

18+

Наталья Богатова



КНИГА ДЛЯ СТАРТАПЕРОВ

Как не угробить свой бизнес в первый год

Наталья Богатова
Книга для стартаперов.
Как не угробить свой
бизнес в первый год

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=72133594
ISBN 9785006710863

Аннотация

В книге приводятся реальные истории из микро и малого бизнеса. Каждая история – это реальный кейс, в котором описываются обстоятельства, приведшие к закрытию, продаже или банкротству бизнеса. Такой формат помогает разобраться ошибки и не допустить их. После каждой истории приводится разбор с советами, как нужно было поступить в той или иной ситуации. Книга особенно ценна тем, кто хочет открыть свой бизнес или диверсифицироваться.

Содержание

ГЛАВА 1	8
как я вообще оказалась в бизнесе	8
ГЛАВА 2	14
ГЛАВА 3	22
ГЛАВА 4	29
ГЛАВА 5	34
Создать бизнес на эмоциях	34
ГЛАВА 6	42
Переоценить свои возможности и влезть в долги	42
ГЛАВА 7	48
Пойти на поводу у делового партнера	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Книга для стартаперов Как не угробить свой бизнес в первый год

Наталья Богатова

© Наталья Богатова, 2025

ISBN 978-5-0067-1086-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

КНИГА ДЛЯ СТАРТАПЕРОВ

**КАК НЕ УГРОБИТЬ СВОЙ БИЗНЕС В ПЕР-
ВЫЙ ЖЕ ГОД**

ВВЕДЕНИЕ

Уверена, многие сейчас начнут махать руками и кричать: «Как так? Зачем нам истории неудачников?». А вебинары – куда ни глянь, всюду миллионеры с яхтами, ну, в крайнем случае, живущие в Дубае бывшие маникюрши. Ребят, риали?

Когда англичане во время Второй мировой войны пытались понять слабые места своих самолетов, они находили

проблему в крыльях и в хвосте. И почти никогда не находили в кабине или двигателе. Почему? Да потому, что, получив такие повреждения, самолет просто не долетал до базы, что и показали послевоенные страшные находки в болотах и лесах. А конструкторы, не понимая этого, продолжали укреплять крылья и хвосты самолетов.

Так и в бизнесе. Сколько уже написано книг, проведено тренингов, продано курсов про успешный успех? Многие после этого стали миллионерами? Стивами Джобсами? Или Павлами Дуровыми? Вот вам и ответ. Только разбирая фактапы, можно добиться успеха в бизнесе, потом что вы будете знать, что приведет вас к неуспеху, что крайне важно. И нужно найти и показать самые больные места, не замечая мусор под ковер, и не пытаясь приукрасить неприятную правду.

Я занимаюсь бизнесом уже более 25 лет, и накопила столько опыта, что хватит на 10 книг. Тем не менее, ко мне часто обращаются с запросами на антикризисный консалтинг предприниматели, которые совершили одну или несколько ошибок и оказались в ситуации, когда нужно решать, что делать, потому что на кону, как в казино, последняя фишка. Я проанализировала множество интервью успешных предпринимателей и вот какую закономерность я нашла: в большинстве своем они проходили жесткий путь падений прежде, чем случился тот самый взлет. Именно поэтому я выбрала тему, которая неудобна, некрасива, неприятна, но необходима. Предостеречь предпринимателей от проблем, которые

произошли в реальной жизни и привели к потере настоящих денег.

Еще одна особенность, которая отличает тех, кто добился успеха – их нежелание сдаваться и умение подниматься, когда жизнь бьет наотмашь. Причем, во многих историях неудач было не одна и не две, а на проблемы в бизнесе накладывались житейские неудачи, проблемы с близкими, ощущение, что весь мир ополчился против тебя и хочет проверить на прочность. Суперсила неваляшки, которую, как не выводи из равновесия, все равно она встанет ровно, увернувшись от всех тычков и попыток уложить ее на лопатки – одна из главных черт людей, добившихся успеха. Не зря говорят: «Не ошибается тот, кто ничего не делает», и дать себе право на ошибку – это нормально. Ненормально не делать выводов и все время наступать на одни и те же грабли.

Я построила эту книгу, рассказывая в каждой главе реальный кейс из жизни, а потом разбирая ошибки и делая выводы, а как нужно было. Некоторые главы будут короткими, некоторые длинными. Все будет зависеть от того, насколько сложным был кейс и сколько проблем я в нем вижу. Уверена, эта книга убережет вас от многих ошибок, если вы внимательно ее прочтете и возьмете на вооружение те советы, которые я даю в каждой главе.

Разберу только кейсы из реальной жизни, через которые либо прошла сама, либо столкнулась в окружении. Почему я это делаю? Потому что в начале пути мне бы очень помог-

ла такая книга, ведь это помогло бы мне сэкономить время, деньги, силы и здоровье.

ГЛАВА 1

как я вообще оказалась в бизнесе

Для того, чтобы начать рассказывать о многочисленных бизнесах, которые я создавала в течение своей жизни, нужно сначала рассказать, как вообще я в бизнесе очутилась. Ведь моим первым образованием был педагогический университет, факультет иностранных языков, и была я по диплому преподавателем французского и английского языков. Конечно, большинство из нас преподавать не собирались. Это были лихие 90-е, когда дух предпринимательства витал в воздухе, и кооперативы (это тогда так называлось) росли как грибы. Уже со 2 курса я начала обеспечивать себя, потому что знание языков открывало перед бедными студентами, к коим я относилась, перспективы заработать денег в качестве репетитора. Уже тогда я поняла, что такое зарабатывать больше родителей за несколько часов в день, но давалось это непросто. Подъем в 6 утра, т.к. было далеко добираться до учебы, пары, ежедневный перекус: 2 марса или сникерса + банан (да, гастрит у меня появился быстро), затем 2—3 урока с учениками, потом свои уроки, около полуночи спать, а на завтра все сначала. На 3 курсе я уже начала жить отдельно от родителей, и полностью перешла на самообеспечение.

