300 фунтов за ремонт, потратите рабочий день впустую (400 фунтов), потеряете заказчика (600 фунтов). Как ни крути, такая экономия не окупается.

Имеет ли смысл работать дома?

Об этом часто спрашивают, и неудивительно: многие крупные компании начинались в спальне. Без сомнения, на подготовительном этапе имеет смысл работать дома. Не стоит связываться с арендой, пока вы не изучили состояние рынка и не продумали свою идею. Но после этого – выметайтесь из дома!

Конечно, очень соблазнительно и дальше сидеть на любимом диване, но это дорого вам обойдется.

- Работа станет настойчиво вторгаться в вашу личную жизнь. В один прекрасный день вы обнаружите, что в 11 вечера улизнули от семейства, чтобы проверить бухгалтерию или поработать с документами. Вы устали, ничего не соображаете, а бизнес полностью поглотил вас.
- Всегда полезно посмотреть на собственное дело со стороны. В буквальном смысле. Выбирайтесь на улицу как можно чаще. Даже прогулка до ближайшего кафе во время ланча может прояснить мозги и стать источником вдохновения.
- Налоговое законодательство не слишком благосклонно по отношению к людям, работающим дома (см. «Шаг 13»).

У вас много разных возможностей. К примеру, можно снять помещение в офисе крупной компании (предложив владельцам свои услуги или товары в качестве бартерного обмена).

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Когда мы только-только открылись, нам очень повезло: представилась возможность разместиться в офисе большой издательской фирмы. Само собой, мы расплзлись по нему, как тараканы. Я понял, что зашел слишком далеко, когда увидел, как сотрудник издательства привязывает свой дырокол к столу бечевкой.

Не пытайтесь сразу же арендовать дорогое помещение в центре города. Все равно в большинстве случаев вам придется самому ездить к клиентам.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Офис одной из моих первых компаний располагался на фешенебельной улице в центре города. Там было так мало места, что помещение больше походило на каморку для швабр, а мы ютились там, как сельди в бочке. Фирма начала развиваться, и мы перебрались в прекрасный, большой современный офис. Правда, район был так себе. Зато сотрудники чувствовали себя гораздо лучше, там имелась бесплатная парковка, в коридорах можно было устраивать гонки на офисных креслах, а стоила вся эта радость три копейки, по сравнению с деньгами, которые мы отдавали за аренду раньше.

Как не переплачивать за торговые помещения

Вот несколько способов сократить чудовищные расходы на аренду.

Займитесь торговлей со склада

Даже если вы занимаетесь розничной продажей, совсем не обязательно арендовать дорогостоящие торговые площадки. Можно сэкономить, организовав торговлю со склада. Сделайте покупателям выгодное предложение, устройте распродажу, чтобы люди сами поехали к вам на другой конец города.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Сеть магазинов мужской одежды «Slater Menswear» была организована в Глазго. Обычно эти магазины располагались в переулках, вдалеке от проспектов и центральных улиц и пользовались огромной популярностью, благодаря исключительному сервису. Каждый покупатель, переступавший порог магазина, мог рассчитывать на то, что его обслужат любезные и внимательные продавцы, прекрасно знающие свое дело. Так что люди съезжались к ним со всех концов города.

Даже впоследствии, когда сеть разрослась и магазины фирмы появились в центре города, они всегда располагались на верхних этажах торговых центров – там, где аренда помещения стоит дешевле. Сегодня это одна из крупнейших торговых компаний в Великобритании.

Арендуйте часть помещения крупного магазина

Выше мы говорили об аренде части чужого офиса. С магазином можно сделать то же самое.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Молодой предприниматель Том Хантер планировал заняться торговлей спортивной обувью. У него не было денег на создание собственного магазина, поэтому он обратился к представителям крупных компаний с просьбой арендовать площадку в их супермаркетах. Пара-тройка бизнесменов согласилась. Том заключил более 30 подобных договоров, прежде чем сумел открыть собственный магазин, «Sports Division». Несколько лет спустя он продал его за 250 миллионов фунтов.

Не подписывайте долгосрочный договор аренды

Многие арендодатели будут пытаться вынудить вас подписать долгосрочный договор аренды – на 5 или 10 лет. Бойтесь его, как чумы. Это финансовое обязательство, которое будет довлеть над вами, даже если бросите заниматься бизнесом или меняете место жительства или работы. Помните о следующем:

- будьте готовы торговаться, как барышник;
- сокращайте срок действия договора, насколько это возможно;
- четко оговорите условия расторжения договора (проконсультируйтесь по этому поводу с юристом);
- следите за рынком недвижимости: его рост или падение напрямую влияет на стоимость аренды.

Не заключайте договор, если он вас не устраивает. Ни один, пусть самый замечательный офис не стоит того, чтобы навеки приковать себя к нему. В конце концов, лучше заплатить подороже, но иметь возможность поменять площадку при необходимости.

Как насчет «виртуального» бизнеса?

Лучший способ сократить расходы на аренду торговых помещений – вообще не заводить их. Многие бизнесмены сегодня занимаются торговлей с помощью Интернета. Это существенно снижает первоначальные расходы на организацию предприятия и дает возможность сосредоточиться на усовершенствовании продукта. Хороший способ начать торговлю – воспользоваться услугами eBay. Работая в Фонде принца Уэльского, я встречал множество предпринимателей, начинавших подобным образом. Некоторые из них сегодня имеют более миллиона фунтов дохода. Кроме того, на eBay можно продать залежавшийся товар дешевле, не нанеся ущерба своей ценовой политике.

Мы не будем здесь подробно останавливаться на принципах сетевой торговли. Сделаю лишь одно замечание: защищайте себя. Покупателям Интернет доставляет сплошные радости. Они получают доступ к множеству поставщиков и могут найти интересующий их товар по самой низкой цене. Но для продавцов это как раз не очень хорошо. Поэтому вам понадобится крепостной ров, чтобы оградить себя от постоянной ценовой конкуренции. Правила здесь те же, что и при строительстве настоящего крепостного рва.

Расположение

В Интернете, конечно, магазин найти проще, чем в городе – но это все равно нужно как-то сделать. Так что продумайте поисковую стратегию и позаботьтесь о наличии достаточного количества ссылок (в том числе – партнерских), чтобы обеспечить посещаемость сайта.

Не надейтесь добиться этого только с помощью рекламы. Владельцы некоторых интернет-магазинов тратят на нее десятки миллионов фунтов и все равно не добиваются необходимого уровня популярности.

Бренд

Лучше, если сетевой адрес будет легко запоминаться.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

www.iwantoneofthose.com^[13] Слоган: «вещи, которые вам не нужны... но которые вам очень-очень хочется иметь».

Но, как говорится в разделе, посвященном брендингу, хороший бренд – это, прежде всего, надежный бренд. Об этом иногда забывают даже владельцы крупных компаний.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Недавно я заказывал билет на самолет на сайте одной из ведущих авиакомпаний. В процессе оформления покупки сайт рухнул. Какая прелесть.

Обслуживание

Цена – не единственное и даже не главное условие успеха сетевой коммерции. Я сам зачастую пользовался услугами более дорогих интернет-магазинов только потому, что оформление заказа там проходило легко, доставка осуществлялась точно и в срок, а неудачную покупку без проблем можно было вернуть.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Недавно я купил батут в магазине, который назывался «Счастливые попрыгунчики». Сайт магазина был занятным по содержанию и хорошо организованным в техническом отношении. Процесс покупки не вызывал никаких трудностей, его можно было отследить и проверить на каждом этапе, а приобретенный товар мне доставили очень быстро.

БЛЕСТЯЩИЙ ИТОГ

- Вы максимально сократили свои первоначальные расходы.
- Те, кто работает дома, избежали связанных с этим проблем – или, по крайней мере, поняли, как с ними справиться.
- Те, кто решился арендовать офис, нашли недорогое помещение – пусть и не в центре города.
- Розничные торговцы попытались организовать продажи со склада или, для начала, арендовали часть торгового помещения в крупном универмаге.
- Вы отказались подписать долгосрочный договор аренды.
- Вы обдумали возможность организации интернет-магазина, позволяющего вам быстро выйти на рынок и проверить жизнеспособность вашего коммерческого предложения.
- Вы выкопали «крепостной ров», чтобы обеспечить своему интернет-проекту необходимую защиту.

Шаг 7

Найдите источники финансирования

Вы максимально сократили стартовые расходы, однако вам, возможно, по-прежнему не хватает денег на организацию предприятия. Поэтому в этой главе мы поговорим о дополнительных финансовых возможностях, которыми вы располагаете.

1. Мы обдумаем, стоит ли воспользоваться личными сбережениями и займами.
2. Выясним, кто такие «бизнес-ангелы».
3. Упомянем о венчурном капитале^[14].
4. Узнаем, как избежать соблазна подать заявку на грант, и развенчаем миф о «свободных деньгах».
5. Поговорим о том, как получить ссуду в банке.
6. Составим простейший бизнес-план для получения банковского кредита.

Личные сбережения и займы

Самое типичное финансовое требование к успешно функционирующей компании – это наличие «оборотного капитала», который является одной из крупнейших проблем любого бизнеса.

БЛЕСТЯЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Оборотный капитал

Оборотный капитал – это деньги, которые на первоначальном этапе позволяют вам выжить.

Допустим, вам понадобилось полгода, чтобы встать на ноги. Ваше предприятие впервые принесло доход. Вам нужно выплачивать кредиты и, возможно, содержать семью и детей. Ваша финансовая лакуна составляет 12 000 фунтов.

На этом этапе необходимо рассчитать свой «персональный бюджетный паек» – финансовый минимум, необходимый для выживания. Для этого в течение месяца следите, сколько денег вы *на самом деле* тратите. Трудность в том, что мы обычно переоцениваем свои способности в сфере экономии. В действительности же деньги, подобно носкам, имеют свойство бесследно исчезать в неизвестном направлении.

Сбережения

Конечно, это идеальный способ получить деньги, но он занимает долгое время, а ваша идея, возможно, требует развития уже сейчас. Если ваши доходы постоянно сокращаются, можно обратиться в Управление Великобритании по налогам и таможенным пошлинам с просьбой о возврате ранее выплаченных излишних налогов. Однако это долговременная процедура.

Личные займы

Зачастую легче получить банковскую ссуду для личных целей, а не для организации бизнеса.

Кредитные карты

Кредитные карты – простое и быстрое средство решения финансовых проблем. Добавим: и очень опасное. Использование кредитной карты – временная и краткосрочная мера. Если вы не выплачиваете задолженность ежемесячно, проценты по ней растут с ужасающей скоростью. Я стараюсь, по возможности, не брать персональных кредитов. Это дурные деньги.

Овердрафт

Это еще один достаточно быстрый и простой способ получить деньги. Расчеты по персональному овердрафту занимают более долгое время и должны обойтись дешевле, чем использование кредитной карты (в том случае, разумеется, если банковская программа это позволяет!).

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

У моего университетского приятеля Мэтта был хороший друг, банковский менеджер. Каждый раз, когда Мэтт возвращался из отпуска, его знакомый, не говоря худого слова, продлевал его – уже весьма внушительную – сумму овердрафта, пока Мэтт рассказывал занимательные истории и показывал фотографии экзотических стран, в которых он побывал. Недавно, вернувшись из путешествия в очередной раз, Мэтт обнаружил, что его менеджер исчез. Наслушавшись рассказов Мэтта, он бросил работу в банке и отправился путешествовать!

Кредитование под залог

Можно получить деньги под залог принадлежащей вам собственности. В этом случае вы увеличиваете сумму овердрафта или сокращаете ежемесячные выплаты по кредиту за счет продления срока выплаты. Помните, что это рискованный шаг, особенно если вы в качестве залога используете свое постоянное жилье. Не забывайте и о процентах по долгосрочным кредитам.

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

У вас должно быть два разных счета: деловой и личный. Очень просто все свалить в одну корзину, но тогда вы не сможете быстро понять, как обстоят дела компании. Могут появиться проблемы с кредитными займами. А в конце года вы свихнетесь, заполняя декларации и бесконечно выясняя отношения с налоговыми службами.

Имеет ли смысл продолжать работать по найму?

Очень соблазнительно сохранить работу как источник постоянного дохода и заниматься бизнесом в свободное время. Это возможно на стадии подготовки. У вас есть время спокойно обдумать свой проект и пообщаться с потенциальными потребителями. Не допускайте, чтобы ваш работодатель нес из-за этого ущерб. Не забывайте, он платит вам деньги. Вот погодите, наймете собственный штат, и поглядим, понравится ли вам такое поведение!

Вместе с тем, решившись открыть собственное предприятие, вы должны полностью посвятить себя ему. Если вы будете продолжать вести двойную жизнь, вы не сможете уделять бизнесу достаточно времени и сил, что немедленно скажется на результатах.

Друзья и родственники

Если родственники готовы одолжить вам необходимые средства, не будьте дураком – берите. Когда я открыл свое первое дело, отец дал мне денег на покупку машины, и это очень меня выручило (спасибо!).

Пара слов предупреждения перед тем, как вы вцепитесь в заем жадными ручонками.

- Одалживайте деньги только под конкретные задачи. Наличие свободных денег в бизнесе ведет к расхлябанности мышления. Нужда – мать изобретательности.
- Ведите себя профессионально. Не обязательно заключать с заимодавцем замысловатый договор, но, по крайней мере, требуется оговорить сроки возвращения долга, потенциальную выгоду и риски инвестора в тех случаях, если дела пойдут не так, как задумано.
- Помните, что занимая деньги у друга, вы осложняете ваши отношения. Это может быть рискованно. Кому хочется, чтобы его ненавидели из-за лишней кружки пива, выпитой в баре, или случайной покупки, о которой случайно заикнулись в разговоре?

Как гласит пословица: «Если ссужаешь деньги другу, будь готов потерять и то, и другое».

«Бизнес-ангел»

Этот способ широко рекламируется программой «Логово дракона». Между тем, несмотря на популярность телешоу, упомянутая форма получения финансовых средств используется бизнесменами гораздо реже, чем можно было бы ожидать. Для крупного инвестора пакет акций маленькой частной фирмы практически бесполезен. Бизнес не приносит дохода, если его владельцы бросаются деньгами направо и налево. Кроме того, «бизнес-ангелы», как правило, не принимают ключевых решений и не могут продать свою долю акций.

БЛЕСТЯЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

«Бизнес-ангел»

«Бизнес-ангел» – это состоятельный предприниматель (или группа бизнесменов), который вкладывает средства в чужой проект в обмен на возврат вложений и долю в капитале.

Ангелы – возможно, самый легкий и «дружелюбный» источник инвестирования. Но если ваш бизнес не предполагает технологического прорыва или разработки инновационных проектов, я бы не стал тратить много времени на их поиски. Если вы знакомы с потрясающе интересным человеком, с которым вам хотелось бы работать вместе, попытайтесь привлечь его к себе в качестве наставника. Советы подобных людей стоят гораздо больше, чем их деньги.

Ангелы наверняка захотят участвовать в управлении предприятием. Вы действительно готовы поступиться властью на самом раннем этапе?

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Йен Мак-Клинн был владельцем небольшого гаража. Его подруга хотела открыть салон красоты, и Йен вложил в его организацию 4000 фунтов – то есть половину общей доли. Некоторое время назад она продала свой бизнес – к тому времени целую сеть предприятий – и доля Йена составила около 140 миллионов фунтов.

Если этот путь кажется вам привлекательным, можно поискать ангела среди своих знакомых или в сети Интернет, где существует целый ряд сообществ соответствующей тематики (см. «Полезные контакты»).

Венчурный капитал

Даже не мечтайте. Он может пригодиться лишь в том случае, если у вас имеется серьезный опыт работы в производящей компании, испытанная технология, и вам необходимо капиталовложение свыше 3 миллионов фунтов.

Гранты и миф о «свободных деньгах»

Существует распространенное заблуждение, что где-то там, в большом мире, крутится множество «свободных денег», которые только и ждут, чтобы вы наложили на них лапу. Не обольщайтесь.

Правительственные программы поддержки бизнеса меняются очень быстро. Если у вас есть контакты в местном Департаменте корпораций или в правительственной службе «Business Link» (см. «Полезные контакты»), возможно, вам удастся найти для себя подходящий грант.

Любой честный налогоплательщик хочет быть уверен в том, что получатели грантов не просто прибирают к рукам его денежки. Тут-то и кроется проблема. Получение грантов и отчеты по ним требуют выполнения огромного количества бумажной работы, которая поглотит все ваше время.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Однажды я помогал людям, решившим издавать газету. Один из организаторов потратил полгода на попытку получить грант на развитие этого проекта. Им пришлось внести изменения в правовую структуру предприятия, привлечь к работе целый ряд людей и заполнять бесконечные формы. Когда деньги наконец пришли, они уже были никому не нужны.

Если бы владельцы газеты потратили это время и энергию на организацию деловых отношений с рекламодателями, они получили бы деньги намного быстрее.

Иновационные гранты

Исключения составляют те случаи, когда речь идет о высокотехнологичных проектах, предполагающих создание и развитие инновационного продукта. Для таких предпринимателей существует несколько программ, в частности, «Пилотная версия» («Proof of Concept»; см.: www.scottish-enterprise.com) и премия «SMART awards» (см.: www.busi-nesslink.gov.uk).

Поддержка неденежными средствами

Правительственные агентства не только ссужают деньги предпринимателям. Они оказывают целый спектр услуг, которые иногда могут оказаться гораздо полезнее, чем простая финансовая помощь. Например:

- обучающие курсы (бесплатные или по сниженным расценкам);
- оказание помощи по найму сотрудников или поиску грантодателей;
- скидки на организационные взносы для участников международных торговых ярмарок и помощь в организации экспорта;
- технологическая поддержка;
- помощь в получении патента и регистрации торговой марки.

Вы можете (и должны) воспользоваться этими услугами в самом начале работы по организации собственной компании. Для этого следует обратиться в агентства «Business Link» в Англии или «Local Enterprise Company» в Шотландии.

Шотландский фонд принца Уэльского

Если вы младше 30 лет (или 26 лет – если вы шотландец), существует заветная дверь, в которую определенно стоит постучаться. Я говорю о Шотландском фонде принца Уэльского (см. «Полезные контакты»). Это благотворительная организация, задачей которой является поддержка молодых предпринимателей. Спектр программ достаточно широк.

- Гранты и финансовые кредиты на льготных условиях до 5000 фунтов.
- Наставничество. Вас будут курировать на протяжении всего периода подготовки и организации бизнеса. Для этого необходимо представить свой проект экспертной комиссии для обсуждения и оценки. В случае положительного решения вы получаете деньги и наставника – опытного предпринимателя.
- Обучение. Вы можете посещать бухгалтерские и менеджерские курсы и участвовать в интернет-конференциях.

Именно в этом фонде я получил деньги на организацию своей компании и с того самого времени являюсь его горячим поклонником.

Банковские кредиты

Признаюсь, я здесь лицо заинтересованное: я председатель агентства, консультирующего специалистов по вопросам маркетинга финансовых услуг. Я не собираюсь читать вам длинную лекцию о недостатках банковской системы. Но то, что я расскажу – это информация из первых рук.

Правда о кредитовании малого бизнеса

Если вы – представитель малого бизнеса, вам следует отчетливо осознавать, как мало вы значите для банка в финансовом отношении. Да, у нас самые низкие в Европе ставки по кредитам, но это обходится недешево.

Не ждите, что банковский менеджер проникнется к вам участием и будет помогать принимать решения. Начнем с того, что им вообще запрещено давать вам советы. Кроме того, у них нет на это времени. Сегодня мелкие предприниматели – клиенты банковских отделов «розничного» обслуживания. Это значит, что вы для них – что-то вроде обычного покупателя в супермаркете, так что никакого специального подхода и особого внимания вам не полагается.

Оставайтесь в границах позиций, установленных банком. Это касается и личных, и деловых счетов. Превышение кредитного лимита облагается высокими штрафами.

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ

Старайтесь не давать «персональных гарантий» – вы можете оказаться на улице.

Зачастую оформление кредита предполагает наличие персональных гарантий. Как правило, это значит, что вы отдаете банку в залог принадлежащее вам имущество. В конце концов, вы только начинаете бизнес. Никто не знает, как пойдут дела. Вы можете попробовать поторговаться, но в большинстве случаев гарантии все-таки придется дать.

Вместе с тем проследите за тем, чтобы договоренность по залладу была ограничена во времени. Полгода – разумный срок. Поищите банк, который согласится работать с вами на таких условиях. Решившись подписать договор о бессрочной гарантии, вы подвергнете себя постоянному риску оказаться на улице, если бизнес пойдет на спад. Иногда доходит до смешного.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

На нашем банковском счете в течение долгих лет поддерживался шестизначный кредитовый остаток. Мы подали заявку на дополнительную кредитную карту для директора. Банк согласился, но лишь с условием, что я предложу свой дом в качестве обеспечения. Можно было бы и согласиться, но из принципа я ограничился тем, что подсказал, куда они могут засунуть свою карту.

Ищите самое выгодное предложение

Банки по-разному оценивают риски вложений в тот или иной экономический сектор. Эти оценки со временем варьируются, и никто не горит желанием их обнародовать. Это значит, что разные банки в один и тот же момент времени могут по-разному рассматривать ваш запрос, в зависимости от того, как они видят текущую ситуацию на рынке. Поэтому имеет смысл поискать предложение повыгоднее.

Это касается не только кредитов, но и других банковских услуг. Не обязательно заключать все сделки с одним-единственным банком: возможно, этот путь удобнее, но он обойдется вам в копеечку. Страхование предпринимательской деятельности, оформление кредитных карт и пенсионных счетов – все эти услуги вам могут оказывать самые разные банки.

Источники банковского финансирования

Банки – это своего рода динозавры. Их задняя левая лапа зачастую не знает, что делает передняя правая. Я знал людей, которые пытались взять заем на организацию предприятия, преодолевали бесконечные барьеры и в итоге все равно оставались ни с чем. В то же время, попросив увеличить овердрафт на ту же сумму, они получали ее немедленно.

Принимая во внимание сказанное выше, не забывайте: на одном решении свет клином не сошелся.

Система гарантий по ссудам мелким фирмам

Это очень хорошая возможность дополнительного банковского финансирования. Если вы можете доказать, что единственной причиной отказа в кредитовании является недостаток гарантий, то, в соответствии с упомянутой выше программой, государство может вмешаться и обеспечить 75 % займа под 2 % от общей суммы.

Поинтересуйтесь этой программой в своем банке. Они должны быть заинтересованы в подобном решении, поскольку оно снижает их риски.

Как составить заявку на получение финансирования

Если вам требуется финансирование, придется постараться убедить банк или грантодателя ссудить вам деньги. Вы можете воспользоваться разными методами, подходящими для организации продаж (см. «Шаг 9»), но учтите, что в данном случае имеется своя специфика.

Бизнес-план как заявка на получение финансирования

Мы уже обсуждали, как важно составить бизнес-план, чтобы четко представлять перспективы и проблемы создаваемого вами предприятия. Теперь речь пойдет о другом. Нам потребуется документ, который можно продать, и именно с этой точки зрения к нему требуется подходить. Не рассуждайте о потенциальных возможностях развития. Излагайте лишь факты, актуальные на текущий момент. Если вам не нужны дополнительные деньги, не составляйте этот план. Если требующаяся сумма невелика, и у вас есть обеспечение для кредита, то вам понадобится написать только пару страниц в качестве заявки и приложить к своим расчетам. Банки в этих случаях зачастую используют собственные бланки и формы заявки, которыми имеет смысл воспользоваться, чтобы документ выглядел легко узнаваемым.

Если вы хотите выгодно «продать» свою заявку, следует учесть несколько моментов.

Деньги получают не проекты, а люди

В конечном счете кредитор покупает не ваш бизнес. Он вкладывает деньги в вас – то есть в вашу способность осуществить заявленный проект. Боюсь, что первое впечатление здесь на самом деле *играет* серьезную роль. Знакомая дама, опытный специалист, сотрудник одной из ведущих компаний-грантодателей, призналась мне однажды, что составляет мнение о кандидате в течение первых 30 секунд после того, как тот переступает порог ее кабинета.

Вы должны внушать уверенность. Это не значит быть наглым и высокомерным. Будьте самим собой. Обратите внимание лишь на несколько мелочей: оденьтесь прилично, при встрече смотрите собеседнику в глаза, улыбнитесь и обменяйтесь с ним рукопожатием. Продумайте заранее все детали проекта и не забудьте захватить с собой необходимые бумаги.

Не стесняйтесь упоминать о своих достижениях. Главное, чтобы они соответствовали характеру заявленного проекта. Думаю, ваша тройка по географии никого не интересует. Расскажите о других членах команды, ваших наставниках/консультантах и выстроенной вами системе поддержки.

Ваши финансовые прогнозы должны быть убедительны

Одно из главных препятствий на вашем пути – сомнение кредитодателей в надежности ваших финансовых прогнозов. Расскажите им о разработанной вами программе организации продаж, о предваряющем ее появлении тщательном исследовании рынка, о своем опыте работы, отзывах клиентов, имеющихся на сегодняшний день заказах.

Кредитодатели просто обожают письма-обязательства. Даже если вы еще ничего не продали, письменное заявление о том, что торговля, с большой долей вероятности, пойдет полным ходом, стоит вам лишь приступить к делу, выглядит очень убедительно.

Подкрепите расчеты результатами тестирования бизнеса на практике. В этом случае грантодатели смогут удостовериться в том, что даже при объемах продаж на 20 % ниже, а расходах – на 20 % выше ожидаемых (что, кстати, весьма вероятно!) ваше предприятие по-прежнему остается жизнеспособным. Это также свидетельствует о серьезности вашего подхода к делу.

Продемонстрируйте свою целеустремленность

Сумев доказать, что ваше участие в деле является условием успеха, вы получите кредит. Наиболее очевидный способ сделать это – вложить в бизнес собственные деньги. Финансисты это поймут. Не повредят и заявления о готовности взять на себя долгосрочные обязательства.

Как отвечать на вопросы и парировать возражения

Величайший проект может провалиться, если вы не умеете правильно подать его. Ниже вы найдете несколько советов относительно общения с кредитодателями.

В прохождении собеседования есть свои хитрости. К одной из них постоянно прибегают политики: отвечайте не на тот вопрос, который вам задали, а на тот, на который вам хотелось бы ответить.

Заблаговременно подготовьте перечень сильных сторон вашего проекта и ищите возможность озвучить его во время собеседования.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Допустим, потенциальный кредитодатель интересуется вашим опытом управления рестораном, которого у вас нет и в помине. В этом случае следует рассказать о своем опыте работы в кафе, обо всех обязанностях, которые вы выполняли, о своей команде (включая наставника – выдающегося ресторатора), а затем поговорить о предполагаемых доходах будущего предприятия и о том, почему ваши расчеты соответствуют действительности.

Если вам задали вопрос, который вы не понимаете или на который у вас нет ответа – не бойтесь уточнять. Если и после этого вы не можете ответить, не волнуйтесь и не лгите. Гораздо лучше просто сказать: «К сожалению, я сейчас не располагаю необходимой информацией по этому поводу. Вы не будете возражать, если мы вернемся к этому вопросу позднее?»

Не вступайте в пререкания. Если вы не согласны с замечаниями, начните с признания справедливости возникших сомнений, а затем развейте их с помощью имеющихся у вас доказательств.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Замечание: Я не думаю, что на центральной улице найдется место для еще одного ресторана.

Неверный ответ: Конечно же, найдется. Вы просто ошибаетесь.

Правильный ответ: Как кстати, что вы об этом упомянули. Когда мы только обдумывали свой проект, нам не раз приходилось слышать то же самое. Однако мы провели исследование и выяснили, что на рынке имеется свободная ниша как раз для предприятия нашего типа. Я вам сейчас покажу, что у нас получилось...

Содержание заявки

1. Краткое содержание проекта.

- Положение на рынке и наличие спроса на соответствующий вид товаров/услуг. Вы можете доказать его наличие?
- Что особенного в вашем предложении? Какую нишу вы собираетесь занять?
- Предполагаемые доходы. Перспективы развития. Сумма, которая вам необходима.

2. Сведения о вас и вашей команде.

- Перечень ваших личных достижений.
- С кем вы собираетесь работать: это могут быть не обязательно штатные сотрудники; расскажите о своих наставниках и команде поддержки.
- Честно опишите свои преимущества и недостатки, а также объясните, как вы собираетесь использовать первые и компенсировать вторые.

3. Ваш товар/услуга.

- Краткое описание продукта и характер спроса, который он удовлетворяет.

- Целевой рынок (текущая ситуация и перспективы развития). Изложите основные мысли здесь, а подтверждающие их статистические расчеты вынесите в отдельное приложение.
- Развернутый анализ сегмента рынка, частью которого является ваш продукт.
- Конкуренты: кто ваш главный противник и как вы намерены соревноваться с ним?
- Особые характеристики и качества продукта, которые способны обеспечить его популярность.
- Анализ ССВР: ваши Сильные и Слабые стороны, Возможности и Риски.

4. Организация продаж и маркетинг.

- Политика ценообразования и результаты ее проведения.
- Территория: где вы собираетесь поместить свое предприятие?
- Кто будет заниматься продажами?
- Каковы планы продвижения продукта на рынке?

5. Управление деятельностью.

- Поставщики.
- Необходимое оборудование.

6. Финансы.

- Прогнозы и доказательства их реалистичности.
- Прогноз ежемесячного движения денежных средств для первого года работы и ежеквартального – для второго.
- Возможные доходы и потери.
- Балансовый отчет.

БЛЕСТЯЩИЙ ИТОГ

- Вы рассчитали объем необходимого вам «оборотного капитала»;
- вы уволились с работы и занимаетесь только своим бизнесом;
- вы открыли бизнес-счет с небольшим овердрафтом и персональными гарантиями сроком на полгода (и не больше);
- вы нашли самое выгодное кредитное предложение;
- если вы молоды, то обратились в Фонд принца Уэльского;
- если вам нужен крупный заем, вы воспользовались системой гарантий по ссудам мелким фирмам;
- вы использовали информационные ресурсы государственных предприятий поддержки малого бизнеса;

- если ваш проект связан с созданием новой технологии, вы подали заявку на соответствующий грант.

Шаг 8

Берегитесь мелкого шрифта

На этом этапе мы поговорим о том, какие законодательные требования предъявляются начинающим предпринимателям. Я постарался быть максимально кратким. Представление о том, что бизнесмена здесь подстерегают непреодолимые препятствия – лишь заблуждение. Мы обсудим:

- стоит ли создавать общество с ограниченной ответственностью;
- где зарегистрировать новое предприятие;
- элементарные процедуры страхования предпринимательской деятельности.

Подумайте, стоит ли создавать общество с ограниченной ответственностью

Так именуются многие предприятия. Изначальным мотивом появления этого типа компаний было стремление государства стимулировать развитие малого бизнеса, снизив уровень персональной финансовой ответственности владельцев в случае неудачи. На первый взгляд, тут не о чем и думать – ситуация кажется идеальной. Но не все так просто: как обычно, за комфорт приходится платить.

Вам придется проделать много бумажной работы

Вам потребуется предоставить в Регистрационную палату (Companies House) (www.companieshouse.gov.uk) следующий пакет документов:

- учредительный договор, содержащий название компании, ее юридический адрес и тип бизнеса. Обратите внимание: регистрация компании не означает одновременной регистрации торгового знака и приобретения исключительного права на его использование;
- устав акционерной компании, который оговаривает полномочия директора, права акционеров и тому подобное. Не нужно ничего специально придумывать: существуют стандартные формы, которые можно приобрести за 20–30 фунтов.

Затем вам нужно будет подписать:

- форму 10, где, наряду с юридическим адресом предприятия, сообщаются имена и домашние адреса его директора и секретаря.

Директоров у вас может быть сколько угодно, но наличие отдельной должности секретаря компании является обязательным условием. Секретарь может не состоять в штате предприятия и не должен быть владельцем акций, и работа у него очень простая. С октября 2008 года это требование упраздняется;

- форму 12, подтверждающую, что ваше предприятие отвечает требованиям закона о компаниях. Каждый год вы будете отправлять финансовую декларацию (или, на правах малого предприятия, выписку из него) в Регистрационную палату для аудиторской проверки. Сама процедура не требует больших денежных и энергетических затрат, однако эти документы будут доступны любому, кто заинтересуется положением дел вашей компании. В течение 9 месяцев после окончания каждого года вы должны будете выплатить налог с доходов корпорации.

У вас будет особый налоговый статус

Корпоративным налогом облагаются любые доходы компании. Кроме этого, вы, как директор, выплачиваете подоходный налог и отчисления в фонд социального страхования. Это может показаться двойным бременем, но не забывайте, что в качестве индивидуального предпринимателя вы платите подоходный налог с предприятия как с собственной заработной платы. Поэтому любая прибыль, переводящая вас на более высокий финансовый уровень, будет облагаться сорокапроцентным налогом, тогда как корпоративный налог составляет 20 % с прибыли, не превышающей 300 000 фунтов. Кроме того, вы и другие директора могут получать дивиденд с доходов компании (выплаты могут осуществляться несколько раз в год). Эти деньги также облагаются меньшим налогом, чем доход индивидуального предпринимателя.

Как вы уже заметили, налоги – вещь непростая, поэтому я рекомендовал бы вам посоветоваться со специалистом и выбрать тот вариант, который вам больше подходит.

Вы можете выпускать акции

Преимуществом общества с ограниченной ответственностью является возможность дарить или продавать акции другим участникам предприятия. Индивидуальный предприниматель не имеет на это права.

Не исключено, что вам все равно придется выплачивать долги

Неудивительно, что банки и финансовые фонды обеспокоены существованием людей, имеющих право не выплачивать долги в случае разорения. Поэтому они, как правило, требуют с таких заемщиков предоставления дополнительных личных гарантий. Так что однажды вы можете обнаружить, что прошли все процедуры регистрации компании лишь для того, чтобы банковский служащий предложил выдать вам

бизнес-кредит под залог вашего собственного дома (о том, как избежать подобной ситуации, см. «Шаг 7»). Как директор предприятия, вы должны соответствовать определенным требованиям (например, в случае банкротства немедленно прекратить работу компании). Неисполнение этих требований преследуется по закону.

Альтернативные возможности

Индивидуальное предпринимательство

Это самый простой путь для начинающего бизнесмена. Он практически не требует бумажной волокиты. Вы можете не создавать фирму, а просто работать на себя. В этом случае нужно зарегистрироваться в Британской королевской налогово-таможенной службе. Новый номер телефона их горячей линии: 0845 915 4515. Ежегодно вы должны будете отправлять им заполненную налоговую декларацию и вести учет своих доходов и расходов. Налоги обычно необходимо выплатить до конца января следующего года: в противном случае вам придется заплатить 100 фунтов штрафа.

Многие ошибочно считают, что статус владельца ООО автоматически делает их профессионалами. Не уподобляйтесь снобам. В конце концов, сеть универмагов «John Lewis» не является обществом с ограниченной ответственностью – и разве кому-то от этого плохо?

Партнерство

Партнерство – относительно простой путь, позволяющий как минимум двум людям организовать совместный бизнес. Если вы, однако, не создаете совместное предприятие, то каждый из вас по-прежнему работает на себя и имеет соответствующий налоговый статус. Также вы не застрахованы от долговых обязательств, которые вам придется принять на себя в ходе работы.

Шотландское законодательство несколько отличается от британского. В Шотландии ответственность партнеров определяется как «долевая»: это значит, что вы не отвечаете за долги всех партнеров в совокупности. В остальной части Соединенного королевства ситуация обратная: требование о погашении общей задолженности может быть предъявлено любому из партнеров, даже если займы не были оформлены на его имя.

В разделе «Шаг 4» я предупреждал вас об опасностях, подстерегающих предпринимателя, мечтающего о партнерстве лишь потому, что ему одиноко. Если вы все-таки решились сделать этот шаг, составьте подробное партнерское соглашение на начальном этапе работы. Оговорите сферу ответственности каждого, принципы принятия решений, определите, кто будет выполнять функции третейского судьи в случаях принципиального взаимного несогласия (это должен быть человек,

которому вы оба доверяете), а также обсудите условия расторжения партнерства, если ваши планы на жизнь изменятся.

В большинстве своем люди пренебрегают этим шагом. Возможно, они боятся спугнуть удачу в самом начале пути: такой договор отчасти напоминает заключение брачного контракта накануне свадьбы. Не убегайте от проблем. Просто составьте и подпишите договор. Потом вы можете засунуть его в нижний ящик стола и (будем надеяться) никогда не вспоминать о нем.

Где еще надо зарегистрироваться?

Налоговый статус со временем меняется, о чем необходимо уведомлять Британскую Королевскую налогово-таможенную службу. По достижении определенного уровня товарооборота вам придется платить налог на добавленную стоимость (см. «Шаг 13»). В зависимости от специфики избранной вами сферы деятельности вам, возможно, придется продемонстрировать соответствие определенным требованиям безопасности и охраны труда. Подробнее об этом см. на сайте: www.hmrc.gov.uk/startingup/working-for-yourself.pdf.

Ну и хватит, пожалуй. Я ведь обещал не вдаваться в детали и тонкости!