После 5 лет учебы я решила устроиться на первую работу. Мое внимание привлекло объявление про переводчика-синхрониста с английским и устроилась в странную компанию, где владельцы грезили о выходе на рынок ОАЭ с туркменскими коврами. Сначала в мои обязанности входило переводить документы, связанные с ведением бизнеса в ОАЭ, договариваться в письмах о встречах с нужными людьми и обучать владельца английскому. В этой компании было много нестыковок, но я старалась не обращать внимания, ведь впереди была первая в жизни поездка за границу в качестве переводчика. Полетели я, юрист и владелец компании, и это был тяжелый опыт. Раньше таких предпринимателей называли «новыми русскими». Быстро разбогатев, они думали, что за деньги можно купить все, и что деньги открывают любые двери. Столкнувшись с тем, что в другой стране своя культура, свои ценности, свои законы ведения переговоров, мой работодатель приходил в бешенство, а зло вымещал на мне. Приведу пример: «Ты плохо переводишь, потому что он мне отвечает не то, что я хочу услышать» – это было стандартное поведение. В какой-то момент я поняла, что с меня хватит и сказала, что как только мы вернемся домой, я увольняюсь.

Этот опыт дал мне понять, что я не хочу быть приложением к кому-то и что моя работа должна зависеть от моих достижений, а не от самодурства начальника. Я с трудом уволилась (мне не отдавали паспорт) и, наконец, стала искать работу, в которой есть перспектива роста. Конечно, без опыта

мне светила разве что должность секретаря-референта в хорошей компании, такие вакансии я и рассматривала.

Компания мне понравилась с первых минут. Просторный офис (а не съемная квартира, как в первом случае), открытое пространство со множеством людей, ощущение порядка и четкости. Меня проводили в переговорную, где все выглядело как в фильмах про западные компании, и мне очень хотелось, чтобы меня взяли. В переговорную зашли 2 человека: один помоложе, под 2 метра ростом, второй постарше и невысокий. Они вежливо общались, задавали много вопросов, особенно о моих поездках за границу (помимо ОАЭ я несколько раз ездила в клиники в Бельгии тоже синхронистом). И после 40-минутной беседы один из них сказал, что, поговорив со мной, он понял, что в секретарях я надолго не задержусь. Уж не знаю, как он за 40 минут сделал такой вывод, но очевидно, что был прав. Я вежливо поблагодарила владельцев компании за беседу и собиралась уходить, когда неожиданно мне сделали предложение возглавить и развивать новое направление в компании. Это был ресторанный бизнес, в котором я ничего не понимала, и для меня было странным, что они решились на такой выбор. Впоследствии они объяснили, что мой опыт насмотренности правильных заведений за границей был им нужен, чтобы выстроить нечто абсолютно новое на этом рынке. Кроме того, они увидели во мне лидерские способности и решили рискнуть. Так я оказалась в бизнесе.

В начале построения нового направления мне пришлось непросто. Первым проектом был ирландский бар. Однако отсутствие ограничений в голове и коммуникабельность помогли адаптироваться к новому состоянию. Я накупила книжек по управлению, меня отправили в Москву, где я прошла по столичным заведениям, и, благодаря знаниям английского, познакомилась в баре Shamrock на Новом Арбате с его управляющим, Чарли Донованом. История Чарли внушила мне надежду, что я тоже справлюсь. Только представьте: человек до 35 лет работал бухгалтером в Англии, увидел в газете объявление, что в ирландский бар в Москве требуется менеджер и решил откликнуться. Его сильной стороной было то, что он, как и большинство жителей Великобритании, был завсегдатаем такого бара, и понимание, как им управлять, было у него в крови. Чарли прекрасно справлялся, это было видно по ежевечерним аншлагам в баре, а я со всей непосредственностью попросила помочь мне девушке из Сибири, открыть первый за Уралом айриш паб.

Удивительно было то, что Чарли не только рассказывал и даже дал пособие, которое так и называлось «Как открыть бар», но и согласился приехать в Новосибирск на 3-дневный тренинг, чтобы обучить наш персонал. Первый бар мы открыли в бывшей 3-комнатной квартире площадью 75 квадратных метров с 10-метровой кухней и 11 сотрудниками. В первый же день около 16 двери уже были заблокированы, потому что в бар стояла очередь. Мы первые завезли в город

настоящие ирландские сорта пива и представили необычное для Новосибирска меню. В общем, первый блин получился целым пирогом, и тут же было принято решение открывать второе заведение уже на следующий год, а ремонт начинать в моменте.

Второй бар мы открыли как раз накануне внутреннего финансового кризиса, когда рубль за неделю превратился в тыкву, а стоимость доллара взлетела в 4 раза. Мы столкнулись с серьезной проблемой: многие поставщики были иностранными, в контрактах цены были зафиксированы в долларах, и мы просто не могли себе позволить так сильно взвинтить цены в меню, чтобы окупить возросшие в 4 раза себестоимости. Это был настоящий кризис, который нужно было срочно разрулить на фоне паники на рынке и разорения многих наших постоянных гостей и галопирующих цен. Никогда не забуду, как я приехала на переговоры на птицефабрику с просьбой отгружать мне куриные крылышки. Директриса, хлопая глазами, задала тупиковый вопрос: «А я куда кур без крыльев дену?». Ну, думаю, вы представили масштаб бедствия. Но мы справились, пришлось срочно переделывать технологические процессы, менять поставщиков, учиться работать на отечественных продуктах, и все это за один месяц. Эта была отличная школа выживания и первое мое боевое крещение в бизнесе. После этого у меня и случился впервые предпринимательский зуд.

Желание открыть собственный бизнес возникает далеко

не у каждого. В моем случае можно сказать, что это было нерациональное, непонятное стремление доказать, что я смогу и сама, прежде всего себе. С деньгами у меня проблем не было, уже тогда я зарабатывала гораздо больше своих друзей и знакомых. И это доказывает, что свой бизнес – это больше, чем деньги, это как миссия, которую ты обязательно должен выполнить рано или поздно.

Впоследствии я открыла еще много заведений, одновременно управляла 11 разноформатными с количеством сотрудников в направлении около 350 человек. Написала 5 книг по ресторанному бизнесу, выступала на отраслевых мероприятиях, отучилась на президентской программе управленческих кадров, специализация «Маркетинг, менеджмент», получила грант по программе Muskie и закончила магистратуру в США. В общем, искала разные пути, чтобы не соскальживать на тернистую дорожку собственного бизнеса, но, как вы увидите из этой книги, не помогло ничего.

Если вы такие же, как и я и у вас просто нет возможности отказаться от создания своего бизнеса, по крайней мере, сначала прочтите мою книгу и подстелите соломку во всех изложенных мной ситуациях. Повторюсь, в книге нет ни капли выдумки, все кейсы реальные и все фактапы либо я прошла сама, либо близко наблюдала и была каким-то образом вовлечена.

Ну что, начнем разборы...

ГЛАВА 2

ПРИЙТИ В ЧУЖОЙ БИЗНЕС СО СВОИМИ ПРАВИЛАМИ

Я работала в найме в средней по размеру компании, возглавляя направление ресторанного бизнеса. Направление развивалось, деньги зарабатывались, бизнес-процессы отстраивались. Но несмотря на то, что все было прекрасно, все время точил изнутри червячок, что это не мое, а хочется свой бизнес. Наверное, у предпринимателей это неизбежно. Пусть все будет идеально, все равно хочется открыть свое, принимать решения, видеть результаты – свои собственные.

И вот обращается ко мне старый знакомый и просит рассказать, как докупить электрические мощности. В общепите это обычная история, в помещениях, куда ты заходишь с новым заведением, минимум мощностей, и, если нужно открыть что-то посерьезнее, чем кофейня у дома, нужно заморочиться этим вопросом. Мне стало интересно, что затевает Игорь (все имена в книге изменены) и я попросила рассказать подробнее.

Оказывается, он и его друг годом ранее арендовали летом точку на набережной и продавали там шашлыки и мороженое. Просто ставили мангал, привозили уже замаринованные шашлыки из магазина, и их общий знакомый эти шашлыки

все лето жарил. Кроме шашлыков были напитки, но без холодильника, да и мясо хранилось в термосумке, потому что на точке не было даже электричества.

Заработали немного денег и в этом году собирались поставить киоск, расширив ассортимент. К тому же, получив мощности, хотели поставить холодильники, чтобы постоянно не гонять в магазин за мясом, сделать небольшой складик, куда убирать мебель на ночь и установить подсветку, чтобы продлить часы работы.

Мне нравилась сама идея попробовать себя как предпринимателя, и недолго думая, я предложила войти в их партнерство. А так как управляла я сетью разноформатных заведений уровня средний+ и премиальных, конечно, из всего, что попадалось под руку, мне хотелось сделать конфетку. И в этом была главная ошибка.

Я предложила расширить меню, внести стейки и другие позиции, приготовленные на живом огне, добавить закуски, расширить линейку напитков, поставить морозилку с мороженым от поставщика. Кроме того, я договорилась с поставщиками о красивой уличной мебели и холодильнике для напитков (благо, связи были), заказала дизайн меню, затем напечатала и заламинировала (до этого меню вообще не было) и внесла много других улучшений. Мы даже наняли менеджера, который должен был следить за новым кафе, повесили яркий баннер, купили офигенный гриль и открыли сезон. После этого вместе с менеджером надо было нанять пер-

сонал, причем, уровень сотрудников, к которому я привыкла, тут и близко не проходил. Взяла резюме, забракованные в компании, где я управляла, и передала их менеджеру. Понятно, что ничего особо хорошего там не было. В итоге набрали молодняк без образования, и это тоже аукнулось, потому что вскоре вокруг девочек, работающих в нашем кафе, появились сомнительные мальчики, и вся эта тусовка больше была занята не работой, а своими отношениями, желанием поскорее получить выходной и сбежать позагорать. О качестве, к которому я привыкла, можно было и не мечтать, и меня это задевало, потому что по натуре я перфекционист и все хочу довести до максимума. Но даже это не было основной проблемой, ведь других сотрудников на набережной и не было, туда только такие и шли.

Проблема была в том, что аудитория набережной была вполне довольна шашлыками и дешевыми напитками, ведь приоритет был не в разнообразии и качестве, а в цене. Могу сказать, что перенос ожиданий с совершенно другого сегмента потребителей на тот, что априори ниже по уровню, и таким и должно было оставаться, стал огромной ошибкой. Потребителям набережной не нужно было лучше, им нужно было дешевле, и это определяло выбор. Это сейчас на набережной уже создан целый фудкорт и есть в том числе рестораны с обслуживанием. Хотя, большинство из них все равно предлагают дешевый продукт с приемлемым сервисом, не особо заморачиваясь.

Был и административный подвох. Дело в том, что наша точка, несмотря на все ужасы, которые я расписываю, привлекала людей тем, что отличалась от всего остального на набережной. Приятная мебель с зонтиками, красивые новые холодильники и какой-никакой уют работали. И точку увидел один из административно причастных к набережной товарищей. Он открыл свою точку быстро рядом с нашей, и так как ресурсов во всех отношениях у него было больше, у него получилось уже мини-кафе под навесом, а не просто мебель на улице. Кроме того, его точка находилась ближе ко входу на набережную, из-за чего народ сначала видел его кафе, а потом наше.

Стоит добавить, что один из партнеров вообще появлялся на площадке только чтобы бесплатно поесть, менеджер ушел в личную депрессию и работал спустя рукава, а я после основной работы неслась туда, чтобы потушить очередной пожар. В какой-то момент я поняла, что мне уже все равно и я не могу больше разрываться на 100 частей и закрывать все дыры, и захотелось просто от этого избавиться и дальше работать в прекрасных условиях нашей компании с заведениями хорошего уровня.

В общем, через 2 месяца такого бизнеса я окончательно вымоталась, собрала всех участников проекта, предложила зафиксировать убытки и разбежаться. Тут тоже не обошлось без сюрпризов, потому что тот, кто меньше всех делал, выступил с упреками, что я своими изменениями все испорти-

ла. В итоге у меня осталась дыра в личном бюджете и гриль weber, который уехал на дачу к родителям.