Оформите соответствующую страховку

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ

Не позволяйте упавшему бревну вышибить вас из бизнеса.

Простая досадная случайность, да еще и в неудачное время, может пустить ваш бизнес под откос. Вам кажется, что нет необходимости тратить на страховку – однако ее наличие или отсутствие может сыграть для вас ключевую роль.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Бизнес Абель Истерн начался на ее собственной кухне. Впоследствии она прочно заняла свою нишу на рынке, занимаясь поставками лепешек наан^[15] в британские супермаркеты. Однажды, в 3 часа утра на фабрике начался пожар. Проблема была в том, что срок страховки истек в полночь: его не продлили, поскольку не урегулировали все необходимые вопросы с агентством. К тому времени, как владелице предприятия удалось собрать необходимые средства для восстановления предприятия, конкуренты успели вмешаться и перехватить клиентскую базу компании.

Вместе с тем не стоит терять голову. Подойдите к приобретению страховки с умом.

- Отказ от страховки – это мнимая экономия, особенно если речь идет, например, о защите оборудования, которое имеет для вашего бизнеса принципиальное значение (скажем, о фургоне для доставки товаров). Поговорите со страховым агентом и выберите оптимальную для вас цену и программу. Ищите не самый дешевый вариант, а тот, который обещает максимально скорые выплаты при минимальных энергозатратах.
- Тщательно обдумайте, что именно вы собираетесь застраховать. Это должна быть вещь, которую вы не можете позволить себе потерять (дорогостоящее оборудование или, скажем, ваша собственная жизнь). Однако если утрата вещи (например, компьютера или мобильного телефона) ничего принципиально не меняет, страховать ее – значит выбрасывать деньги на ветер. В особенности не оформляйте расширенную или продленную гарантию на приобретаемые вами электротехнические товары: продавцы очень любят предлагать ее, так как она служит им источником дополнительного дохода. И если вы все-таки вознамерились что-то застраховать, ищите самое выгодное предложение.
- Подумайте, станут ли выплаты по страховке решением предполагаемых проблем. Мне часто предлагали оформить страховку ключевых фигур бизнеса^[16]. По ней я получил бы крупную сумму денег в случае, например, серьезной болезни ведущего специалиста компании. Это довольно дорогая страховка. Разумеется, если бы один из наших потрясающих дизайнеров из-за болезни прекратил работать, понадобилось бы много сил и времени, чтобы найти ему замену. Проблема в том, что страховая выплата, даже весьма значительная, не ускорила и не облегчила бы мне поиск нового сотрудника.

Прочие типы страховки

Обязательное страхование на случай причинения вреда жизни и здоровью работника при исполнении ими трудовых обязанностей

Нанимая штат, вы в обязательном порядке оформляете договор страхования жизни и здоровья сотрудников на время исполнения ими трудовых обязанностей. Затраты по нему не слишком велики, и, разумеется, его существование не является поводом отказываться от содержания штата. Просто поищите предложение повыгоднее.

Страхование от гражданской ответственности за ущерб третьим лицам

Если люди приходят к вам на предприятие, вам стоит оформить страховку на предмет несчастного случая, который может произойти с работниками (все зависит от того, насколько велика вероятность этого). Этот тип страховки немного сложнее, чем предыдущий, и детали его

стоит обсудить с агентом.

Страхование рисков профессиональной ответственности

Продавая свои профессиональные навыки и знания, вы несете ответственность за действия, которые предпринимают ваши клиенты, следуя вашим советам. Поэтому большинство специалистов приобретают упомянутую в заглавии страховку. Она стоит недешево, но расходы можно сократить, если предъявить страховщикам документы, удостоверяющие вашу квалификацию.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

К настоящему моменту вы:

- решили, хотите ли вы быть владельцем акционерной компании;
- уведомили Британскую Королевскую налогово-таможенную службу об изменении своего налогового статуса;
- уточнили, каким требованиям безопасности и охраны труда должно по закону соответствовать ваше предприятие;
- застраховали лишь самое необходимое для бизнеса имущество.

Поздравляю, теперь можно начинать торговлю!

2

Начинаем действовать

На этой стадии мы начинаем работать по-настоящему.

Шаг 9. Продажи.

Шаг 10. Ценообразование.

Шаг 11. Разработка продукта/услуги.

Шаг 12. Денежный оборот.

Шаг 13. Бухгалтерия.

Шаг 14. Проверка устойчивости бизнеса к рискам.

Шаг 9 Продажи

Настало время для самого важного шага: организации продаж. В этой, самой длинной главе книги мы:

- 1) обсудим, как подготовиться к торговле внутренне;
- 2) освоим 20 золотых правил продавца;
- 3) придем к печальному заключению: нанять кого-то другого для этой работы у нас не получится.

Почему продажи так важны

Организация продаж – единственное дело, которое имеет для вас принципиальное значение. Если товар хорошо продается, это оправдывает многое. Продукт может быть банальным, сервис – неуклюжим, сотрудники – в отпуске, но вы все равно будете преуспевать. И напротив, я встречал предпринимателей, которые при всех разработанных ими замечательных технологиях не умели правильно торговать. Они ничего не добились.

Торговать – не значит впаривать всякое барахло доверчивым простакам. Это значит – постоянно следить за положением на рынке, общаться с потребителями, совершенствовать предлагаемый товар или услугу, стараться опережать конкурентов. Если вы сидите в теплом кабинете, разрисовываете цветными маркерами бухгалтерские отчеты и вставляете в рамочку воодушевляющие вас картинки, вы далеко не продвинетесь.

Оценивая чужой бизнес, я обычно откладываю в сторону планы и расчеты и присматриваюсь к владельцу компании: «Хватит ли у него духа покинуть насиженное кресло и начать разговаривать с покупателями?» Если нет, то его не имеет смысла поддерживать.

По меньшей мере 50 % времени необходимо уделять общению с людьми. На самом деле, если вам повезет, вы будете тратить 15 % – но надо постоянно стремиться к большему.

Мне жаль, если вам это не по нраву. Я знаю множество людей, которые скорее согласятся съесть свои ботинки, чем займутся коммивояжерской деятельностью. Именно поэтому я хотел бы облегчить для вас этот шаг, насколько это возможно.

Как морально подготовиться к работе коммивояжера

Трудности организации торговли и способы их преодоления

Есть одна вещь, которой торговцу никогда не удастся избежать: покупатели зачастую посылают его куда подальше. Продажи – это игра, в которой надо брать количеством. Даже если предложение просто блестяще, оно наверняка не подойдет очень многим. Как быть? Тут есть один секрет: не принимайте провал на свой счет.

Проблема таится в базовых принципах человеческой психологии. Я – дипломированный психолог, но признаюсь, что сказанное ниже я почерпнул скорее из журнала «Космополитен», чем из трудов Британского психологического общества. По сути своей мы – общественные животные. Для нас жизненно важны одобрение и любовь. Наша самооценка более чем наполовину зависит от того, что говорят о нас другие. Так что, если вы по три раза в день слышите, что дорогое вашему сердцу предприятие никому не нужно, то вскоре вы сочтете себя ничтожнейшим существом, обреченным жить на диване, засунув голову под одеяло.

Давайте поговорим о том, как облегчить эти страдания.

«Это не ты, это я...»: почему люди говорят «нет»

Никуда не денешься: когда нас отвергают, это больно.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Я учился в школе для мальчиков. Поэтому я очень волновался во время первого свидания, в 13 лет. Ее звали Дебби. Это было двойное свидание. Мой приятель Пол обнимался со своей подружкой в комнате ужасов, а мы с Дебби держались за руки.

Я был влюблен. Всю ночь я пролежал без сна, воображая, как доблестно спасаю Дебби от всяческих опасностей.

На следующий день мы поехали кататься на велосипедах. И она меня бросила. Потом я пропорол шину. А потом начался дождь.

О-о-о, мне понадобилось 10 месяцев, чтобы оправиться от удара.

Существует полезная психологическая концепция, которая называется «теория агентских отношений». Суть ее, говоря коротко, в следующем: если вы – непосредственный участник какого-либо события (например, дорожного происшествия), вы подсознательно переоцениваете роль других участников ситуации – принципалов. Между тем точка зрения сторонних наблюдателей в таких случаях более объективна: они видят, что случившееся во многом связано с побочными, ни от кого не зависящими обстоятельствами – погодой, состоянием дороги и тому подобным.

Так же и с продажами. Если дела не ладятся, мы виним в этом только себя (но откуда я мог знать, что Дебби уже несколько месяцев была тайно влюблена в моего приятеля?). В действительности же на происходящее влияет множество факторов, которые мы, возможно, не принимаем во внимание.

Правильно выбирайте момент

Я всегда считал, что гораздо важнее быть мистером Совершенно Точно, чем мистером Совершенство. Успех в торговле зачастую зависит от способности оказаться в нужное время в нужном месте. В связи с этим я хотел бы представить вам очаровательную даму по имени ВИТА. Она покажет, какие стадии проходит ваш клиент, прежде чем он совершает покупку: Внимание, Интерес, Тяга, Активное действие – ВИТА.

- Излагая клиентам свое предложение в первый раз, вы привлекаете их Внимание. Они еще не готовы ничего покупать.
- На второй раз они, возможно, начинают проявлять к вам Интерес (или, еще лучше – они заинтригованы). Но по-прежнему ничего не покупают.
- На третий раз они начинают испытывать Тягу к приобретению вашего продукта. Мы почти у цели!
- И лишь на четвертый раз они, наконец, переходят к Активным действиям.

Иногда упоминается еще об одной стадии, между третьей и четвертой – о стадии Убеждения. Допускаю, что она действительно имеет место. Но ее описание испортило бы мне такой прекрасный акроним, так что я счел за благо просто пропустить ее.

Сказанное выше подводит нас к осознанию удивительного факта:

80 % продаж совершается во время четвертой встречи с потенциальным потребителем.

Очень важно не опускать руки и быть последовательным. Не стремитесь заключить сделку при первой же встрече. И не сдавайтесь, если рыбка не клюнула с первого раза.

Это применимо и к маркетингу (о котором мы поговорим подробнее в разделе «Шаг 16»).

Многие начинающие предприниматели совершают ошибку и вкладывают все силы и средства в один-единственный маркетинговый ход – например, в издание буклетов или газетные объявления. А потом они сидят и ждут наплыва покупателей. Возможно, этот шаг способен привлечь внимание потенциальных клиентов и даже пробудить в них интерес, но если вы действительно хотите что-то продать (то есть добраться до стадии «активного действия»), вам придется самому постучаться в каждую дверь.

Уясните параметры перехода от оплеух к объятиям

Как вам подтвердит любой доморощенный Казанова, иногда получаешь и оплеухи.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Вернемся к приятелю моего детства Полу. Я помню, как он закрутил роман с еще одной моей пассией, Кэрол. Я несколько лет был тайно влюблен в нее, но так и не решился признаться. Пол заехал в гости на выходные, и не успел я моргнуть глазом, как мой друг и девушка моей мечты начали обниматься по углам – опять!

Я был потрясен и попросил Пола объяснить, как ему удалось вытащить Кэрол на свидание. В конце концов, он был далеко не красавец – между нами, немногим симпатичнее гориллы. Он ответил: «Я спросил, не хочет ли она встречаться со мной». Вот и вся разница. Не страшно, если вы получите отказ. Рано или поздно кто-нибудь точно согласится. Но вы никогда этого не узнаете, если не будете разговаривать с людьми.

Мое любимое число – семь. Обычно мне требуется сделать семь телефонных звонков, прежде чем собеседник снимет трубку. Из семи человек, с которыми мне удастся связаться, один становится потенциальным клиентом. С одним из этих семи я сумею заключить сделку. В общем, если я хочу проверить что-то, всегда стараюсь удостовериться в том, что у меня есть выбор как минимум из семи возможностей.

Думаю, проблема не в том, что я такой исключительный болван во всем, что касается торговли. Просто так устроен мир. Секрет в том, чтобы всегда иметь про запас альтернативные пути и способы действия и не переживать, сталкиваясь с отказами – на самом деле, все «нет», которые вы слышите, лишь приближают вас к успеху. Чем скорее вы пройдете эту негативную стадию, тем лучше.

Воронка продаж

В словаре профессиональных маркетологов имеется понятие «воронка продаж». Это общий фонд перспектив и стадий процесса торговли. Я знавал предпринимателя, который, описывая это понятие, использовал другую метафору: бочка, до краев наполненная водой. Если ее продолжаешь наполнять, вода начинает литься через край.

Таким образом, даже если ваши действия не будут иметь видимого успеха, они медленно, но верно будут проталкивать клиентов вниз по воронке продаж. Выясните свое процентное соотношение удачных и неудачных звонков – и с учетом этого планируйте рабочую неделю.

Вы очень удивитесь, когда после бездарно проведенной недели клиент позвонит вам сам (да-да, такое случается!), или кто-то произнесет: «Это как раз то, что мне нужно, как только Вы догадались позвонить мне именно сегодня?» А вы в ответ будете кивать головой с умным видом, изо всех сил стараясь не разрыдаться от счастья.

Как сохранить высокую самооценку

Итак, вы знаете, что в торговле надо брать числом, что отказ не следует воспринимать на свой счет. И все равно это самая трудная стадия развития бизнеса. Посмотрим, что нам может тут помочь.

Прыгайте в холодную воду с разбега

Если вы терпеть не можете общаться с клиентами, нет смысла откладывать это на потом. Я бы на вашем месте обзвонил их всех разом и избавился бы от неприятной обязанности – чем скорее, тем лучше. Начните с того, с кем вам проще всего разговаривать (нет, ваша мама не считается!), и тогда остальные звонки дадутся вам легче.

Не принимайте свое дело близко к сердцу

Я точно где-то читал, что имеется близкое сходство между исключительно успешными предпринимателями и социопатами.

На самом деле, трудно заниматься бизнесом, если он действительно очень много для вас значит. Если покупатель остается равнодушным к вашему предложению, вы с трудом сдерживаете желание дотянуться до него, схватить за лацканы и трясти изо всех сил, пока до этого кретина не дойдет. Так что разумнее немного отстраниться от предмета продажи. Если вы человек творческий, попытайтесь продавать «коробки» с тем, что вы создали, или в определенных ситуациях смотрите на себя как на простого коммивояжера.

Учитесь менять направление деятельности

Как-то раз я беседовал с молодым человеком, основавшим студенческую газету. Он обзвонил больше сотни рекламодателей, и все они ответили отказом.

Иногда наступает момент, когда понимаешь: хватит биться головой о стену, только лоб расшибешь. Если вы обзвонили 30 или 40 потенциальных потребителей и не сдвинулись с мертвой точки – значит, надо сделать шаг назад и пересмотреть свое предложение.

Счетчик эмоций: поощряйте себя

Вы хорошо потрудились, предприятие начинает приносить доход. Пришло время сделать себе что-нибудь приятное. Мы примитивные создания, нам нравится получать призы.

В продумывании задач есть своя прелесть: достигнув поставленной цели, вы получаете полное право сделать перерыв и понежиться в лучах самолюбования. Если вы осуществили планы на день, позвольте себе вечером отдохнуть! Вы выполнили план продаж за месяц – поезжайте в отпуск на неделю! А может быть, вы заключили выгодный контракт? Ну,

выпишите себе премию. Даже если вы – владелец компании, осознание того факта, что один-единственный звонок может принести вам вознаграждение в 500 фунтов (а значит – небольшие каникулы) – это мощный и непосредственный стимул (и не забудьте заплатить налоги с премии!)

Я лично после удачной сделки покупал себе всякие электронные компьютерные прикрасы. Вот придурок.

«Мне не нужно заниматься продажами, клиенты сами приходят ко мне!»

Искренне завидую. Но боюсь, так легко вы не отделаетесь. Существует огромная разница между «нормальным» магазином с продавцом, скучающим за прилавком, и «блестящим», где всегда можно поболтать с хозяином по душам. Каким бы ни было ваше предприятие, не маячьте на заднем плане. Это производит унылое впечатление.

Я знавал торговца, который имел обыкновение стоять на пороге своего магазинчика. Вид у него был очень забавный. Покупатели с удовольствием останавливались рядом с ним, завязывался разговор, и через некоторое время клиента можно было брать тепленьким (ясное дело, не в буквальном смысле).

Придумайте пару-тройку тем для беседы и заготовьте фразы, которыми ее можно начать. Королева Великобритании обычно в таких случаях спрашивает: «Вы прибыли издалека?»

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Один шотландец, инженер-нефтяник, неоднократно участвовал в международных промышленных выставках. На его стенде всегда находилась модель буровой установки с таймером внутри. Каждый час предполагаемая «скважина» фонтанировала, и из верхушки модели, под музыку, выстреливала струя виски. На выставках только и говорили, что об этом стенде. Фантастический маркетинговый ход.

20 золотых правил продавца

Начните торговать рядом с домом

Неудачный подход к продажам напоминает выстрел из дробовика. Это когда мы палим наудачу: «Любой может стать нашим потенциальным клиентом».

Вместо этого лучше воспользуйтесь снайперской винтовкой. Начните с того, что дается вам проще всего. Поговорите с людьми, которые знают вас и доверяют вам, и постепенно продвигайтесь дальше.

Пообщайтесь с клиентами конкурентов: а вдруг вы понравитесь им больше. Я знаю, это выглядит не очень-то красиво, но бизнес есть

бизнес. У покупателей есть бюджетная статья для соответствующих расходов, и они заинтересованы в подобных товарах или услугах. Вам просто нужно, чтобы ваше предложение оказалось лучше, чем у конкурентов.

Учитесь понимать, что на самом деле нужно потребителю

Надеюсь, вы уже задумывались об этом, занимаясь исследованием рынка (см. «Шаг 3»). Но у продаж есть своя специфика.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Несколько крупных консорциумов вели борьбу за право проводить национальную лотерею. В активах большинства из них были суммы денег, которые они могли бы получить в свое распоряжение, и заумные маркетинговые идеи, которые собирались осуществить. Консорциум «Камелот» («Camelot») подошел к делу с точки зрения «покупателей» – государственных служащих, которые никак не выигрывали от грандиозного успеха лотереи. Они просто хотели сохранить свою работу. Поэтому слоганом «Камелота» в этой кампании стало «взаимовыгодное партнерство». Все, на что они претендовали – внешний контроль за организацией и проведением предприятия. Они выиграли тендер.

Излучайте энтузиазм!

Люди покупают людей. Если вы полны энтузиазма, покупатель обязательно это почувствует. Вы будете удивлены, когда увидите, как много значит настрой. И неважно, насколько важный пост занимает ваш собеседник.