А теперь давайте разберем все ошибки, которые я допустила в этом проекте и как надо было делать

Не изучила целевую аудиторию

Для того, чтобы получить спрос на свой продукт, то есть тот, который даст не только точку безубыточности, но и прибыль достаточную для того, чтобы был смысл продолжать бизнес, нужно убедиться, что там, где вы находитесь, есть ваша целевая аудитория. Чем более уникален ваш продукт, и чем он интереснее для аудитории, тем больше вероятность что к вам не только дойдут в шаговой доступности, но и специально поедут. Взять хотя бы известные театры, куда едут со всего города и окрестностей, и даже из других городов, чтобы увидеть постановку. А вот в столовую, которая добротно готовит привычные блюда, будут приходить только те, кто работает по соседству. При этом оба бизнеса будут чувствовать себя вполне устойчиво, потому что у каждого есть целевая аудитория и ее хватает.

А вот если с целевой аудиторией проблема, тогда все идет наперекосяк. И тут важно честно оценить, кому ваш продукт подходит. К примеру, есть салон автомобилей «Лада». Но если руководителю салона придет в голову затягивать в салон

аудиторию, которая планирует купить Mercedes, это плохо кончится. Прежде всего, усилия и средства будут потрачены впустую, но еще хуже будет, если кто-то из такой аудитории придет «не в свой» салон. Потому что будет провален главный тест – на ожидания.

В моем случае нужно было походить по существующим точкам на этой самой набережной, посмотреть ассортимент и цены, проанализировать поведение потребителей, посчитать, кто что заказывает, каков средний чек, какая выручка в день (ведь все это можно вычислить просто методом наблюдения). И только после этого кидаться делать улучшения, которые в этом месте за эту цену никому не были нужны, а ставить цену ниже при понесенных затратах было просто нерентабельно.

В общем, неважно, какой продукт вы предлагаете и сколько он стоит, важно чтобы на него был спрос достаточного количества целевой аудитории, и она в принципе была для предлагаемого вами продукта по установленной цене.

Переоценила роль наемного сотрудника в управлении бизнесом

Моя главная ошибка была в том, что я ожидала от других людей такого же отношения к работе, как у меня самой. И так как я управляла чужим бизнесом, вкладывая в это все силы, знания, постоянно стараясь найти новые способы заработать

и развивая направление, мои ожидания к менеджеру были такими же.

Категорически нельзя переносить свои ожидания на кого-то другого, это ведет минимум к разочарованию, максимум к потере денег. За этот опыт мне пришлось немало заплатить, но ожидать от наемных сотрудников того же, чего ты требуешь от себя, я точно перестала раз и навсегда.

Кстати, это одна из самых распространенных ошибок в аудитах бизнеса, которые я провожу. Почему-то предприниматели считают, что, наняв управленца, они смогут расслабиться и только получать прибыль. Но задайте себе один простой вопрос: если наемный управленец так крут, что самостоятельно может организовать все бизнес-процессы и вести прибыльный бизнес, зачем ему вы? Ведь такой человек может найти инвестора или взять кредит и открыть собственный бизнес, особенно если порог входа в этот бизнес невысок, и вы не можете предложить что-то сильно превышающее рыночную зарплату.

Предприниматель, особенно если бизнес маленький и только на старте, должен взять на себя основные управленческие функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль и анализ. Только таким образом можно быть уверенным, что бизнес у вас под контролем, и что результаты, которые вы получаете, полностью зависят от вас.

Вывод, который вы должны сделать: не надейтесь

на наемного управляющего, особенно в начале бизнеса. Если вы не готовы тратить время и силы на участие в управлении или работаете на серьезной основной работе, которая требует от вас все ваше время, не начинайте бизнес. Иначе разочарование, усталость и потери могут стать итогом такого выбора.

ГЛАВА 3

ДОВЕРИТЬСЯ ОПЫТУ ПАРТНЕРА

Во втором бизнесе, куда я вошла, получилось уже так, что позвали меня. Я неплохо зарабатывала на основной работе и искала, куда можно инвестировать свободные средства. Был план вложиться в недвижимость, но вы сами знаете, кто сидит на левом плече и нашептывает разные «гениальные» идеи на ухо. И иногда мы следуем за ним...

Так вот, я ходила в медицинский центр на массаж и общалась с массажистом. Он был с высшим медицинским образованием, с мозгами, и все время стремился к чему-то большему. В чем-то помог мне (подсказал врача, устроил маме визит в клинику), где-то спрашивал совета по развитию бизнеса, в общем стали общаться семьями.

Через какое-то время Владимир (назовем его так) предложил подумать о совместном бизнесе. Причем, идея у него была инновационная: сделать салон красоты с выездом на дом. Ведь люди не всегда хотят куда-то ехать, особенно если речь идет о массаже или подобных процедурах. Идея показалась мне интересной, потому что мне самой всегда было жаль тратить время на дорогу и хотелось сделать все дома.

На этот раз мы решили опросить предполагаемую целевую аудиторию, будут ли они пользоваться услугами выезд-

ных мастеров в концепции «Home SPA». Причем, мы показывали перечень услуг с ценами. Большинство восторженно ответили «конечно», и мы, воодушевленные тем, что аудитория есть, окунулись в проработку деталей.

Владимир предложил перечень услуг, практически, все основные салонные услуги там присутствовали. Затем он начал искать мастеров. Договаривался, чтобы в свои выходные мастера были готовы к подработке. Но тут мы столкнулись с проблемой, т.к. массажиста надо было везти с кушеткой, остальных мастеров с сумкой с приборами и инструментами, либо с косметикой. Таким образом встал вопрос какого-то помещения, где все будет храниться и где буду ожидать вызовов мастера. Помещение нашли, и тут возник дополнительный расход – аренда. Также пришлось взять оператора, чтобы кто-то отвечал на входящие звонки. Развозили мастеров сам Владимир и его брат, сторонних брать не стали.

Еще пришлось потратиться на уходовую салонную косметику, лаки, инструменты и прочие штуки для мастеров. После месяца подготовки и затрат все было готово. Реклама шла следующим образом: договаривались с компанией, которая раскидывала буклеты с услугами компании по почтовым ящикам интересующих нас домов, за определенную плату. Это был основной канал рекламы. Также каждый из нас распространял буклеты по знакомым, друзьям, и коллегам. Бизнес стартовал.