Будьте консультантом, а не торговцем

Ясное дело, никто не любит напористых, хамоватых торговых агентов. Так что вам больше подойдет образ консультанта, эксперта, профессионала. Проверьте, как называется ваша должность. Лучше, если это не «менеджер по продажам», а «специалист по антиквариату».

Вовлеките клиента в процесс продажи

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Мы собирались обновить ванную комнату и вызвали «консультанта по дизайну». Она принесла компьютер с соответствующей программой. Мы сели рядышком, распланировали нашу будущую комнату, расставили мебель, решили, какого цвета плитку мы закажем, и так далее. Девушке не пришлось ничего нам продавать. Мы сделали ее работу за нее.

Задавайте открытые вопросы

Вам нужно, чтобы клиенты рассказали вам, что им нужно. Чтобы разговорить их, задавайте открытые вопросы. «Закрытые» вопросы плохи тем, что на них можно ответить просто «да» или «нет», что не способствует продолжительному общению.

Плохие закрытые вопросы	Хорошие открытые вопросы
Думали ли Вы когда-нибудь о...? («Нет»)	Что вас смущает в моем предложении?
Сколько товаров этой фирмы у Вас имеется? («Шесть»)	Почему вы остановили свой выбор на этой продукции?
Пользуетесь ли вы услугами торговых агентов? («Нет, и прощайте»)	Как вы подбираете торговую фирму?

Заручитесь рекомендацией

Сославшись в разговоре на правильного человека, можно быстрее завоевать доверие потребителя. Как заручиться рекомендацией? Задавайте вопросы. В конце каждого телефонного разговора или презентации спрашивайте, кому еще, по мнению аудитории, может быть интересно ваше предложение. Вам назовут пару-тройку имен – просто чтобы поскорее от вас отделаться. Если вы опросили 10 человек, и каждый назвал вам три имени, у вас появляется 30 потенциальных клиентов. И это число будет расти в геометрической прогрессии.

Составьте толковый план коммерческой презентации

Я всегда тщательно продумываю и записываю, что я хочу сказать во время презентации и чего хочу добиться в итоге. Потом я выбрасываю этот план в мусорную корзину. Разговор должен протекать «естественно». Загвоздка в том, что удачные экспромты обычно требуют очень серьезной подготовки.

Продумайте возможные возражения заранее

Научитесь позитивно реагировать на возражения. Если клиент вступает в пререкания, значит, он обдумывает возможность покупки. Если вы сможете развеять все его сомнения, вы добьетесь успеха. Просто не теряйтесь при первой же неудаче.

Вот три наиболее часто встречающихся возражения и описание способов парировать их:

- 1) лояльность по отношению к постоянному поставщику;
- 2) отсутствие спроса;

3) цена.

Таблица показывает, как с этим можно справиться.

Что говорит покупатель	Что он имеет в виду	Что вам нужно делать
«Меня устраивает мой нынешний поставщик»	Лояльность	<ol style="list-style-type: none">1. Не пытайтесь очернить конкурента — в этом случае покупатель может отреагировать негативно.2. Расспросите собеседника об услуге/товаре конкурента.3. Продемонстрируйте свое отличие от конкурентов.4. Уговорите клиента просто взять ваш товар на пробу
«Мне это не нужно»	Спрос	<ol style="list-style-type: none">1. Подробно расспросите, почему не нужно.2. Расскажите об имеющейся у вас на сегодняшний день потребительской базе и о том, почему эти люди пользуются вашими услугами.3. Зайдите к ним еще раз
«Это слишком дорого»	Цена	<ol style="list-style-type: none">1. Спросите: «Почему вы так считаете?»2. Сравните свой продукт с другими.3. Расскажите клиенту о выгодах своего предложения и узнайте, что ему хотелось бы иметь.4. Подчеркивайте ценность товара, а не его стоимость

Не копайте себе яму – то есть не пускайтесь в подробные объяснения. Отвечайте кратко, четко и умеете вовремя заткнуться.

Услышав возражение, подавите в себе желание воскликнуть: «Да не будьте же таким кретином!» Спокойно кивните и скажите: «Очень интересно. Мы сами так думали, но потом оказалось, что...» Вы не сможете переспорить потенциального клиента, но ведь всегда можно незаметно вынудить их взглянуть на проблему с другой стороны.

Будьте вежливы

Знаете этих типов из телемагазина: можно оторвать им голову, но они все равно будут продолжать молотить чушь и всех раздражать. Не уподобляйтесь им. Удивительно, как многого можно добиться с помощью обычной вежливости. Всегда спрашивайте: «Не найдется ли у Вас несколько минут?» Скорее всего, Вам ответят: «Говорите, только быстро». Если собеседник действительно занят, вы можете перезвонить или зайти к нему в более удобное время.

Задавайте только те вопросы, на которые люди, вероятнее всего, ответят «да»

«Я Вас беспокоил?» – вежливо интересуетесь вы. «Еще бы, черт возьми. Вы что думаете, я тут сижу и жду, когда вы позвоните?» Постарайтесь, чтобы в начале разговора собеседник произнес «да» как минимум три раза. Это вас сблизит.

Убедитесь, что разговариваете с человеком, принимающим решения

Или, как выразился один мой знакомый: «Общайся с шарманщиком, а не с его обезьяной». Тут очень просто ошибиться, и я неоднократно делал это. Может случиться так, что ваш собеседник не уполномочен принимать самостоятельные решения. Например, в моей семье отпуски, машины и основные покупки находятся в ведении жены.

На презентации старайтесь не обращать внимания на «кивающих болванчиков». Очень легко общаться с человеком, который восторженно кивает в ответ и выглядит дружелюбным. Боюсь, что это ни о чем не говорит – ну, пожалуй, лишь о том, что ваш собеседник несколько простоват. Решения, как правило, принимает не он, а вон тот угрюмый молчаливый тип.

С другой стороны, многие знакомые мне женщины-предприниматели утверждали, что торговцы попросту игнорируют их, если в комнате находится мужчина. Оказавшись на их месте, рассматривайте эту ситуацию как преимущество, которое можно использовать. Если вас недооценивают – вас не опасаются, а это хорошая основа для заключения удачной сделки.

Не цельтесь слишком высоко

Ваш клиент – крупная корпорация. Ошибкой будет добиваться встречи с генеральным директором: это безнадежная затея.

Очень часто решения принимаются на гораздо более низком уровне. С этими людьми и нужно общаться. Они не любят, когда им что-то навязывают «сверху», и если вы будете действовать от имени большого босса, приложат все усилия, чтобы дать вам хорошего пинка – в том случае, конечно, если они сами уже не заключили с вами сделку.

Насадите на крючок наживку

Общение с вами скорее заинтересует потребителя, если у вас есть, что предложить ему.

Неверный посыл: «Можно я приду к Вам и продемонстрирую нашу продукцию?»

Верный посыл: «Хотите, расскажу, как Ваши конкуренты сократили расходы на 8 %?»

Выберите время для звонка

Тут не может быть точных инструкций и жестких правил: все зависит от клиентов. У бизнесменов обычно очень напряженные утренние и дневные часы, они заняты работой. Им лучше звонить рано утром, сразу после ланча или в конце рабочего дня. Как я выяснил, середина пятницы – тоже удачный период. В это время люди начинают говорить себе: «Слава богу, уже пятница», расслабляются и снисходительнее относятся к незадачливым коммивояжерам.

Проследите, когда вам лучше удаются переговоры, и вы найдете оптимальное время для общения с клиентами.

Проберитесь мимо швейцара

Консьержи, секретари, персональные помощники: чем выше вы поднимаетесь, тем больше препятствий они вам чинят. Их работа – не подпускать ничтожеств, вроде нас, к небожителям, то есть к своим начальникам. (Однажды я слышал, как один из этих типов говорил писклявым голосом, притворяясь, что его нет в кабинете.)

БЛЕСТЯЩИЕ ПОДСКАЗКИ

1. Лучший способ обойти преграду – заручиться рекомендацией. Узнайте имена работников фирмы и скажите что-нибудь вроде: «Боб посоветовал мне обратиться к боссу».
2. Общайтесь так, как будто вы уже ведете диалог: «Я звоню, чтобы уточнить кое-какую дополнительную информацию».
3. Представляйтесь по имени.

4. Не ведитесь на обещание: «Вам перезвонят». Не дождетесь.
5. Свяжитесь с пресс-службой компании. Эти люди, как правило, дружелюбны, не боятся телефона и обязательно вам помогут.

Стойте и улыбайтесь

Разговаривайте по телефону стоя. И улыбайтесь. Я понимаю, у вас в голове уже нарисовался образ парня в красных подтяжках и с волосами, намазанными бриолином. Но клянусь, этот прием работает! Можно ходить по комнате во время разговора. Собеседник не увидит вашей улыбки, но он ее непременно почувствует. Некоторое время назад я купил себе гарнитуру как раз для этой цели, но в итоге отказался от нее: все в офисе пялились на меня и ржали, как кони.

Сворачивайте переговоры и заключайте сделку

Это очень простой принцип, и очень немногие пользуются им. Вы провели блестящую презентацию и, можно сказать, стали с клиентом лучшими друзьями. Вас провожают теплыми улыбками, и вы возвращаетесь к себе в офис. Ни с чем.

Если вы сумели отместить все мыслимые и немыслимые возражения потенциальных покупателей, задайте прямой вопрос: «Я ответил на ваши вопросы и моя продукция вам интересна – значит ли это, что мы можем заключить договор?» На этом этапе клиент либо придумает новое возражение (которое вы с блеском парируете), либо скажет «да». По меньшей мере вы будете точно знать, какие трудности вам еще предстоит преодолеть в этом случае.

Выучите, когда надо заткнуться

Если вы – человек моего типа, то, без сомнения, будете восторженно расхваливать свой товар, пока не доведете собеседника до полного изнеможения. Это не самый удачный подход. Задача не в том, чтобы заболтать клиента до смерти, то есть – заставить его подчиняться силой. Слушайте, вежливо кивайте и пусть он в итоге сам себе продаст ваш товар.

Возьмите себе за правило: нельзя говорить больше половины времени, отведенного на презентацию.

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Молчание – лучшая тактика продавца

Об этом принципе очень хорошо осведомлены профессиональные покупатели. Очень трудно удержаться и не начать сбрасывать цену, когда ваш собеседник упорно хранит молчание. Следуйте тому же правилу. Читайте стихи про себя, если вам это помогает (только следите

за тем, чтобы ваши губы при этом не двигались – это производит странное впечатление на окружающих).

Зафиксируйте потенциальную сделку на бумаге

В ту минуту, когда вы покинули офис покупателя, ваши ставки начали стремительно падать. Вы должны сделать так, чтобы он что-нибудь подписал, сразу же, на месте. Не ждите, что это будет серьезный контракт. Но сгодится и простой «протокол о взаимопонимании». Контракт вы занесете ему позже.

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Если вы потерпели поражение, не отчаивайтесь. Наберите 999.

Если сделка не состоялась и вы потеряли покупателя, очень хочется заплакать, попроситься на ручки и начать швыряться игрушками. Вместо этого проглотите свою гордость и действуйте по следующей программе. Позвоните покупателям через:

9 дней,

9 недель и

9 месяцев...

после того, как вы ушли от них ни с чем.

Через девять дней они будут чувствовать себя неловко из-за того, что им пришлось отказать вам. Они начнут неловко объяснять, почему отказались от вашего предложения. В зависимости от количества усилий, вложенных вами в переговорный процесс, они, возможно, подскажут вам, к кому еще имеет смысл обратиться.

Через девять недель чары предпочтенного ими поставщика начнут потихоньку рассеиваться. Может, им все-таки стоило выбрать вас, а не его?

Девять месяцев – ну, что же, без малого год. Наверняка пришло время задуматься о планах на будущее?

Надо ли нанимать торгового агента?

Нет, не надо. Ну ладно – хотя бы не начинайте с этого.

Я понимаю, очень соблазнительно спихнуть на кого-нибудь грязную работу. Придет добрый человек и сделает ее за вас. Будьте осторожны – тут много подводных камней:

- для начала, найти хорошего сотрудника не так-то просто;
- прежде чем учить людей работать, научитесь сами;

- вы должны знать и понимать клиентов – это лучший (пусть и не самый легкий) метод маркетинговых исследований;
- если ваш потенциальный сотрудник действительно хорош, он вам недешево обойдется; и вообще, он уже получает эти деньги в другой компании;
- наемные торговые агенты, в отличие от вас самих, вряд ли будут относиться к продаже вашего продукта с должным пылом.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Разговор оказался долгим, но жизненно необходимым. Теперь вы:

- рассчитали свой коэффициент успешной торговли;
- продумали, как собираетесь вознаграждать себя за труд;
- осознали, что именно потребители покупают у вас;
- подготовили сценарный план торговой презентации, включая:
 - открытые вопросы;
 - ответы на типовые возражения;
 - заманчивое предложение;
- научились распознавать людей, принимающих решения;
- научились быть успешным коммивояжером.

Шаг 10 Ценообразование

На этом этапе мы поговорим о том, почему нужно торговать как можно дороже, и, в частности, о том, как:

- 1) повышать цены;
- 2) не испытывать чувства вины за цену, которую вы назначаете;
- 3) избежать одной из основных проблем: торговли в размере, выходящем за рамки имеющихся средств.

«Погодите-ка, – спросите вы, – мы что, устанавливаем цену *после* того, как продали товар?» Я намеренно выбрал именно такую последовательность изложения, поскольку хотел, чтобы вы усвоили По-настоящему Важную Мысль.

БЛЕСТЯЩИЕ ДА И НЕТ

Нет:

- не устанавливайте цену, ориентируясь на расходы: они демонстрируют лишь ваше умение торговаться с поставщиками;
- не устанавливайте цену, ориентируясь только на время, потраченное на работу;
- не устанавливайте цену, ориентируясь на конкурентов.

Да:

- устанавливая цену, думайте об одном: сколько покупатель *готов заплатить*.

Процесс ценообразования – одновременно и искусство, и наука. На его процесс влияет множество факторов, которые надо уметь правильно использовать.

Как образуется цена

К факторам, влияющим на объем суммы, которую покупатель готов заплатить за товар, относятся:

- Ваша предполагаемая квалификация. Например: *Веб-дизайнер: 40 фунтов в час. Специалист по эргономике сайтов в сфере финансовых услуг: 200 фунтов в час;*
- Рыночная стоимость объекта торговли. Например:

Два специалиста нефтяной компании занимались регулированием фонтанов на нефтяных промыслах. Они получали хорошую почасовую оплату и ездили на автомобилях представительского класса. Однажды владельцы компании осознали, сколько они сэкономили благодаря работе этих профессионалов. Теперь те передвигаются на вертолетах представительского класса;

- Премиальная стоимость, или эффект «снобизма». Например:

Я пишу эти строки, сидя в поезде. Мой билет стоит 102 фунта. Следующий вагон почти такой же: разве что на изголовья кресел наброшены маленькие белые тряпочки, и там подают чай бесплатно. Билет в этот вагон стоит 350 фунтов;

- Время приобретения товара. Например:

Новая книга о приключениях Гарри Поттера, в твердом переплете: 15 фунтов. Та же книга, в мягком переплете, полгода спустя: 7 фунтов.

Торгуйте как можно дороже

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Я зашел в супермаркет, славящийся низкими ценами, за руколкой^[17] (да, я сноб, и что?). Аккуратно и красиво упакованный товар располагался на самом виду и стоил 1,4 фунта.

И тут я заметил, что в углу, на нижней полке лежит точно такой же пучок – грязный, в рваной обертке и с надписью «94 пенса» на ценнике. Конечно, я тут же схватил его и радостно гогоча, попрыгал к кассе.

Даже владельцы самых дешевых супермаркетов назначают за свои товары самую высокую цену, какую только могут. Они намеренно «портят» бюджетные бренды (дело, разумеется, не доходит до того, чтобы подсыпать стекло в сметану). Дешевые товары всегда скверно упакованы и спрятаны в таких местах, где их могут найти лишь опытные покупатели. Что касается «высококачественных» продуктов, то им обычно нечем особо похвастаться. Их стоимость оправдывается лишь цепочкой замысловатых прилагательных. Не просто «бекон», а «превосходный канадский бекон, копченый с применением кленовой стружки».

Проблемы, связанные с дешевизной

Очень трудно долго торговать по низким ценам.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

В девяностые годы один француз-энтузиаст открыл бистро, которое называлось «Пьер Виктуар» («Pierre Victoire»). Он собирался продавать простые и дешевые французские блюда. Позаимствовал продукты для открытия, купил стулья в комиссионном магазине и начал торговать обедами по пять фунтов за порцию. Покупатели были в восторге и валом повалили к нему.

Он начал открывать новые бистро по всей Великобритании, и вскоре у него их появилось больше ста. Но доходы были мизерными: 50 заказов во время ланча, по 5 фунтов за порцию, составляют 250 фунтов. Теперь вычтите из этой суммы стоимость продуктов, зарплату обслуживающего персонала, накладные расходы. Если во время обеда кто-то разбивал тарелку, выгода от продажи сводилась к нулю. Сеть с треском обанкротилась, и ее владелец покинул Англию.

Хочу, однако, не без удовольствия отметить, что недавно он вернулся и, как истинный предприниматель, начинает все заново. Только на этот раз цены в его кафе существенно выше.

Вы всегда можете сбросить цену. Разумеется, это не значит, что надо идти на попятную при малейших признаках надвигающихся проблем. Я говорю об «особом подходе» к клиенту: «Знаете, я могу сделать скидку – только для Вас!» или «За эти деньги Вы получаете дополнительное обслуживание». Тогда все остаются довольны и счастливы: и продавцы, и потребители.

Учтите, как только вы струсили и сбросили цены, очень трудно снова поднять их и при этом не выглядеть дураком. На первой сумме, которую

вы упоминаете в процессе коммерческих переговоров, будут построены все ваши дальнейшие отношения с клиентом.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Переписываясь с клиентом, я обмолвился о цене ниже нашей обычной. Сегодня мы работаем с потребителями по ценам вдвое выше, но если я подниму размер платы для этого покупателя больше, чем на пять процентов, он решит, что его обдирают как липку.

В сознании людей цена напрямую связана с качеством.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Однажды я работал в университетском киоске. Владелец индийского ресторана проводил рекламную акцию: мы раздавали студентам бесплатные пиво и пагора. Никто к ним даже не притронулся. Все заподозрили подвох.

Вы не сможете торговать по низким ценам постоянно. Если это ваше единственное преимущество перед конкурентами – значит, у вас серьезные проблемы. И потом, всегда найдется тот, чья продукция окажется еще дешевле.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Фонд принца Уэльского поддерживал множество начинающих слесарей-водопроводчиков. Для большинства из них низкая цена составляла краеугольный камень конкурентоспособности. А потом рынок наводнили поляки: стоимость их услуг была в разы ниже. Если они не могли справиться с заказами, то выписывали родственников и друзей из-за границы. Беда в том, что через некоторое время появились еще и румыны...

Покупатели должны взвизгивать при виде ваших ценников

Вам не нужна вся работа в мире. Назначьте цену в 100 фунтов, и у вас появятся 10 клиентов. Вы зарабатываете 1000 фунтов и отправляетесь в больницу лечиться от переутомления. Ладно, пусть цена будет 200 фунтов. Теперь у вас три клиента. Вы получаете 1400 фунтов и свободное время, которое можете использовать с толком.

Таблетки для совести: оправдайте свою цену в собственных глазах

Чаще всего люди назначают за свои услуги слишком низкую цену, поскольку не уверены в себе.

Попробуйте подойти к проблеме с другой стороны.

Посмотрите, сколько получают другие

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

В молодости Джоэл Джоффе занимался адвокатской деятельностью в Южной Африке и выступал против апартеида. Он даже однажды представлял в суде Нельсона Манделу. После этого он понял, что не может больше оставаться в Африке, и переехал в Англию. Не зная точно, чем хочет заниматься, он основал финансовую компанию «Allied Dunbar», стоимость которой постепенно выросла до 250 миллионов фунтов. Сегодня он носит титул лорда и активно участвует в общественной деятельности.

Джоэл утверждает, что во многом обязан успехом своей маме, которая всегда учила его:

Помни, ты ничем не лучше других – но ведь и не хуже.

Понятно, что вы не кажетесь себе бизнес-гуру. Но обернитесь вокруг. Взгляните на конкурентов. Вы с изумлением обнаружите, что их цены втрое больше ваших! А вы-то уж точно ничем не хуже.

Оправдайте цену в собственных глазах

Вам кажется, что просить слишком дорого за свою работу – это признак жадности. Подумайте лучше о новом оборудовании, купив которое, вы сможете гораздо лучше обслужить клиентов. А для этого нужны деньги.

Соответствуйте назначенной цене

Если потребитель переплачивает, подумайте, что вы можете сделать, чтобы он не чувствовал себя обманутым.

Тогда вы по-настоящему начнете вкладывать в дело душу, цена перестанет смущать вас и огорчать клиента, и работа наконец-то начнет приносить вам радость!

Пусть клиенты сами поднимают цены

Вы будете удивлены, узнав, как много ваши покупатели готовы заплатить, если только вы им это позволите. вспомните приведенные выше примеры с книгами в твердых обложках и билетами первого класса. Разнообразьте свое предложение. Вы можете по-прежнему продавать «стандартный набор» товаров и услуг по бюджетной цене. Но добавьте «эксклюзивную» услугу: приложите к гамбургеру пару лишних бумажных салфеточек. Не успеете опомниться, как покупатели их расхватывают.

Повышайте цены постепенно

Я уже упоминал о том, как тяжело повышать цены, работая с постоянными клиентами. Но вы можете сделать вашу общую клиентскую базу более доходной, после определенного предела повышая цены для новых потребителей. Этот подход используют авиакомпании при продаже билетов.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Ваша компания оказывает услуги по уборке офисных помещений. Вы ждете, пока коэффициент потребления не достигнет 65 %, и затем поднимаете цены на 15 % на следующие заказы. Пусть вас не беспокоит, что половина новых клиентов откажется работать с вами: ваши издержки уже окупились, так что все, что вы получите сверх этой суммы – вишенка на торте.

Когда коэффициент потребления вырастет до 80 %, еще раз поднимите цену – только не очень много. Получится, что 20 % от общего числа ваших клиентов платят на 30 % больше, чем обычно – и это при уже покрытых накладных расходах. Постепенно вы избавитесь от наименее выгодных потребителей и повторите всю процедуру с самого начала.

Будьте готовы расстаться с некоторыми клиентами

Бизнесмены делают это со слишком большой неохотой. Но вам придется научиться время от времени приносить священную корову в жертву. Потребители, не приносящие дохода, зря отнимают время и силы, которые следовало бы потратить на более значимых для вас клиентов.

Постепенно поднимайте цены, и нерентабельные потребители от вас уйдут. Не исключено, что вас ждет сюрприз: несмотря на все недовольство и шипение, они зачастую готовы платить больше. Не расстраивайтесь, если они все-таки переметнутся к конкурентам. Как уже неоднократно говорилось, конкуренция – полезная штука. Вы – блестящий предприниматель, так что вам нет смысла беспокоиться.

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ

Торговля в размере, выходящем за рамки имеющихся средств – одна из величайших опасностей для начинающих предпринимателей. По иронии судьбы, эта ловушка подстерегает самых успешных из них. Вы попадаетесь в нее, когда у вас оказывается больше работы, чем вы можете осилить (подумать только!).

Подобная ситуация – отнюдь не редкость, и я не раз видел, как это происходит с талантливыми бизнесменами. Все происходит примерно так.

Вы начинаете торговать по низким ценам. От покупателей нет отбоя. Вы работаете на износ, переутомляетесь – и все равно не можете позволить

себе нанять штат. Трудно убедить имеющихся у вас клиентов платить больше, чем они привыкли.

Вы слишком заняты, чтобы заниматься финансами, так что просто складываете деньги в чулок, оборудование ломается, а у вас недостаточно средств на починку. Вы ненавидите собственное дело. И разоряетесь.

Цена не должна шокировать потребителя

Время от времени вы обнаруживаете, что исполнение заказа требует большего количества работы, чем первоначально ожидалось. Очень соблазнительно сделать невинное лицо и потихоньку подсчитывать барыши, а в конце выставить потребителю длинный счет. Это опасный путь. Ваш клиент придет в ужас. Он откажется платить, никогда не обратится к вам еще раз и будет рассказывать о вас страшные истории на каждом углу.

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Всегда извещайте клиента об изменении цены сразу же, как только это происходит, чтобы в конце избежать неприятных сюрпризов.

Тут можно провести жутковатую, но очень показательную аналогию с кипячением живой лягушки (и кто это придумал?). Если вы посадите лягушку в холодную воду и сразу поднимете температуру до максимума, лягушка выпрыгнет наружу. Но если нагревать воду постепенно, она ничего не заметит и сварится.

Пойду я, что ли, подышу свежим воздухом.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Надеюсь, мне удалось убедить вас, что цена связана не с бухгалтерией, а с торговлей:

- вы поняли, как перевести свой продукт или услугу в разряд эксклюзивных;
- вы оправдали цену в собственных глазах;
- вы продумали стратегию постепенного повышения цен;
- вы избежали опасностей торговли в размере, выходящем за рамки имеющихся средств.

Шаг 11

Создание продукта/услуги

Жизненно важно выстраивать коммерческое предложение, исходя из потребностей покупателя. На этом этапе мы:

- 1) подумаем, как найти хороших поставщиков;
- 2) обсудим, как добиться от них оптимальных расценок;
- 3) найдем нестандартные способы изготовить необходимый продукт по цене, которую клиенты согласятся заплатить;
- 4) а еще мы сделаем перерыв и устроим небольшую вечеринку!

То есть мы сначала продаем товар, потом назначаем цену, а потом производим его? Потерпите немного, в моем безумии есть логика.

Я пытаюсь донести до вас простую мысль: нельзя разрабатывать свое коммерческое предложение в полной изоляции, затем назначать цену, основываясь на затратах, а потом начинать торговать. Этому не учат в бизнес-школах, но в реальном мире все происходит ровно наоборот. Ваше коммерческое предложение должно быть ориентировано на желания и нужды потребителей.

Итак, мы точно знаем, что нужно клиенту, так как они сами нам об этом подробно рассказали. Мы также знаем, сколько они готовы заплатить. Теперь надо подумать, как доставить им товар, позаботившись при этом о собственной прибыли.

Найдите хороших поставщиков

Сделать это может быть труднее, чем вы думали. Ваше предложение уникально, а это значит, что вы делаете то, что никто не делал раньше. Например, вы хотите получить товар по более низкой цене, чем обычно. Или получить его быстрее остальных. И у вас совсем немного наличных денег. И кредитку вам на днях закрыли. Вы не обладаете покупательной силой.

Думаете, нельзя ничего сделать? Как бы не так. Тут-то и открывается настоящее поле деятельности для блестящих начинающих бизнесменов!

Как получить от поставщиков максимум возможного

Придется потратить много сил.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Покупая свой первый самолет в компании «Боинг» («Boeing»), Ричард Брэнсон торговался так долго и упорно, что противная сторона признала поражение. Он, возможно, заключил в этой области сделку по самой выгодной цене, когда-либо существовавшей в мире. Брэнсон прославился именно острым вниманием к деталям, которое, среди прочего, обеспечило ему успех в бизнесе.

Очень важно не просто отбить у поставщиков каждый лишний пенни. Ваша сделка должна быть выгодна и им. Так что действуйте аккуратно.

Соблазните их интересной задачей

На сегодняшний день у поставщиков наверняка больше опыта, чем у вас. Воспользуйтесь их знаниями. Честно расскажите, каким бюджетом вы располагаете и какой продукт хотите получить. А потом спросите, не слабо ли им придумать тот или иной нестандартный способ сделать это.

Задавайте детские вопросы

Не бойтесь задавать дурацкие вопросы.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Аврил Кеннеди открывала ювелирный магазин и работала с экспертами-оценщиками, которые брали почасовую оплату за свои услуги. «Постойте-ка, – сказала Аврил, – почему бы мне не платить вам процент от суммы, которую вы для меня экономите? Это всем нам выгодно». Конечно, они никогда раньше так не делали – но ведь никто и не предлагал.

Не забывайте морщиться

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Это правило четко знают закупщики товаров в супермаркетах. Какую бы цену ни предложил им поставщик, они всегда морщатся. Это может быть самая фантастическая возможность, которая им когда-либо предоставлялась – неважно. Попробуйте сами, и увидите, насколько упадет стоимость поставок.

Поищите за морем

Непреодолимые расстояния существуют лишь в вашем воображении. Мы живем в маленьком мире. Зачастую хороших поставщиков можно найти за границей, и если они заинтересованы в работе с вами, с ними легче договориться.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Клайв торгует блеснами на eBay. Покупает их оптом в Китае, пакует несколько штук в пакетик и продает в розницу. Его заказчики живут во всех частях света, а поставщики всегда подбрасывают ему свежие идеи, так что им выгодно работать вместе.

Обращайтесь непосредственно к производителю. В Британии принято торговать через посредников, но у блестящих предпринимателей нет на это времени – посредники только путаются под ногами!

Начните с конца

Не обязательно следовать привычным путем: начинать с той точки, на которой вы находитесь, и продвигаться вперед. Вместо этого попробуйте начать с конца: подумайте, что вы хотите получить, и поищите неординарные способы решения этой задачи.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

В университете я решил издавать «Ежегодники». Я хотел, чтобы это были книги в твердом переплете, с тиражом в 50 экземпляров и стоимостью 5 фунтов за один экземпляр. Я обошел уйму типографий, и везде надо мной от души смеялись. Основные расходы в типографском деле связаны с набором. Самые дешевые расценки составляли 3000 фунтов. Получалось – 60 фунтов за книгу.

А потом меня осенило. Кто сказал, что их вообще надо печатать? Я добыл профессиональный ксерокс, на котором копии получались почти так же хорошо, как на печатном станке. Ну, достаточно хорошо для студентов. Я купил высококачественную бумагу и нашел переплетчика, чтобы поместить листы в твердую обложку. Каждая книга в итоге обошлась мне в 2,5 фунта.

Постройте хорошие отношения с поставщиками

Поставщики – одна из ключевых деталей вашей бизнес-головоломки. Существует общепризнанное правило: «Поставщика не грех и обмануть. Не платите им, пока дело не дойдет до суда». Я категорически не согласен. Вы нуждаетесь в поставщиках. Обязательно наступит тот момент, когда вам от них понадобится услуга. Вы захотите, чтобы ваш заказ выполнили как можно быстрее или вам понадобятся сведения о том, что затевают конкуренты.

Может быть, вы не самый крупный или самый рентабельный потребитель, но сохраните хорошие отношения с поставщиками – и вы удивитесь, как много они будут готовы для вас сделать.

Не ленитесь

Не цепляйтесь за одного и того же поставщика из года в год просто по инерции. Рассматривайте альтернативные возможности как минимум раз в год, ищите выгодные расценки. Это, по крайней мере, не даст вашим теперешним поставщикам расслабиться. Представляете, как хорошо вы бы старались работать, если бы знали, что ваши клиенты регулярно интересуются предложениями конкурентов?

Соответствуйте ожиданиям потребителей

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Не обещайте невозможного – не ошибетесь.

Один из главных секретов успеха в бизнесе – умение соответствовать ожиданиям потребителей. Мы уже говорили, что предъявленный клиенту счет не должен его шокировать. Также не стоит разочаровывать покупателя, нарушая срок поставки первого же заказа.

Какой бы срок вы ни отвели себе на выполнение работы – добавьте к нему как минимум 10 %. Зачастую дела отнимают больше времени, чем запланировано, и если клиент ожидает, что его заказ прибдет в среду, а вы привезете его только в пятницу, покупатель будет чувствовать себя обманутым. Лучше сразу назначьте доставку на пятницу, а если успеете привезти заказ в среду, то клиент будет на седьмом небе от вашей оперативности.

Счетчик эмоций: а теперь вечеринка!

Ваш первый продукт готов, вы сумели его продать и не опоздали с доставкой. Клиент доволен. Надо это отпраздновать!

Бизнес – это аттракцион «Русские горки». Вот вы на вершине: потребители счастливы, дела идут лучше некуда, – и вот вы уже с ужасающей скоростью катитесь вниз. Именно поэтому так важно уметь радоваться удачным моментам. Они слишком быстро проходят.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Я прославился тем, что после подписания важного контракта ходил колесом по офису. А когда было завершено издание, которое нам особенно нравилось, мы пригласили его на праздничный обед. Мы все сели за стол – и наш журнал тоже. У него был собственный стул и обеденный прибор. И мы выпили за его здоровье. Ну, несколько раз выпили.

Наслаждайтесь успехом. Спрашивайте у покупателей, что они думают о вашей компании. Пусть пишут отзывы. Если найдется особенно лестный, повесьте его над письменным столом. Это поможет вам в следующий раз, когда разъяренные клиенты вцепятся вам в горло.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Вы создали собственный товар/услугу в соответствии с потребностями покупателей и ценой, которую они готовы заплатить. Для этого вы:

- нашли хороших поставщиков;
- максимально использовали их профессиональные навыки;
- обдумали нестандартные способы производства товара/услуги;
- заключили с поставщиками выгодную сделку;

- доставили первый заказ клиенту раньше установленного срока;
- нашли время отпраздновать!

Шаг 12

Денежный оборот

Недостаточный денежный оборот – одна из трех основных проблем начинающего бизнесмена. На этом этапе мы познакомимся с системой управления финансами, состоящей из восьми этапов.

Надеюсь, вы уже успели протрезветь после последней вечеринки. Нас ждут неприятные известия.

Между доставкой заказа потребителю и получением денег в банке существует черная дыра.

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ

Следите за денежным оборотом.

Имеет смысл затвердить следующие формулы:

- *товарооборот = суэта;*
- *доход = благоразумие;*
- *деньги в банке = реальность.*

Имеется большая разница между успехом на бумаге и успехом, который измеряется количеством монет в потном кулачке. Нельзя недооценивать умение клиентов уклоняться от своевременной оплаты.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

«Мы разработали трехуровневую классификацию кредиторов: 1) те, чьи адвокаты прислали нам извещение об обращении в суд; 2) те, кто прислал извещение о решении суда в их пользу; 3) те, кто прислал извещение о решении суда в их пользу две недели назад. Мой совет – последним надо заплатить в первую очередь».

Как вы думаете, кто автор этого замечательного высказывания? Бывший министр торговли и промышленности лорд Хеселтайн.

Придерживайтесь следующей схемы управления финансами

1. Требуйте оплату авансом

Это обычная практика среди поставщиков: они предъявляют к оплате промежуточные счета по выполнению определенных этапов заказа. Например, вы платите треть общей суммы в начале, треть на

половинной стадии, и треть – по завершении работы. Секрет в том, чтобы получить большую часть выплат до того, как вам потребуется совершать основные покупки для выполнения заказа.

2. Не делайте больших покупок от имени покупателя

Вы беспокоитесь, что потеряете при этом закупочную надбавку. Да ладно, это же не очень большие деньги, они не играют для вас принципиальной роли. Допустим, вы получаете надбавку в 10 %. Но если вы останетесь без денег и возьмете кредит на закупки, ставка по нему составит 20 % – так что надбавка будет для вас слабым утешением.

Клиенты оценят вашу честность. Вы можете потребовать дополнительную плату за осуществление покупки от их имени, ведение торговых переговоров, доставку и так далее – и это зачастую компенсирует утраченную наценку. Кроме того, это защитит вас от неприятностей.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Новое агентство изготовило глянцевый журнал для процветающей торговой сети. Типографский счет составил около 100 000 фунтов. Журнал доставили, он оказался великолепен. И все было хорошо, пока кто-то не заметил, что слово «summer» – «лето» – на обложке напечатано с тремя буквами «м»: «summmmer». КАКОЙ УЖАС. После небольшой истерики изготовитель позвонил клиенту, чтобы сообщить ему страшные новости. Но не успел он и слова вымолвить, как в трубке раздался голос: «Молодцы, как хорошо, что вы додумались вставить лишнюю букву – ммм!»

3. Не торгуйте в кредит

Почему-то считается, что необходимо дать клиентам возможность покупать в кредит. И кто только это придумал? Все равно что давать им деньги в займы. Предположим, это может стать условием конкретной сделки, но даже в подобном случае следует жестко оговаривать срок выплаты. И поступайте так лишь с теми клиентами, которые успели заслужить ваше доверие и всегда незамедлительно платили по счету.

4. Выторгуйте для себя удобные сроки поставки

Кажется, что это ясно как день – но люди почему-то не осознают, что это предмет для переговоров. Вы можете оплачивать заказ поэтапно или заплатить чуть больше установленной цены в обмен на 60-дневную отсрочку. Я на днях разговаривал с предпринимателем, который сумел организовать строительный бизнес, не вкладывая в него ни копейки – лишь благодаря умелому манипулированию сроками выплат поставщикам и получения денег от клиента.

5. Помните о факторинге^[18]

Иначе это называется «учет счетов-фактур». Это значит, что банк или факторинговая компания контролирует своевременную оплату выписанных вами счетов. Одну часть суммы вы получаете немедленно, другую – по получении денег от клиента, за вычетом гонорара за услуги. Он составляет очень небольшой процент от суммы, выплачиваемой по счету.

Я понимаю, это лишние расходы, но подумайте о том, во сколько вам начнут обходиться долги клиентов по мере развития бизнеса.