Звонков оказалось значительно меньше, чем мы предпо-

лагали. К тому же люди хотели заказать выездные услуги в последний момент, а наши мастера бывали в это время заняты. В основном пользовались спросом выездные массажи, это был флагман продаж. А вот косметические услуги на дому устраивали людей гораздо меньше. Педикюр тоже оказалось делать проблематично без специального кресла, клиенту приходилось сидеть на стуле, а мастеру сгибаться в три погибели. Кроме того, мастерам нужны были специальные лампы, потому что освещения в квартирах часто не хватало. В итоге, помучавшись так несколько месяцев мы пришли к выводу, что идея оказалась нежизнеспособной.

Пришлось искать стационарное место и договариваться с мастерами на вызов по записи в их выходные. Мы сняли комнату в гостинице в центре города на этаже, где располагался медицинский центр и разные кабинеты красоты. Комната была поделена на 2 рабочих места с кушетками, оператор находилась здесь же. Конечно, это ни в какое сравнение не шло с салонами красоты, несмотря на опытных мастеров, люди не возвращались. Они хотели провести время в комфорте, а не в подобии кабинки физиопроцедур.

Основные продажи мы делали перед праздниками, когда покупали подарочные сертификаты. Мы усиливали рекламу и активно продавали как раз в такое время. Тем не менее, бизнес не вышел даже на ноль, и через полгода нам с грустью пришлось констатировать, что его надо закрывать.

В наследство от этого бизнеса нам досталось оборудова-

ние, косметика, ну и так, по мелочи. Многое удалось продать, чтобы сократить минус, расставались цивилизованно, но грустно. Еще один проект закончился провалом. Но появился новый опыт.

В этом проекте работали все партнеры, но все мы имели основную работу, которая, опять же, не позволяла нам плотно заниматься бизнес-процессами. Но не это было основной проблемой.

Какие ошибки мы допустили?

Если чего-то нет на рынке – сначала подумай, почему и нужно ли это

Этот урок я запомнила на всю жизнь. Мы почувствовали себя такими инноваторами, которые сейчас придут и перевернут рынок, нырнут в голубой океан, снимут сливки и все в таком духе. Но после неудачи я вспомнила рассказ О'Генри, который читала еще в школе, про предпринимателей, которые решили продавать обувь на жарком острове, увидев, что все туземцы ходят босые и нет ни одного обувного магазина. В итоге они завезли обувь, открыли магазин, но никто ее, естественно, не покупал, потому что туземцам было хорошо и босиком. Горе-предпринимателям пришлось завезти на остров колючки и ночью их рассыпать, чтобы бедные жители, наколов себе ноги, побежали покупать ботинки. Рас-

продав весь запас, продавцы обуви уехали и больше таких попыток не предпринимали.

На всех тренингах я постоянно твержу – если чего-то нет на рынке, то есть вероятность, что рынку это не нужно и он новшество не примет. Есть ситуации, в которых ваша идея может опередить свое время, и это тоже может сработать против вас.

Если вы думаете, что только маленькие компании могут допустить такую ошибку – ничего подобного. Рождению таких гигантов как YouTube, Amazon, iPad и пр. предшествовало множество неудачных попыток и банкротств. Вот пример: Webvan.com, интернет-сервис для заказа продуктов онлайн, созданный Луисом Бордерсом, основателем сети книжных магазинов, в 1996 году, был пионером в бизнесе доставки. В 1999 году компания потратила \$1 млрд на расширение своих складских мощностей и заявила о планах покорить 26 городов к 2001 году. Тогда же Webvan вышла на IPO и привлекла \$375 млн при оценке компании в \$1,2 млрд. Однако вскоре стало очевидно, что её клиентская база и доходы не смогут оправдать таких крупных инвестиций. Стремительное расширение оказалось слишком рискованным – за полтора года сервис запустился в 8 городах. В 2001 году компания закрылась, став одним из крупнейших крахов доткомовской эпохи.

Как говорил доктор Хаус, «все врут», и это нужно

учитывать, проводя опросы по новой идее бизнеса

По сути, в момент, когда мы спрашивали людей о концепции доставки услуг салона красоты на дом, им это нравилось. Проблема в том, что в реальности многие процедуры оказались менее комфортными без специального оборудования и в домашней обстановке, где рядом ходит супруг, забегают дети, собаки и все прочие отвлекающие персонажи. По сути, такая модель лишает пользователей услуг возможности расслабиться, перегрузиться, исключение составляет, разве что, массаж, и то если дома есть свободная тихая комната.

Как бы я выстроила этот бизнес сейчас, когда у меня уже знаний о бизнесе воз и маленькая тележка? Да очень просто. Начала бы с того, что не требует особенных вложений, а именно, с массажа, ведь один из основателей сам был массажистом и не отказывался выезжать. Его напарница готова была работать с ним в смену под запись. Кушетки стоили не так дорого и их было легко продать, если что-то пойдет не так (они ушли первыми при закрытии бизнеса). Кроме этого, нужно масло, номер мобильного и сарафанное радио. На первое время можно было самим отвечать на звонки и протестировать гипотезу с минимальными затратами. А потом, если одна услуга зайдет, добавлять по одной дополнительной и смотреть, как пойдет.

Вывод, который я сделала из этой неудачи, был сле-

дующим: нужно запускать пилотный проект минимальными силами и с минимальными затратами. И только после прибыли на минимальных вложениях начинать масштабироваться. Многие твердят об этом сейчас, но ко мне эта модель пришла в начале 2000-х и изрядно меня тогда удивила. Совет, который я могу дать сейчас, повторяет высказывание британского бизнесмена, Ричарда Брэнсона «К черту все! Берись и делай!», тестируй идею быстро, даже если она сыровата и обходись минимальными вложениями ресурсов.

ГЛАВА 4

СОЗДАТЬ БИЗНЕС В ОТВЕТ НА СОБСТВЕННУЮ ПРОБЛЕМУ

У меня возникла проблема с няней, я никак не могла ее найти для собственного ребенка. К тому же, при моей интенсивной работе и максимальной загруженности пришлось нанимать еще и уборщицу. Подбор няни и уборщицы стоил недешево, и я подумала, ведь многие работающие матери сталкиваются с такой проблемой. К тому же, в предыдущей главе я рассказывала про бизнес, для ведения которого мы наняли оператора, и у нее день был отнюдь не загружен, да и от дополнительного заработка она не отказывалась.