6. Разработайте жесткую систему получения оплаты

Выписывайте счет немедленно по завершении работы. Если это возможно, позвоните клиенту заранее и сообщите ему сумму, которую он должен заплатить – тогда он через месяц не станет препираться с вами по этому поводу.

Когда наступает день оплаты, позвоните покупателю и спросите, когда придут деньги. Не исключено, что вы получите старый, как мир, ответ: «Чек отправлен по почте». Замечательно. Ловите их на слове: «То есть можно ожидать, что он придет максимум через пару дней?» И позвоните им через пару дней, чтобы еще раз потребовать свои деньги.

Если чек так и не приходит, отправьте клиенту извещение с угрозами по истечении пяти дней применить к ним юридические санкции в случае неуплаты. Вы можете также добавить письмо, где объявляется, что ваши юристы уже занимаются этим делом. Будьте максимально вежливы и корректны. Но тверды.

Вы думаете, это излишне радикальные меры? Ничуть. Вам это ничего не будет стоить: всего лишь несколько коротких звонков и покупка марок стоимостью 90 центов. И потом, многие компании все равно платят лишь по получении подобных писем.

7. Раздражайте их

Дела плохи: они так и не хотят платить. Что дальше? Время нанять на работу «Денежного цыпленка». Этот бизнес зародился во Франции (www.paymentchicken.com). Изначально большой желтый цыпленок неотступно следовал за должником повсюду, пока тот не сдавался. (P. S. Цыпленок не настоящий.) Можно и не заходить так далеко. Регулярно появляйтесь в кабинете клиента и болтайте вокруг него, подобно дурному запаху. Это отличный способ заставить его раскошелиться.

8. Прибегайте к судебному разбирательству

Обратите внимание – это последняя стадия. И ваш последний ресурс. Судебное разбирательство требует больших финансовых и

энергетических затрат. И даже если вы выиграете дело, нет никакой гарантии, что в этом случае вы, наконец, получите свои деньги.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Теперь у вас есть система управления денежным оборотом, включающая в себя:

- авансовые платежи;
- отсутствие торговли в кредит;
- выгодные условия поставок;
- жесткая система получения платежей;
- извещение о применении юридических санкций.

Шаг 13 Бухгалтерия

Правильно вести бухгалтерию очень важно. На этом этапе мы:

- 1) разработаем простую систему бухгалтерского учета;
- 2) обсудим преимущества найма профессионального бухгалтера;
- 3) подумаем, как избежать проблем в случае работы с наличностью;
- 4) поговорим о налогах;
- 5) посмотрим, как снизить налоговые затраты и не нарушить закон.

До сих пор нам удавалось счастливо избежать возни с бумагами. Это потому, что «идеальные системы», существующие лишь в теории, на деле не способствуют успеху. Вместе с тем совсем обойтись без бумажной работы не может ни один, даже самый блестящий предприниматель.

Не бойтесь, будет почти не больно...

Система бухгалтерского учета должна быть простой

Простой, но четкой.

Многие частные предприниматели отдают предпочтение бухгалтерской системе, именуемой «коробка под кроватью». Потом они являются к бухгалтеру за два дня до наступления последнего срока налоговых выплат с кучей бумаг и просят заполнить декларацию. У этого метода есть ряд недостатков:

- оплата бухгалтерских услуг влетит вам в копеечку;

- вы рискуете привлечь внимание сотрудников Налогового управления, у которых может появиться желание проинспектировать вас (а потом заодно проверить и ваш балансовый отчет за предыдущий год);
- в случае опоздания вам придется заплатить штраф.

Но есть и более серьезная опасность: вы никогда не сможете отчетливо понимать, получаете ли вы прибыль. Это все равно что отправиться в морское плавание без карты и компаса (или чем там нынче пользуются). Если вы хотите избежать подобной участи, делайте следующее.

Ведите учет всех совершаемых вами покупок и продаж

Разложите все чеки и счета в соответствии с датами. Расплачиваясь за покупку, просите выписать вам товарный чек (особенно на заправочных станциях и в ресторанах). При его отсутствии трудно будет потребовать возврата налогов по налоговой декларации.

Пронумеруйте чеки. При погашении счетов отмечайте на них дату выплаты.

Оформление счетов не должно быть особенным (впрочем, обратите внимание на замечания о брендинге в разделе «Шаг 16»). Просто дата, ваши имя и адрес, номер счета, имя покупателя и сумма. Если вы – владелец акционерной компании, проставьте в счете ее номер. Если вы платите НДС, внесите туда соответствующую сумму и ваш регистрационный номер плательщика.

Аккуратно заполняйте бухгалтерские книги

Это могут быть книги в буквальном смысле. Старомодные бухгалтерские системы вполне жизнеспособны. Вносите сумму расходов в «регистр покупок», сумму доходов – в регистр продаж. Если вам больше нравится работать на компьютере, приобретите простую бухгалтерскую программу. Сейчас их много, и они тоже прекрасно работают. Я бы только на этом этапе не стал связываться со слишком сложным программным обеспечением. Вы сможете усовершенствовать компьютерную систему по мере развития бизнеса. Благодаря книгам вы сможете ежемесячно отслеживать свои потери и доходы. Но это еще не все.

Выверяйте свои банковские счета

Это такая штука, от которой можно преждевременно поседеть. Вам предстоит обнаружить, что реальная сумма денег на вашем банковском счете не соответствует той сумме, которая, согласно записям в бухгалтерских книгах, должна там лежать. И ваш банковский баланс не лжет. Так что внимательно проанализируйте справку о состоянии счета и найдите соответствие каждой позиции в книгах. Затем просмотрите книги

и подумайте: может быть, вы что-то забыли упомянуть (например, какие-то мелкие покупки, за которые вы расплачивались наличностью). Если цифры не сходятся (то есть вы забыли взять чек), укажите это в книге.

В итоге суммы в обоих источниках должны оказаться идентичны. Должны, я сказал.

Обязательно проделайте эту процедуру в конце года. Налоговая служба требует хранить бухгалтерскую информацию пять лет, а при уплате НДС – шесть.

Наймите бухгалтера

Бывают люди, которым нравится бухгалтерия. Приведение цифр в порядок дарует им чувство глубокого умиротворения. Я преклоняюсь перед ними. Сам-то я скорее соглашусь жевать собственную шляпу, чем писать бухгалтерские отчеты. К сожалению, от них никуда не денешься. Так что вскоре после основания собственной компании я подписал контракт века: нанял на работу тетушку Нэн. Она проработала бухгалтером много лет (не скажу даже, сколько) и всегда очень переживала, когда наш баланс не сходился хотя бы на несколько пенни. И тогда ничто не могло защитить несчастного, забывшего взять чек при покупке утренней газеты! Зато моя бухгалтерия в идеальном порядке. Можно спать спокойно.

Итак, вы должны четко представлять себе, сколько денег у вас на счету в каждый момент времени. Должны знать, получаете вы прибыль или нет. Расходы на оплату внештатного бухгалтера должны быть минимальны, а его услуги вам могут понадобиться лишь на несколько часов в неделю. (Не стоит занимать подобной работой главного бухгалтера компании – разве что он обходится вам очень дешево или у вас очень простой баланс.) И не забывайте об издержках неиспользованных возможностей. Вот вы сидите и грызете карандаш – а могли бы все это время заниматься продажами!

Будьте осторожны в обращении с наличностью

Предприниматели очень любят наличные деньги. Милые теплые банкноты, приятно шуршащие в руках. М-м-м! Берегитесь, наличные деньги – это проблема для вашего бизнеса.

Мелкие покупки вы будете оплачивать из собственного кармана, наличностью. Ничего страшного, только не забывайте сохранять чеки. Внесите сумму расходов в бухгалтерскую книгу в конце месяца и выпишите себе чек от имени компании. Не заводите дурной привычки смешивать персональный и деловой банковские счета. Если вы оплачиваете предпринимательские расходы с помощью кредитной карты, не используйте ее для личных покупок.

Другое дело, если клиенты заплатили вам наличными деньгами.

Утром вы доставили товар заказчику, который выторговывает у вас скидку в обмен на оплату наличными. И отсчитывает вам пачку банкнот. Вечером вы добираетесь до паба с кучей денег в бумажнике и с острым желанием промочить горло. И вы думаете: «Если я оформлю этот доход официально, придется платить налоги. А ведь я и так уже потерял часть прибыли, сделав скидку».

Я веду к тому, что очень соблазнительно просто засунуть полученные деньги в задний карман и не вносить эту сумму в декларацию. Однако это может привести к серьезным проблемам. Видите ли, вы – не единственный, кто додумался до этой замечательной идеи.

Сотрудники Налоговой службы очень внимательно следят за предприятиями, совершающими операции с наличностью. От вас потребуют подробного отчета о них. Например, бывали случаи, когда инспекторы прочесывали мелкие рекламные объявления, а потом проверяли, внесли ли владельцы полученный в результате доход в декларацию. Подумайте, нужна ли вам вся эта головная боль.

По моему глубокому убеждению, работать на себя – значит, среди прочего, избавиться от нервозности, навязанных извне обязательств и контроля. Если вы собираетесь вечно вздрагивать при виде налогового инспектора или бояться, что недовольный работник или покупатель сдаст вас налоговой полиции, то не стоило и огород городить.

Налоги

Ну, вот этот час и пробил. Я не намерен пускаться в бесконечные описания налоговых категорий и ставок. С этим и так замечательно справляется Государственное управление Великобритании по налоговым и таможенным сборам. На его сайте есть специальный раздел, адресованный начинающим предпринимателям: <http://www.hmrc.gov.uk/startingup/index.htm>.

Ниже перечислены виды налогов, которые вам придется платить (не считая личного подоходного налога).

Корпоративный налог

Если ваше предприятие является обществом с ограниченной ответственностью, вы платите общий налог на прибыль компании в конце года. Помните, что, будучи индивидуальным предпринимателем, вы платите лишь персональный подоходный налог – но им облагаются все ваши доходы по отдельности (см. «Шаг 8»).

Социальное страхование

Вы платите определенный процент в фонд социального страхования за себя и за каждого из своих сотрудников. О найме персонала мы

поговорим позднее (см. «Шаг 15»). Здесь же заметим только, что упомянутые отчисления не являются поводом отказываться от штата. Но будьте внимательны.

Занятость или самозанятость?

Если кто-то работает на вас на правах внештатного сотрудника, вы не платите его налог социального страхования. А значит – существует соблазн сделать вид, что сотрудники, не работающие на полной ставке, вовсе не являются вашими сотрудниками, и платить за них не надо.

Налоговая служба прекрасно осведомлена об этом. Они обязательно проверят статус всех ваших работников, количество дней, которые те проводят в офисе вашей компании, какую работу и в каком объеме они выполняют для других нанимателей, является ли их заработок стабильным. Если выяснится, что тот или иной человек на деле является вашим сотрудником, вам придется выплатить всю накопившуюся у вас в связи с этим налоговую задолженность.

Налог на добавленную стоимость

Если планируемый товарооборот (речь идет обо всей сумме денег, которую вы получаете, а не только о выгоде) превышает 67 000 фунтов (на 2008–2009 гг.) за первый год работы, вы должны зарегистрироваться в качестве плательщика налога на добавленную стоимость (НДС). НДС – это налог, которым облагается каждая стадия торговой операции. Обычно он включается в цену товаров и услуг. Можно впоследствии оформить возврат налога на вещи, которые вы приобрели. Вместе с тем вам придется добавлять сумму налога к стоимости вещей, которые вы продаете.

Основной курс НДС – 17,5 %. Соответствующую сумму вы должны начислять на свои товары, если превысили упомянутый выше порог в 67 000 фунтов. Некоторые товары не облагаются НДС. Это весьма запутанная история (Налоговая служба недавно проиграла долгосрочное судебное разбирательство по поводу того, к какой категории следует отнести чайные кексы от «Marks & Spencer» – «пирожных» или «бисквитов»), так что если вам кажется, что вы можете что-то здесь выгадать, проконсультируйтесь со специалистом. На размещенной на сайте Налогового управления брошюре «НДС 700» приводится перечень основных товаров, не подлежащих данному типу налогообложения:

- продукты питания (но не горячие блюда или кондитерские изделия);
- книги и публикации (квалифицируются в зависимости от количества рекламы, объема и т. п.);
- детская одежда;
- экспортные товары;

- образовательные услуги.

Система НДС

Учет и возмещение НДС доставляет предпринимателям много хлопот. По сути, вы выступаете в роли сборщика налогов для Налогового управления. Соответственно, были предприняты шаги по упрощению этой системы, что привело к появлению единой тарифной ставки для представителей малого бизнеса.

Если ваш товарооборот не превышает 150 000 фунтов, этот вариант – для вас. Вы просто рассчитываете фиксированный процент от суммы товарооборота за определенный период и отправляете эту сумму в Налоговое управление. Процентная ставка варьируется в зависимости от профессии, так что уточните, сколько вы должны платить. В рамках этой программы вы, за редким исключением, по-прежнему можете рассчитывать на возврат НДС на приобретенные вещи.

Существует также вариант подачи годового финансового отчета. Находясь в пределах установленной суммы товарооборота, вы можете представить в Налоговую службу расчетную сумму за год, основанную на сумме возврата НДС за предыдущий год. Вы можете выплачивать ее ежемесячно как прямое дебетовое списание, подведя общий баланс в конце года. Допустимо корректировать процесс выплат в течение года в случае изменения тех или иных условий.

Для облегчения движения денежного потока применяется еще одна схема под названием «кассовый принцип учета». В соответствии с ним вы платите налог лишь после погашения (а не в момент выписывания) счета.

Если эти системы показались вам интересными, зайдите на сайт Налогового управления или позвоните по телефону 0845 607 0143. Работа с НДС – сложная область, так что не пренебрегайте советами специалистов.

Как платить меньше налогов

Самый простой способ – вести подробный бухгалтерский учет и максимально использовать возможности услуги по возврату налоговых вычетов.

Налоговые льготы

Возможно, в вашем случае действуют те или иные налоговые льготы. См.: www.hmrc.gov.uk/startingup/payless.htm.

Налоговая льгота для работающих с низким доходом

Она полагается вам в том случае, если вы работаете на себя и уровень ваших доходов на первоначальном этапе развития бизнеса очень

невелик.

Налоговые льготы на детей и иждивенцев

Зайдите на сайт, чтобы проверить, применимы ли они к вам.

Научная деятельность

Предприятие подлежит льготному налогообложению, если занимается исследовательскими разработками. См.:

www.hmrc.gov.uk/randd/index.htm.

Покупка оборудования

Большинство начинающих предпринимателей обычно с ужасом узнают, что не могут возместить себе всю сумму затрат на новое оборудование в тот же год, когда приобрели его. Вместо этого вы должны оформить получение налоговых скидок, связанных с износом основных средств производства. Они выплачиваются каждый год и зависят от длительности срока использования оборудования – около 40 % (меньше – если речь идет об автомобиле), но ставка не является постоянной. Подробнее об этом см.

Подробнее об этом см.

www.hmrc.gov.uk/capital_allowances/investmentschemes.htm.

В первый год работы вы смогли полностью возместить расходы на покупку компьютера и комплектующих, но больше это у вас не получится.

Заберите назад все, что только можно

Не сомневаюсь, что вы захотите вернуть все, что только возможно. Но предупреждаю, в области возврата НДС действуют жесткие правила. Ниже вы найдете краткое руководство, но я не специалист по налоговому законодательству (которое, кстати, довольно быстро меняется), так что тут вам лучше воспользоваться услугами специалиста.

- Работа на дому. Раньше вы оформляли возврат суммы соотношения ренты и выплат по ипотеке. В настоящее время, однако, для вас имеют значение дополнительные расходы, которые вы несете. Если вы не построили новую комнату специально для нужд бизнеса, сделать что-то в этом случае будет затруднительно. Вместе с тем можно добиться компенсации дополнительных расходов на отопление, свет и телефонные переговоры. Если вы организовали офис в сарае у себя в саду (я знаю многих, поступивших именно так!), берегитесь – вам грозит налог на владение коммерческой недвижимостью.
- Путешествия. Вы можете объявить, что поездка совершалась исключительно в деловых целях и возместить (в определенных пределах) командировочные расходы на питание. Нельзя возместить расходы на поездки из дома на работу и стоимость парковки.

- Возмещение расходов на бензин – штука непростая. Возможно, проще вообще не относить приобретение, ремонт и заправку машины к категории деловых расходов, а вместо этого оформить возврат части расходов на пробег автомобиля во время деловых поездок. Ведите учет всех подобных путешествий и храните чеки с заправочных станций.
- Развлечения. Вы не можете потребовать возмещения расходов на развлечения клиентов, но (в определенных пределах) можно компенсировать стоимость деловых подарков.

Конечно, существуют предписания, допускающие неоднозначное толкование, которыми умелый предприниматель может воспользоваться (моя знакомая оформила приобретение акустической системы последней модели как покупку «оборудования для обучения сотрудников компании»), – но тут надо действовать осторожно. Даже если вы тратите на отдых один день командировки, это может стать известно сотрудникам Налогового управления.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Надеюсь, было все-таки не очень больно. К настоящему моменту вы:

- провели учет всех совершенных вами продаж и покупок;
- завели бухгалтерские книги и аккуратно заполняете их;
- вывели свои банковские счета;
- всерьез задумались о том, чтобы нанять на работу бухгалтера;
- зарегистрировались в качестве плательщика НДС, если ваш товароборот превышает 67 000 фунтов (цифры актуальны на период 2008–2009 гг.);
- воспользовались одной из упрощенных схем уплаты НДС, если это допустимо в вашем случае;
- вернули назад все, что только возможно.

Шаг 14

Проверка устойчивости бизнеса к рискам

Выша компания работает в полную силу, дела идут хорошо и вы миновали стадию новичка. Но не надейтесь, что можно расслабиться. Настало время для оценки устойчивости вашего предприятия к рискам.

Аудит устойчивости к рискам

Мы уже упоминали о разнообразных рисках, отмечая их знаком «Внимание, опасность!». Теперь быстро проверим, действительно ли вы сумели их избежать.

Вы защитили свои идеи?

Вы должны были:

- зарегистрировать дизайн продукта;
- отправить себе по почте все материалы, защищаемые авторским правом;
- выбрать товарный знак;
- заключить договор о конфиденциальности с поставщиками, сотрудниками и партнерами.

Вы попросили юристов провести «техосмотр» компании

Чтобы проверить:

- клиентские соглашения;
- условия и сроки поставок;
- трудовые контракты.

Финансы

- Вы избавились – или в скором времени избавитесь – от всех персональных обязательств по кредитам.
- Как минимум 80 % ваших клиентов оплачивают счета в течение двух месяцев.
- Вы точно знаете, сколько денег у вас на счету, и, в идеале, эта сумма соответствует месячному обороту.