Итак, я подумала, почему бы не попробовать сделать агентство по найму домашнего персонала? Мы сконцентрировались на нянях и уборщицах. Сначала пришлось разобраться, какими каналами пользоваться, чтобы получать поток соискательниц. После этого нужно было проводить собеседования с теми, кто откликнулся на объявление. Это удалось тоже переложить на оператора за доплату. В итоге первичный отбор кандидатов проводила оператор.

Затем нужно было прозвонить тех, кто давал рекомендации, в этом бизнесе без рекомендаций никак, все-таки человека допускают в дом и доверяют ему детей. Не все были го-

товы предоставлять контакты предыдущих нанимателей, да и не все наниматели были готовы общаться.

Следующим этапом была проверка по линии безопасности: не было ли приводов, нет ли правонарушений, и прочих «сюрпризов». За это тоже нужно было платить, потому что специальный человек делал это честно и добросовестно, свержаясь с данными на тот момент еще милиции. А теперь представьте: сделана вся подготовительная работа, но в другом агентстве работника наняли быстрее (естественно, они подавали куда могли, когда им нужна была работа). И вот, все затраты по сотруднику насмарку. Кроме того, был 2-недельный период, в течение которого агентство обязалось предоставить бесплатную замену домашнего персонала, даже если просто «не сошлись характерами» с хозяевами дома. В общем, хлопот было много.

Этот бизнес выходил примерно в ноль с учетом того, что оператор работала на 2 направления и расходы по одному были за счет этого ниже. Однако, чтобы развить этот бизнес как самостоятельный, требовалось много временного ресурса от владельцев, которые пахали на основной работе. После закрытия бизнеса с выездным салоном, поиск домашнего персонала тоже решили свернуть, потому что иначе ему светил минус.

Вы не поверите, но после каждой неудачи я радовалась, что опять обрела свободу и клялась себе, что больше никогда в жизни я не влезу в это, а буду жить в свое удовольствие:

работа, семья, путешествия, книги. До тех пор, пока предпринимательский зуд снова не начинался в совсем не прекрасный момент.

Что я поняла после закрытия этого бизнеса?

Не нужно создавать бизнес как ответ на твои собственные проблемы

Так можно обрасти кучей проектов, которые будут тянуть из вас время и ресурсы, решать ваши проблемы, но не приносить тот доход, который вы можете получить, если займетесь тем, что нужно рынку. Здесь не идет речь о том, что вы увидели потребность рынка и решили на нее ответить, создав новый бизнес или направление. И замечательно, если новый продукт или услуга попутно решат и вашу проблему. Не стоит бизнес подтягивать для решения только своей проблемы, иначе может произойти следующее: слишком узкая или перегруженная ниша, перегретый рынок, ограниченная прибыльность, тратится слишком много времени и сил предпринимателя и т. д.

Сейчас можно быть «серийным предпринимателем», но при ближайшем рассмотрении, как правило, есть одно направление, которое тянет лямку, а остальные болтаются на ней, едва перебирая ножками. Сейчас у меня есть твердое убеждение, что построение бизнеса должно идти по такой

схеме: тест нескольких направлений – выбор приоритета – концентрация – устойчивость. И только когда есть базовое прибыльное направление, можно переходить к следующему тесту и опять анализировать результаты и делать выбор.

Считали половинчатые затраты

Если вы считаете затраты бизнеса, учитывая синергию, и не пытаясь посчитать каждое направление, как если бы оно было единственным, вы ограничиваете устойчивость такой бизнес-модели. Почему? Потому что, если вы, к примеру, делите издержки на несколько направлений, вы получаете несколько искаженную картину мира. Допустим, в нашей ситуации мы делили расходы на аренду помещения и на оператора между двумя бизнесами. Как только один стал нежизнеспособным, второй, в модели которого была прописана лишь половина расходов на определенные позиции, ушел в минус.

Но может быть и обратная ситуация, и в одном из кейсов по консалтингу я как раз с этим столкнулась. Анализируя фонд оплаты труда, я обратила внимание на присутствие сотрудника в двух ипостасях: как управляющего и как бариста. Причем, это были одни и те же дни. Когда стали разбираться, выяснилось, что предприимчивая девушка, подменяя бариста, ставила себе двойную оплату. Вот только выполняя одни обязанности она явно не могла в это же время выполнять другие. Я предложила владелице предоставить девушке вы-

бор, какой оклад она предпочитает поставить. Конечно, она выбрала оклад управляющей и при подмене бариста больше этот вопрос не возникал.

Вывод, который стоит из этого сделать: не путайте решение собственных проблем с потребностями рынка.

ГЛАВА 5

Создать бизнес на эмоциях

Многие проходили этот путь и запинаясь о множество препятствий. Я не говорю о том, что это невозможно, или что такая бизнес-модель не имеет права на жизнь, сама знаю как минимум 3 успешных тандема супругов. Но я совершенно уверена, что начинать общий бизнес на волне эмоций, когда чувства захлестывают, и ты видишь все в розовом цвете – это не вариант.

В моем случае общий бизнес был попыткой получить что-то общее, объединяющее и на волне эндорфинов критическое мышление вообще отказывало. Мы нашли инвестора, часть средств вкладывали сами, и решили открыть полноценный спорт-бар. Я всегда делала тщательные расчеты для каждого заведения, 7 раз отмеряла, делала маркетинговый анализ и изучала спрос. В этом случае у меня была какая-то нереальная вера в то, что мы делаем, основанная непонятно на чем.

Нужно сказать, что первые заведения я открывала по найму еще в те времена, когда в приличный ресторан сразу очередь становилась. Но время шло, конкуренция росла, а вместе с ней и срок окупаемости заведений. Хайповые проекты,

конечно, оставались, но гасли так же быстро, как и взлетали. И нужно было понимать, что это игра не менее, чем на год для выхода на операционную прибыль, и что в первые месяцы работы возможны кассовые разрывы и даже операционный минус.

Разбалованная работой в холдинге, я также не была готова к расходам, которые, естественно, на одно заведение были намного выше, чем то же самое на 11. Когда есть бухгалтера, дизайнер, HR-менеджер и прочие, кто работает на все проекты направления, экономия на фонде оплаты труда административно-управленческого персонала составляет до 50% из расчета на подразделение. В одном заведении тебе нужно нанять бухгалтера, калькулятора, и решать многие вопросы на аутсорсинге и дороже, либо брать эту нагрузку на себя (если есть компетенции).

Личные финансы за полгода были выжаты досуха, с инвестором была договоренность на определенную сумму, и в какой-то момент просто кончились деньги. Очень давно я читала книгу двух российских предпринимателей из 90-х, которые рассказывали, что иногда бизнес входит в стадию «дохлой лошади», и все, что можно сделать – это закопать ее и жить дальше. В нашем случае у нас не было запаса финансов, чтобы пережить период раскрутки и набора своей аудитории, и это была гигантская ошибка, за которую мне пришлось заплатить из собственного кармана. Кстати, розовые очки растаяли, да и в отношениях начался разлад, по-

тому что жить в ситуации стресса постоянно, и на работе, и дома (а я не встречала ни одного предпринимателя, который мог бы на 100% оставлять проблемы за порогом), просто невыносимо.

Когда я призналась себе, что лошадь уже не встанет, начала искать покупателя и нашла сеть заведений, которая готова была купить наш бар и мы выходили из бизнеса в ноль. Да, наработались, но деньги в итоге не потеряли. И тут меня ждал новый удар, пожалуй, самый сильный. Дело в том, что в начале, когда мы заключали договор аренды, со служебного входа (где загрузка) в договоре был указан пяточок (этакие сенцы), который не входил в договор аренды. Я уточняла этот вопрос с представительницей арендодателя, и она сказала, что они как раз в процессе формализации этого пяточка, оформляют его, и как только оформят, сделают дополнительное соглашение на него. Понятно, что юриста у меня не было, а в круговерти дел я благополучно об этом забыла. Представьте мой ужас, когда в день сделки покупатель приезжает с договором и намерением сегодня же рассчитаться, а представитель арендодателя появляется с опозданием и заявляет, что сделка заблокирована (предварительно все с ней, естественно, согласовывали). Арендодатель, оказывается, за спиной у меня вел переговоры с другим арендатором и в последний момент решил сдать ему.

Это был абсолютный фейл, потому что в этот самый момент я осознала, на сколько миллионов я попала и сколько

лет я буду этот долг выплачивать. Пожалуй, финансово это была самая жуткая ситуация во всех открытых мной бизнесах и это буквально раздавило меня. Около года ушло на то, чтобы просто прийти в себя, и в этот период я покинула компанию, в которой проработала 16 лет, чтобы дальше двигаться в роли бизнес-партнера. Забегая вперед, скажу, что мне предложили антикризисное управление за долю в бизнесе, с чем я после колоссального полученного опыта успешно справилась и получила партнерство без финансовых вложений. Я приняла для себя решение больше не привлекать кредитные деньги, а делать бизнес на своем опыте, навыках и связях. Но это уже совсем другая история.

Итак, разберем все факапы этой главы, и будет их великое множество

Партнерство с близким человеком

К сожалению, печальных историй на эту тему гораздо больше, чем положительных примеров. Приведу аргументы. Вы не сможете абстрагироваться от рабочих проблем дома, таким образом, вы не сможете отдыхать, так как вечера превратятся в производственные совещания. Финансово безопаснее, если в семье доход приходит из разных источников. Если один источник пересохнет, останется второй. Если вы оба в одном бизнесе – отсутствие денег станет вашей

общей труднорешаемой проблемой. Велика вероятность взаимных обвинений и счетов. Кто больше работает, кто больше потерял, кто виноват в сложившейся ситуации (список можно продолжать бесконечно). Если вы потеряете общий бизнес, велика вероятность, что и отношениям конец. В общем, рисков много, преимуществ гораздо меньше.

Вообще, вступая в деловое партнерство, надо быть предельно собранным и критичным. Есть ряд вопросов, которые необходимо выяснить до того, как вы в общий бизнес ввяжетесь, а именно. Как каждый из вас видит будущий бизнес? Чем больше деталей, тем лучше. Каковы временные и финансовые ожидания по окупаемости бизнеса? Почему вам нужен партнер, какие задачи он закроет, какую ответственность на себя возьмет, в чем будет его вклад? Как вы будете делить прибыль? А убытки, если такое случится? И главный вопрос, а действительно ли вам нужен деловой партнер? Возможно, вам нужен инвестор? И это не тот человек, который что-то диктует или решает, а тот, кто дает свои деньги под определенный прирост в результате вашего бизнеса с возвратом по определенной схеме.

В общем, партнерство – это один из самых важных моментов в бизнесе и подходить к выбору партнера надо как минимум не менее серьезно, чем к выбору мужа или жены.

Непонимание разницы между работой в большой компании и открытием стартапа

Начиная с поддержки всех структур, таких как юристы, блок бухгалтерии и финансов, снабжение, служба безопасности, отдел маркетинга, отдел HR, когда у тебя готова не болит о многих вещах, и заканчивая затратами. О затратах я уже говорила, но вот неимение юриста при заключении договора, как я уже говорила, обошлось мне весьма дорого. С тех пор я всегда находила возможность все важные договоры проверять у юриста и не вестись на обещания в стиле «доделаем, дозаклучим, исправим» и пр. Только четкое соответствие каждой буковки, каждой черточке в плане БТИ, фиксации каждого недостатка, поможет вам уберечься от убытков, ведь, как показывает мой пример, потом уже ничего никому не докажешь.

Стоит напомнить, что все разовые работы, заказанные у фрилансеров или наем по аутсорсингу на один маленький бизнес, будет стоить дороже, чем распределение затрат равномерно между подразделениями. Также важно, что, когда ты работаешь в холдинге, и у кого-то возникает, к примеру, кассовый разрыв или необходимость обновить оборудование или инвестировать в улучшение, можно перебросить финансы с других подразделений. Когда это один небольшой стартап – надеяться можно только на себя.