Страховка

Вы застраховали ключевые активы компании.

Продажи

- Вы занимаетесь ими большую часть времени.
- Ваша «воронка продаж» включает в себя, по меньшей мере 14 потенциальных клиентов, и ваша прибыль увеличивается минимум на 5 % каждый месяц.
- Ваши цены настолько высоки, что вы теряете некоторое количество потребителей.

Ваша жизнь

Вы получаете от нее удовольствие.

Счетчик эмоций: как быть, если дела идут плохо

К настоящему моменту вы успели набить достаточно синяков и шишек. Важно понимать, что вы не один такой идиот. Если вы хоть ненамного чаще были правы, чем неправы, скажу вам точно: вы отлично справляетесь.

Вполне понятно, что люди напрягаются, рассказывая о своих неудачах в бизнесе. Но почитайте истории жизни знаменитых ученых и предпринимателей, таких, например, как Эдисон, и вы увидите, сколько неудач им пришлось пережить. Это неизбежная составляющая творческого процесса. Секрет в том, чтобы проигрывать легко, не платить за ошибки дорого и не принимать провал слишком близко к сердцу! Один из самых полезных советов, полученных мной от наставника, звучал так: «Научись плакать. Пригодится для дела». Звучит не очень весело, но это правда. Если вы совершили ошибку, не пытайтесь спрятать голову в песок.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Когда я начал издавать «Ежегодник», я обычно печатал материалы сам. Однажды поздней ночью, закончив книгу, я не заметил, что программа проверки орфографии «исправила» имя президента нашего класса, Ангуса Мак-Дональда, убрав из него букву «г». Я отправил книги в Китай для печати, и ошибку заметили лишь в тот день, когда должен был состояться выпускной бал.

Я был в ужасе и сгорал от стыда. Я предложил перепечатать тираж. Я намеревался лично извиниться перед Ангусом. Но студенты восприняли случившееся как забавную шутку, и мне все сошло с рук.

Вы вскоре обнаружите, что потребители начинают больше доверять вам после того, как вы совершите ошибку. Все знают, что дела не всегда идут так, как мы запланировали. Своевременное и честное признание существования проблемы и описание избранных вами методов ее решения часто склоняют клиента на вашу сторону. Есть еще такая простая вещь, как искреннее раскаяние и извинения. Они помогают смягчить любую, самую неприятную ситуацию.

3

Развитие и управление

Поздравляю! Вы – владелец полноценного жизнеспособного предприятия. Гордитесь, ваши усилия не пропали даром.

На этой стадии мы посмотрим, как поддерживать состояние дел в порядке и не свихнуться.

Шаг 15. Наймите сотрудников.

Шаг 16. Облегчите себе жизнь: маркетинг.

Шаг 15

Наймите штат сотрудников

Ваш бизнес развивается, и пришло время понять, нужно ли вам нанимать персонал. Мы обсудим:

- 1) какую работу вы должны перестать делать сами;
- 2) дешевые методы делегирования полномочий;
- 3) где найти хороших специалистов;
- 4) как проводить собеседование;
- 5) законодательство, регулирующее взаимодействия нанимателя с сотрудниками.

Как узнать, что пора набирать персонал

Определите, сколько стоит компании ваше собственное время. Для этого решите следующие три задачи.

1. Выясните, где от вас больше всего пользы

Возьмите журнал учета рабочего времени и заполняйте его в течение недели. Затем просмотрите список дел, которые вы закончили, и подумайте, где от вас было больше всего толку. Это должно быть нечто, способствующее развитию вашего бизнеса в долгосрочной перспективе – задача, которую не может решить никто, кроме вас.

Посчитайте, какой процент вашего времени отводится на эту продуктивную деятельность и сколько вы затратили, занимаясь работой, которую могли бы выполнять другие люди.

2. Учтите издержки неиспользованных возможностей

БЛЕСТЯЩЕЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Издержки неиспользованных возможностей

Издержки неиспользованных возможностей – это величина потерь, связанных с отказом от шансов, которые вы могли бы использовать, если бы не посвятили свое время другим делам.

Беда в том, что многие предприниматели высоко ценят все – только не собственное время. А между тем ваши временные затраты – это не возможность самим сделать всю работу и добиться тем самым сиюминутной экономии. Это долгосрочный вклад в будущее предприятие. Вы хотите, чтобы стоимость вашей компании выросла до

150 000 фунтов в первый же год? Издержки неиспользованных возможностей в этом случае составят 90 фунтов в час.

3. Делегируйте все полномочия, какие только сможете

Если почасовая оплата труда сотрудника меньше стоимости часа вашего рабочего времени, пора набирать персонал. Благодаря ему у вас освободится время для развития бизнеса. Освободите себя от всех обязанностей, которые могут выполнять другие люди: ведения бухгалтерии, управления производственными процессами, курьерской деятельности. Это позволит вам сконцентрироваться на долгосрочных задачах, решение которых действительно будет способствовать росту компании – прежде всего на организации продаж.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Однажды я разговаривал с предпринимателем, собиравшимся открыть итальянскую пекарню. «Где вы будете искать поставщиков?» – спросил я. «Поеду в Италию, – был ответ. – Это будет гораздо дешевле».

Отсмеявшись и вылезши из-под стола, я произвел некоторые подсчеты. До Италии ехать три дня. Допустим, он сэкономит 125 фунтов на курьерских расходах. Ни за что не поверю, что он не выручил бы в 10 раз больше, если бы потратил это время на посещение клиентов, поиск новых поставщиков, отслеживание деятельности конкурентов и поиск других, более продуктивных способов сберечь собственные деньги.

А для того, чтобы избавиться от лишней работы, придется нанять штат сотрудников.

Счетчик эмоций: не забывайте об отдыхе

Никогда не доводилось болтать о жизни с приятелем-бизнесменом? Например, так:

Вы:

Я просто подыхаю. Сегодня пришлось встать в 6 утра...

Приятель:

Подумаешь, я тоже встал в 6, а лег в 2.

Вы:

Нашел чем удивить! Может, я и встал в 6, но теперь у меня впереди 28-часовой рабочий день, а выходной я смогу взять только через три недели.

Не сомневаюсь, организация и управление собственным бизнесом требует много сил и времени. Но это не значит, что надо превращаться в

законченного мазохиста. Никто не может постоянно работать в полную силу без отдыха (в действительности человек способен полностью концентрироваться на той или иной задаче лишь в течение 40 минут). Вскоре вы обнаружите, что все чаще ошибаетесь, принимая решения, у вас не осталось сил для творчества, и вообще вам больше ничего не хочется. Это начнет сказываться на работе с клиентами.

Чаще всего люди не позволяют себе отдыхать, движимые чувством вины. А у любой работы есть пакостное свойство занимать все отведенное на нее время. Так что иногда необходимо делать перерывы. Весь смысл работы на себя именно в том, чтобы контролировать собственную жизнь. Вы заключили хорошую сделку или удачно пообщались с потенциальным клиентом – позвольте себе отдохнуть остаток дня. Сходите в кино, съездите за город, прогуляйтесь. Подышите воздухом, наберетесь сил, и работа будет двигаться веселее.

Позвольте себе поболеть. Бывают дни, когда вы чувствуете себя плохо. Заставляя себя работать в таком состоянии, вы лишь расклеитесь еще сильнее. И помните, что праздники – святое дело. Возможно, вас это шокирует, но вам предстоит удостовериться в том, что вы не настолько незаменимы, как вам казалось. Что возвращает нас к проблеме набора штата и делегирования полномочий...

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Не становитесь незаменимым. Многие люди тешат себя мыслью о том, что только они сами способны сделать работу как следует. Это лестно для нашего эго, но плохо для дела. Если вы будете все делать сами, то не сможете развиваться. А значит, вы просто купили себе рабочее место – и недешево.

Где найти хороших сотрудников

Подбор штата может оказаться дорогостоящим процессом, так что лучше сначала использовать все бесплатные ресурсы, которые у вас имеются. Здесь существуют следующие варианты.

Оглянитесь вокруг

- Задействуйте все ваши связи – чем больше, тем лучше. Спрашивайте членов семьи и друзей – но не нанимайте их самих. Это кажется удачным решением на короткое время, но со временем ваши отношения могут осложниться, и это плохо скажется на бизнесе.
- Задавайте соответствующие вопросы поставщикам. Вероятно, они работают и с вашими конкурентами и знакомы с их сотрудниками, недовольными своим положением. Спрашивайте у покупателей: им тоже известно, как обстоят дела в избранной вами сфере деятельности. Разместите на сайте объявление о вакансиях, поспрашивайте на

форумах профессиональных сообществ. Загляните в местное агентство содействия малому бизнесу.

- Не забывайте благодарить людей за помощь. Крупные компании тратят тысячи фунтов на специалистов, помогающих им в подборе персонала, но в вашем случае бутылка хорошего вина – вполне приемлемый способ выражения признательности.

Государство может посодействовать вам. Прежде всего, обратитесь в Центр занятости. Свяжитесь с местными социальными организациями: у них есть специальные программы по трудоустройству женщин, возвращающихся на работу после ухода за детьми, или по организации деловых контактов выпускников вузов с местными фирмами. Позвоните в ближайший университет или колледж.

Коммерческие варианты

Если все вышеперечисленное не сработает, подумайте о рекламировании вакансий. Загляните на сайты, посвященные трудоустройству. Разместите там объявление о найме, причем используйте текстовую, а не графическую рекламу: это обойдется вам гораздо дешевле.

Если вы ищете специалистов высокого класса, обратитесь в агентства по подбору персонала. Само собой, придется заплатить им определенный процент от суммы, которую вы собираетесь выплатить сотруднику за первый год работы, но здесь вы можете выторговать более выгодные для себя условия. Зато вы сэкономите на рекламе и, при удачном стечении обстоятельств, у вас появится достаточное количество подходящих кандидатур.

Как проводить собеседование с кандидатами

К этому делу нельзя относиться легкомысленно.

Подготовьте подробное описание вакантной должности

Пример приведен ниже.

Описание должно включать не только задачи, которые придется выполнять сотруднику, и навыки, которыми он должен для этого владеть, но и *персональные качества*. Зачастую они играют самую важную роль.

Описание работы	Продавец
Кандидат	Дженнифер Хоупфул
Необходимые качества	Дружелюбна и любит работать с людьми. Ответственна — не будет опаздывать. Имеет опыт работы в магазине. Энтузиазм — будет буквально жить на работе
Необходимые навыки	Способность работать с покупателями. Знание основ арифметики
Примечания	
Оценка по 10-балльной шкале	Дружелюбие. Энтузиазм. Ответственность. Опыт работы

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Вы – владелец кафе. Главное, что вам нужно от новой официантки – это легкий нрав, общительность и дружелюбие. Что с того, если она не вполне квалифицированно таскает подносы? Этому нетрудно научиться. А вот о характере такого не скажешь.

Не нанимайте своих двойников. Нет слов, новый начальник производства – парень что надо. Его смешат те же шутки, что и вас, и он, как и вы, обожает общаться с клиентами. Но что, если он разделяет и вашу небрежность в отношении деталей? Если вы тщательно проанализировали свои сильные и слабые стороны, у вас должно оказаться мало общего с новым сотрудником. Зато вместе вы – прекрасная команда.

Кроме того, внимательно присмотритесь к личным качествам кандидатов. Они должны быть инициативны, надежны и способны к самостоятельной работе. Бывший сотрудник отдела безопасности крупной корпорации (ой-ой-ой!) может быстренько дойти до нервного срыва, поработав в сфере малого бизнеса.

Рассматривайте интервью как упражнение в организации продажи

Ваше дело – выяснить, подходит ли явившийся на собеседование кандидат для работы в вашей фирме. Прежде всего составьте приблизительный список вопросов, которые помогут вам понять это. Это должны быть открытые вопросы, например: «Какая рабочая обстановка кажется вам наиболее подходящей?», «Что вам больше всего нравилось и не нравилось на прежнем месте?», «Какого рода деятельностью вам

хотелось бы заниматься в ближайшие 5/10 лет?». Глупо спрашивать: «Можно ли на вас положиться?» и ждать чистосердечного признания по этому поводу.

Во время собеседования постарайтесь создать дружелюбную атмосферу: расслабившись, кандидат будет вести себя свободнее и естественнее. И предлагайте ему действительно интересную работу: вы же не хотите, чтобы новоиспеченный идеальный сотрудник вас сразу же бросил.

Доверяй, но проверяй

Вы занимаетесь торговлей, а значит, вам не надо объяснять, что слова людей зачастую расходятся с делом. Постарайтесь выяснить правдивость заверений кандидата.

- Вы можете попросить их выполнить какое-нибудь задание – упражнение или практический тест (результаты могут стать для вас настоящим откровением).
- Пусть подкрепляют свои слова доказательствами. Это может быть портфолио или платежные расписки, подтверждающие факт работы кандидата с теми или иными клиентами.
- Если вам принципиально важно получить честный ответ на тот или иной вопрос, попробуйте задать его трижды, используя разные формулировки.
- Сообщите им, что собираетесь навести о них справки. В этом случае они скорее будут склонны говорить правду.

И, кстати, не ленитесь и на самом деле наведите справки. По закону бывшие работодатели кандидата обязаны сообщить вам о нем достоверную информацию. Если человек, явившийся на собеседование, не может предоставить вам рекомендацию своего предыдущего босса, это тревожный знак (за исключением, конечно, тех случаев, когда кандидат еще продолжает работать на старом месте и пока не хочет раскрывать свои планы на будущее). Поговорите и с другими людьми – например, с клиентами или поставщиками, которым довелось работать или общаться с кандидатом.

Будьте объективны

Сразу по окончании собеседования сядьте и оцените кандидата по намеченным вами позициям. Разумеется, интуиция здесь играет не последнюю роль, но старайтесь не допускать, чтобы то или иное

качество кандидата (может быть, совсем не актуальное для дела) перевесило в ваших глазах все остальные.

Трудовое законодательство

Как бы мне хотелось уместить все необходимое в один абзац! К несчастью, деятельность владельцев компаний, нанимающих людей на работу, регулируется гораздо строже, чем любой другой аспект предпринимательской деятельности. Закон оговаривает вопросы, связанные с возрастом, этнической и половой принадлежностью, состоянием здоровья, гражданством, минимальным уровнем заработной платы и безопасностью сотрудников.

Я для вас здесь могу сделать только одно: указать на существование правительственного интернет-ресурса, который даст вам возможность уяснить специфику вашего бизнеса в указанной области. Адрес сайта: www.businesslink.gov.uk, раздел: «Организация предприятия и набор персонала».

Я бы также рекомендовал вам проконсультироваться с юристом по вопросам трудового законодательства. Это, правда, дорогое удовольствие, поэтому сначала воспользуйтесь консультационными услугами, которые бесплатно предоставляются членам таких организаций, как Федерация малого бизнеса (Federation of Small Business (FSB)). Не пренебрегайте и другими аналогичными информационными ресурсами.

Счетчик эмоций: увольнение

Это одна из самых неприятных обязанностей, которые приходится исполнять. Может быть, профессиональные навыки сотрудника не соответствуют вашим ожиданиям. Может быть, предприятие переживает кризис, и вы сокращаете штат. В любом случае не откладывайте жесткие решения на потом. Это не решит проблему, и, возможно, только усугубит ее. Убедитесь, что действуете в рамках закона, и действуйте.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Однажды мне пришлось принять решение об увольнении доброго друга. Я переживал и колебался около четырех месяцев. Ничего хорошего из этого не вышло, атмосфера накалялась все сильнее. Наконец я собрался с духом и решил поговорить начистоту. Мы открыто все обсудили и расстались, сохранив взаимное уважение и дружеские отношения. После этого я почувствовал, как с моих плеч свалился камень, который не давал мне жить спокойно в течение долгого времени.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

По мере развития бизнеса появление у вас штата сотрудников становится насущной необходимостью, но прежде чем это произойдет, вам придется:

- заполнить журнал учета рабочего времени, чтобы посмотреть, где от вас больше всего пользы;
- рассчитать, сколько стоит компании час вашего рабочего времени;
- осознать, выполнение каких обязанностей вы можете передать другим людям;
- воспользоваться дешевыми методами поиска кандидатов;
- сделать подробное и честное описание вакантной должности;
- профессионально провести собеседование;
- собрать информацию о специфике законодательного регулирования вашей сферы бизнеса по вопросам найма;
- вступить в «Федерацию малого бизнеса» или другую подобную организацию

Шаг 16

Облегчите себе жизнь: маркетинг

На этом этапе мы:

- 1) поговорим о брендинге;
- 2) обсудим, почему нужно начинать работать с существующими потребителями;
- 3) узнаем, как пользоваться «сарафанным радио»;
- 4) рассмотрим различные маркетинговые стратегии:
 - директ-маркетинг;
 - цифровой маркетинг;
 - связи с общественностью;
 - рекламу.

Возможно, вы удивлены тем, что я поместил эту главу в конец книги. Мы уже поговорили о создании продукта, ценообразовании и территориальном размещении фирмы – все это составляющие маркетинговой стратегии. Здесь, однако, мы сосредоточимся на одном ее элементе, именуемом «продвижением товаров на рынке», или «стимулированием сбыта». Я решил поговорить об этом в самом конце, чтобы вы не попались в ловушку, подстерегающую многих начинающих бизнесменов: «Мне не придется заниматься этой жуткой работой – продажами, – утверждают они. – Лучше я придумаю какой-нибудь

красивый и изящный маркетинговый ход». Вы меня, конечно, извините, но я искренне считаю, что маркетинг способен лишь немного облегчить вам жизнь. От тяжелой работы он вас не избавит. Вам все равно придется оторваться от дивана и начать общаться с клиентами – как бы тяжело это ни было. Кроме того, невозможно разработать адекватную маркетинговую стратегию, не прочувствовав все прелести торговли на собственной шкуре.

Брендинг

Это очень умное слово для очень простого действия: убеждения.

Все дело в психологии, точнее – в чувстве, именуемом «страх раскаяния». Процесс приобретения новой вещи неизбежно чреват беспокойством. Может быть, стоило поискать модель подешевле? Или подождать, пока появится следующая? А что, если меня обманули? А вдруг вещь быстро сломается? Вот почему большие корпорации тратят миллионы на маркетинг – они пытаются убедить покупателей, что те сделали единственно правильный выбор.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Раньше бытовала присказка: «Еще никого не уволили за покупку компьютера компании IBM». Компания потратила миллионы на исследование закономерностей восприятия человеком различных цветов. В результате появился образ «голубого гиганта», который вызывал у людей ощущение спокойствия и эмоционального комфорта^[19].

К счастью, все это можно сделать гораздо дешевле.

Дым и зеркала

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Один предприниматель основал складской бизнес, но у него было очень мало клиентов. Когда потенциальные потребители приходили на склад, они видели лишь пустые полки. Тогда наш герой воспользовался методом «Волшебника страны Оз» – буквально. Он обклеил стены за полками зеркальными панелями, где отражались уже имеющиеся на складе товары. Будущие клиенты заходили внутрь, видели полки, уставленные коробками в несколько рядов, и заключали с владельцем склада контракт.

Возьмите на вооружение несколько простых приемов. Если вы работаете в одиночку, всегда говорите о себе во множественном числе – не «я», а «мы». Заручитесь рекомендациями представителей крупных компаний. Конечно, вы просто доставили в офис корпорации «Sony» партию компьютеров. Но это не мешает вам включить эту компанию в список имеющих у вас клиентов.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Некоторое время назад я ездил на старом «Рено 5», который мои доброжелательные коллеги прозвали «Тачкой клоуна Бозо». Она не просто выглядела развалиной – она была ею на самом деле: дверца и окно со стороны водителя не открывались. Однажды, закончив презентацию, мы с коллегой в ужасе заметили, что один из потенциальных клиентов последовал за нами к парковке. Мы с невозмутимым видом прошли мимо моей машины, завернули за угол и спрятались в кустах, пока угроза не миновала. Затем мы потихоньку, нагнув головы пониже, уехали.

Стабильность

...основа уверенности. Чем чаще вы используете свой бренд, чем чаще потребители его встречают, тем спокойнее они себя чувствуют. Это не требует больших финансовых вложений. Если вы – владелец магазина, поместите свой бренд на центральной витрине, на ковре, на униформе сотрудников, на ценниках, на зеркалах в примерочной, на упаковочных пакетах. Это своего рода скрытое послание, которое гласит: вы профессиональны и успешны. Логотип британской сети быстрого питания Pret A Manger красуется на капучино, который подают клиентам. Его выкладывают шоколадной крошкой. Очень мило.

Влезьте в витрину сами

У вас есть огромное преимущество перед крупными корпорациями – *вы ставите на кон собственную задницу*. Я серьезно. Зная, что ваш поставщик не отправится ужинать, пока не убедится в том, что вас обслужили по высшему разряду, станете ли вы сомневаться в его надежности?

Не прячьтесь за безликим брендом. Пусть все вокруг понимают, что вы сами ведете дела. Дайте клиентам номер персонального телефона. Предложите им личные гарантии.

Не упускайте клиентов и продавайте им все, что сможете

Не метайтесь, как ошпаренный, стараясь привлечь как можно больше покупателей. Начните с клиентов, которые у вас уже есть. Воспользуйтесь тремя подсказками.

1. Держитесь за свою клиентуру

Прежде чем думать о привлечении новых потребителей, позаботьтесь, чтобы уже имеющиеся у вас клиенты были всем довольны. Кажется, что это само собой разумеется, но вы не поверите, сколько бизнесменов пренебрегают этим правилом.

Сегодня, на этапе кредитного сжатия, крупные корпорации неожиданно проснулись и осознали, что их реальные клиенты гораздо ценнее, чем потенциальные. Как сказал Уоррен Баффетт, в 2008 году возглавлявший список «Форбс»: «Только когда прилив отступает, видно, кто купался голышом».

У постоянных покупателей много достоинств:

- они зачастую готовы платить больше, так как доверяют вам (а вы точно знаете, сколько вы можете с них содрать!);
- им легче продать товары, сопутствующие основному продукту;
- их проще обслуживать: вы знаете, что им нужно, они знают, что вы можете предложить.

Конечно, не стоит преувеличивать степень их лояльности. Как (вполне предсказуемо) выразился один француз, эксперт в области оценки лояльности персонала и клиентов: «Нельзя купить верность любовницы, предложив ей купоны на скидку, а потом удвоить сумму бонуса с условием, что девушка останется на ночь». Так что не обольщайтесь и не удивляйтесь. Люди, часто занятые деловыми разъездами, хранят «верность» как минимум четырем авиакомпаниям.

Все гораздо проще. Не теряйте с ними связи. Время от времени позванивайте своим клиентам или навещайте их. Если потребителей много, шлите им письма, рекламные листки, извещения – просто чтобы напомнить о себе. Не забывайте насаживать наживку на крючок. Предлагайте им что-нибудь действительно ценное – информируйте их, обучайте, развлекайте. Тех, кто все время говорит только о себе, никто не любит.

2. Кросс-продажа

Если у вас есть хороший клиент, попробуйте продать ему как можно больше товаров.

БЛЕСТЯЩАЯ ПОДСКАЗКА

Работать со старым клиентом в пять раз проще, чем с новым.

Решившись купить у вас товар, потребитель выказал вам доверие, что очень важно. Воспользуйтесь этим. Подумайте, что еще вы могли бы ему продать. Что вам стоит спросить: «Добавить вам картошки к сэндвичу?»

Если вы продали клиенту сэндвич во время ланча, спросите, не понравится ли ему «обеденный набор». А еще у вас есть услуга по доставке блюд для торжественных приемов. Вы помыли окна в офисе – может быть, они хотят заменить стекла? Мыслите широко: если ваши услуги не нужны этому потребителю, возможно, он сможет дать вам рекомендацию – за комиссионное вознаграждение. Это гораздо, гораздо проще, чем постоянно искать новых покупателей, начиная с нуля.

3. Заставьте заговорить о себе

Личные рекомендации значат очень много в бизнесе. Если о вас будут говорить, вы приобретете не только бесплатную рекламу, но и доверие будущих клиентов.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Каждый год, 1 апреля, компания «BMW» объявляет о выпуске «инновационных продуктов» для своих машин. В этом году им стала «Противособачья система защиты колес» (если вы можете себе такое представить). На рекламном плакате была изображена несчастная дымящаяся псина рядом с автомобилем, на который она только что облегчилась. Взгляните сами:

www.bmweducation.co.uk/coFacts/linkDocs/caninerepellent.asp. Люди со всех концов света отправляли друг другу эту ссылку, и «BMW» сэкономили миллионы фунтов на рекламе.

Если вам повезет, все произойдет само собой. Но есть пара-тройка способов ускорить процесс.

БЛЕСТЯЩИЕ ПОДСКАЗКИ

1. Ваша маркетинговая политика должна быть ясной и доступной. вспомните о тех шагах, которые вы предпринимали, разрабатывая вашу идею («Шаг 2»).
2. Спросите у своих покупателей, кому они могли бы вас рекомендовать. Не ждите, пока новые клиенты придут к вам сами – сделайте шаг навстречу первыми.
3. Будьте благодарны. Иногда достаточно просто сказать людям «спасибо» за рекомендацию, дать им понять, как это для вас важно. Можно послать им бутылку хорошего вина или предложить скидку на следующую покупку.
4. Будьте доступны. Ваш номер телефона должен быть у ваших клиентов под рукой – на шариковых ручках, ковриках для мыши, хозяйственных сумках. Тогда им будет легче связаться с вами.

Различные маркетинговые стратегии

Только закрепив отношения с имеющимися у вас клиентами, опробовав на них технику кросс-продаж и воспользовавшись их рекомендациями, вы можете обратиться к другим методам продвижения товара на рынке.

Директ-маркетинг

Не сомневаюсь, это понятие ассоциируется у вас с кучей писем на половике у вашей двери, присылаемых компаниями, рекламирующими потребительские кредиты. И в этом есть доля истины. Если плохо

продумать стратегию, можно причинить себе больше вреда, чем принести пользы. Я знавал одного предпринимателя, чьи рекламные буклеты были изготовлены в стиле штрафных парковочных талонов. Их рассовывали под дворники машин, на передние стекла. А потом бизнесмен очень удивлялся, почему клиенты не ломятся к нему толпами.

Между тем, если действовать с умом, директ-маркетинг может стать дешевым и эффективным способом приобретения новых клиентов.

БЛЕСТЯЩИЕ ПОДСКАЗКИ

1. Удостоверьтесь, что ваша адресная база действительна. Если возможно, обзвоните клиентов, чтобы уточнить контактную информацию. (И кстати, по ходу дела поинтересуйтесь, кому еще можно отправить информационные проспекты: так вы сразу реализуете две стадии «воронки продаж».) Не подходите к задаче формально: не стоит терять время на разговоры с заведомо нерентабельными потенциальными потребителями. Проверьте также, что ваши адресаты не пользуются услугами почтового сервиса блокировки спама (Mailing Preference Service, www.mpsonline.org.uk).
2. Ваше предложение должно быть притягательным и представлять реальную ценность для клиента. Поместите информацию об этом в заголовке. Проявите изобретательность (не «мойка окон», а «специализированная эдинбургская служба очистки оконных панелей для высотных зданий»).
3. Сделайте акцент на специализированном характере своих услуг (я никогда не устану это повторять). Бюджет не позволяет вам конкурировать с крупными брендами, вы можете рассчитывать только на оригинальность своей маркетинговой идеи.
4. Попросите кого-нибудь взглянуть на информационное письмо свежим глазом и проверить имеющуюся в нем информацию.
5. Сделав почтовую рассылку, обязательно затем обзвоните клиентов сами: это пятикратно повысит ее эффективность.

БЛЕСТЯЩИЕ ПРИМЕРЫ

Как не надо поступать

Крупная британская фирма проводила рекламную кампанию на тему «Вернитесь к нам». Целевую аудиторию составляли малые предприятия. Адресатам отправили посылки с живыми почтовыми голубями внутри. Проблема была в том, что посылки дошли до места назначения в субботу утром, когда все учреждения были закрыты на выходные.

Богатая управляющая компания проводила акцию с целью привлечь состоятельных инвесторов. Она включала в себя рассылку стандартных коммерческих предложений, написанных с помощью программы

автоматического составления писем. Их содержание никто не удосужился проверить. Между тем каждое из них начиналось обращением: «Глубокоуважаемый капиталистический ублюдок...»

Цифровой маркетинг

Мы уже говорили об интернет-коммерции (см. «Шаг 6»). Теперь обсудим возможность использования Интернета как маркетингового инструмента. Почти все компании сегодня имеют собственный сайт. Но прежде чем тратить силы на его создание, задумайтесь, кто составляет вашу клиентуру?

Если большинство ваших клиентов – незнакомцы...

...тогда ваш сайт может стать хорошим способом завоевания новых покупателей. Оформите его так, чтобы привлечь внимание случайных посетителей. Разместите побольше текстовой информации на домашней странице, чтобы она учитывалась поисковыми системами. Эта информация не должна быть сугубо специальной: важно, чтобы она была интересна самой широкой публике.

Привлечение интернет-аудитории требует серьезных вложений. Это может быть:

- регулярная оптимизация поисковых механизмов;
- приобретение рекламных слов в системе Google;
- продвижение своей компании на соответствующих форумах;
- размещение рекламных баннеров на различных сайтах.

Если вы уже знаете значительную часть своей клиентуры...

...тогда ваш сайт, вероятнее всего, послужит вам еще одним способом убедить их в правильности сделанного выбора. В этом случае можно позволить себе разместить на главной странице больше графических изображений, демонстрирующих обещания вашей торговой марки, и не столь важно, чтобы ссылка на ваш сайт находилась в числе базовых откликов на соответствующий запрос поисковой системы.

Кроме того, это дает возможность сделать сайт содержательнее и серьезнее: вам нет необходимости удерживать внимание случайных посетителей. Потребителям будет интересно узнать побольше о владельцах и сотрудниках предприятия и пообщаться с ними и друг с другом в блоге.

Наконец, вам понадобится механизм, позволяющий поддерживать постоянный контакт с клиентами – в частности, новостная рассылка.

Связи с общественностью

Очень приятно, когда твоя фотография появляется в газете (речь идет, конечно, о солидных изданиях). Сразу чувствуешь себя важной персоной. Статья в периодическом издании обойдется вам дешевле, чем реклама (не забывайте, впрочем: ваше время тоже стоит денег), и в глазах потребителей будет выглядеть более убедительно.

Не бойтесь журналистов. В конце концов, нужно же им чем-то заполнять страницы своих изданий. Так что вы, при умелом ведении дел, окажете им услугу.

БЛЕСТЯЩИЕ ПОДСКАЗКИ

1. Ваш материал должен быть ярким. Если он не способен привлечь взгляд читателя в течение первых пяти секунд, газетной статьи из него не получится.
2. Звоните журналистам сами. Я знаю, что это неприятно, зато у вас появится шанс продать свою историю.
3. Думайте о том, что может заинтересовать людей. Всем любопытно почитать о том, как мелкий предприниматель утер нос бизнес-гиганту.
4. Если у вас завязались дружеские отношения с представителями прессы, не теряйте их. Время от времени делитесь с газетчиками новостями о своей компании, а если им вздумается посвятить вам хорошую статью, не забудьте послать им бутылку вина в благодарность.
5. Не забывайте о существовании фоторедакции. Иногда интересная фотография может стать информационным поводом для появления текстовой публикации.

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

Руководители компании, предлагавшей услуги по мытью окон в высотных зданиях, нарядили своих сотрудников в костюмы «Человека-паука». Прохожие останавливались, чтобы получше рассмотреть их, и очень скоро фотографии мойщиков появились во всех крупных газетах.

Реклама

Реклама – первое, что приходит в голову предпринимателю, заботящемуся о продвижении своего товара на рынке. Учтите, это верный способ быстро потерять кучу денег. Так что прибегайте к нему лишь в том случае, если ничего другого не остается.

- Помните даму по имени ВИТА? Люди должны услышать ваше предложение не менее четырех раз, прежде чем они будут готовы действовать. Это справедливо и в отношении рекламы. Начинайте рекламную кампанию лишь в том случае, если в течение акции у вас

будет возможность как минимум четырежды повторить обращение к одной и той же целевой аудитории.

- Проявляйте изобретательность. Я не говорил этого раньше? Не стоит тратить состояние на рекламу.
- Не поддавайтесь соблазну воспользоваться фантастическими скидками, которые вам будут обещать распространители рекламы. Если они считают, что реклама настолько эффективна, почему они пользуются телефоном, а не рекламой, чтобы убедить вас?
- Размещайте рекламу в необычных местах (один мужчина продал на eBay собственный лоб за 30 000 долларов как место для рекламного объявления).

БЛЕСТЯЩИЙ ПРИМЕР

На двери эдинбургского магазина, торгующего кожаными куртками и пальто, висело объявление: «Мистер Тоскана разводится, и ему очень нужны деньги. Так что мы распродаем все по дешевке». Стоимость этого объявления наверняка не превышала нескольких фунтов, а его каждый день видели и, возможно, запоминали тысячи людей.

БЛЕСТЯЩИЙ ВЫВОД

Итак, маркетинг – не замена коммивояжерской деятельности, но он способен облегчить вам жизнь. К настоящему моменту вы:

- удостоверились, что разместили свой торговый знак везде, где только можно;
- обзвонили людей, составляющих вашу клиентскую базу;
- применили в работе с ними метод кросс-продаж;
- разработали простую схему поиска новых потребителей с помощью рекомендаций;
- воспользовались принципом директ-маркетинга в рамках общей стратегии организации продаж;
- создали собственный сайт, предварительно продумав, какие маркетинговые задачи он призван выполнять;
- использовали PR-акции только в качестве вспомогательного инструмента;
- отказались от рекламы в том случае, если не можете повторять ее с необходимой регулярностью.

Полезные контакты

Хорошие информационные ресурсы

Книги

Поддержка мотивации: Наполеон Хилл. «Думай и богатей» (Napoleon Hill, «Think and Grow Rich»).

Стратегия: Майкл Гербер. «Предпринимательство: Миф и реальность» (Michael Gerber, «The E-Myth»).

Практические советы: журнал «Inc. Magazine» – www.inc.com.

Поиск финансирования: Стивен Бейли и Роджер Мейвити. «Жизнь – это бросок» (Stephen Bayley and Roger Mavity, «Life's a Pitch») и Пол Арден. «Неважно, кто вы – важно, каким вы хотите стать» (Paul Arden, «It's not how good you are, it's how good you want to be»).

Сетевые бизнес-группы

«Быстрый запуск» («Flying Startups»): www.flyingstartups.com.

«Пред-кадетрия» («Ecademy»): www.ecademy.com.

«Бизнес – 9 утра» («Business 9am»): www.business9am.co.uk.

Государственная поддержка

Программа «Business Link»

В Англии имеется 45 местных агентств «Business Link». Веб-сайт программы – это исчерпывающий источник информации по финансированию, грантам и законодательству: www.businesslink.gov.uk

Предпринимательство в Шотландии

Для шотландцев; см. также: www.bgateway.com.

Управление по налогам таможенным сборам Великобритании

www.hmrc.gov.uk.

Бюро по правам интеллектуальной собственности в Великобритании

Информация о порядке получения патентов и правах интеллектуальной собственности см.: www.ipo.gov.uk.

Для молодежи

Фонд принца Уэльского

На сайте находится информация о молодых начинающих предпринимателях и множество полезных советов: www.princes-trust.org.uk and www.psybt.org.uk.

Проект фонда «Shell» «Живая связь» (Shell LiveWIRE)

Оказание помощи и проведение конкурсов и консультаций для начинающих предпринимателей в возрасте от 16 до 30 лет: www.shell-livewire.org.

«Молодые предприниматели»

Уникальная система развития предпринимательских навыков у студентов в возрасте от 15 до 25 лет: www.youngenterprise.org.uk.

Для женщин

Британская ассоциация женщин-предпринимателей

Это некоммерческая профессиональная организация, объединяющая женщин, занимающихся бизнесом в Великобритании. Организация, основанная в 1954 году, ставит своей задачей поддержку членов ассоциации и оказание им помощи в развитии бизнеса: www.bawe-uk.org.uk.

Группы поддержки предпринимательства

Федерация малого бизнеса

Ведущая группа поддержки интересов малого бизнеса в Великобритании. На ее сайте можно найти информацию по актуальным вопросам данного сектора экономики: www.fsb.org.uk.

Форум по вопросам частного предпринимательства

Это инициативная группа, лоббирующая интересы представителей малого бизнеса, недовольных имеющимся законодательством, регулирующим функционирование данного сектора экономики. Организация также предоставляет консультационные услуги по вопросам, связанным с трудовым законодательством, охраной безопасности труда и т. д.: www.fpb.org.

Предприниматели для предпринимателей

Наиболее значимое сообщество предпринимателей Шотландии: www.entrepreneurial-exchange.co.uk.

Торговая палата Великобритании

Насчитывает 135 000 членов и составляет национальную сеть торговых палат, поддерживающих связь со всеми деловыми кругами Великобритании: www.britishchambers.org.uk.