Еще один нюанс сравнения работы в холдинге и в стартапе – это отношение поставщиков. И если в первом случае у вас будут лучшие цены, оптимальный ассортимент, POS-

материалы, поддержка рекламных кампаний и мероприятий, то во втором – прайсовая цена и базовый набор услуг. Отсрочка тоже будет минимальной, потому что ты начинаешь строить репутацию с нуля.

Не учли срок раскрутки нового бизнеса

Сейчас я много говорю об этом, но в моменте этот принцип был мною благополучно проигнорирован из-за неадекватной эйфории, вызванной непонятной верой в чудесный успех. Во-первых, в конкурентной среде бизнесу нужно время, чтобы наработать клиентов, набрать узнаваемость, сформировать лояльность. И все это время у вас должны быть деньги на то, чтобы содержать себя и людей, которые от вас зависят (запас минимум на 6 месяцев), а также возможность планомерно доинвестировать при реализации худшего сценария из трех возможных. Помните, я уже советовала составить 3 сценария развития событий в вашей компании месяцев на 6. Там должны быть учтены: выручка, расходы, маржинальная прибыль, налоги, финансовые обязательства и дивиденды (если таковые будут). Когда вы строите в бизнес-плане такой прогноз, необходимо учитывать, что есть внешние факторы, такие как инфляция, рост фонда оплаты труда и другие. Нельзя просто написать план из текущих реалий, если вы видите, что ключевая ставка, показатель инфляции, цены на сырье и оплата труда растут в вашей отрасли, иначе

вы получите искаженную картину.

В каждом бизнесе свой срок окупаемости, который действует именно в данный момент, и, прежде чем ввязываться в стартап, нужно изучить эти данные и основываться на них, а не на своих «хотелках» и мечтах. Если при правильных расчетах вы видите, что математика не сходится – не врите себе, не подгоняйте цифры под желаемую картину, чтобы инвесторы открыли кошелек, иначе расплачиваться за все это придется вам и из своего кармана.

Выводы из этой главы: 100 раз подумайте, прежде чем вступать в партнерство с близкими, не путайте работу в компании, где все отлажено со стартапом и не врите себе, если цифры не сходятся еще до того, как вы вложили первый рубль.

ГЛАВА 6

Переоценить свои возможности и влезть в долги

Меня предыдущий опыт научил рассчитывать финансы для стартапа, но тех долгов, которые появились у меня, и которые я сразу структурировала по выплатам и примерно поняла срок отдачи, не сравнить со следующим кейсом. Помните, в главе 2 я рассказывала про свой проект совместно с Владимиром (все имена изменены). Так вот, следующий проект Владимира разрушил не только бизнес, но и жизнь этого человека.

Речь шла, опять же, об инновациях. Предположение, которое построил Владимир, было интересным и перспективным. Так как он сам был врачом по образованию, и неплохим, кстати, ему хотелось внедрить что-то новое в сфере медицины. Идея состояла в том, чтобы сделать онлайн-ресурс, на котором будет собираться вся информация о пациенте из всех источников, чтобы по каждому пациенту была сквозная карта с результатами всех приемов и анализов за весь период подключения к сервису. Представьте себе перспективу такой карты: не нужно собирать никакие данные из всех поликли-

ник, в которых вы бывали, не нужно таскать с собой никакие выписки, распечатки анализов, снимки, все назначения будут в этой электронной карточке, там же можно будет списываться с врачами, которые тоже могут быть подключены к системе, получать онлайн-консультацию и т. д.

Об этом проекте написал даже журнал Forbes, назвав его одним из самых перспективных стартапов на тот момент. Помню, как Владимир гордился тем, что о нем рассказали в уважаемом бизнес-журнале, и как он был воодушевлен своим инновационным проектом. Были наняты программисты, которые писали софт для этого сервиса, и стоило это отнюдь не дешево. Только потом я узнала, что деньги были взяты у серьезных людей, которые не любят оправданий.

В итоге, из-за того, что Владимир был не бизнесменом, а врачом, деньги закончились раньше, чем продукт был закончен, и тут он начал искать деньги у всех: своей семьи, семьи своей жены, друзей, родственников. Когда он опустошил ближний круг, в ход пошли не только друзья, но и их родители (знаю, потому что он успел занять деньги и у них), знакомые, знакомые знакомых, и даже пациенты в больнице. Но к этому моменты Владимиру уже все перестали давать деньги. Он полностью потерял репутацию, доверие и дружбу всех, кто оказался втянут в эту историю. Он начал прятаться, не брал трубку, и при этом, как игроман в казино, пытался найти, где еще занять денег.

Проект с треском провалился. Жена и сын прошли слож-

ный путь упреков со стороны своих родных, оставшихся без денег, до угроз от «серьезных людей». Логично, что жена с Владимиром развелась, а все его окружение от него отвернулось. Самое страшное было даже не в том, что он продолжал занимать, а в том, что он врал по поводу перспектив отдачи. Как сказала мне его жена впоследствии: «Нужно несколько жизней, чтобы заработать на отдачу таких долгов». Владимир до сих пор должен многим людям, он работает в нескольких больницах, бизнесом больше не занимается, и это тот случай, когда и не надо. По слухам, он до сих пор пытается занять деньги у новых пациентов.

Говоря об ошибках этого кейса, в голову приходят аналогии с казино, зависимостью и маниакальным упрямством

«Не пинайте дохлую лошадь, она не встанет!» – и да, я опять о своем

Помните, я рассказывала, что решение закрыть предыдущий бизнес предложила именно я, чтобы минимизировать потенциальный ущерб. В этом проекте, видимо, Владимира было некому тормозить, и он ушел в какую-то непонятную эйфорию и пропустил момент невозврата, когда из бизнеса нужно было срочно выходить, зафиксировать убытки, и продолжал закапываться все глубже.

Мой совет очень прост: если вы понимаете, что продол-

жение бизнеса становится не просто убыточным, но угрожающим всему, что вы имеете, это веский аргумент бизнес закрыть. Для того, чтобы это понимать, советую самостоятельно разрабатывать бизнес-план (никаких шаблонов из интернета и 500-страничных талмудов от консультантов) еще до вложения первого рубля. Уже во время разработки бизнес-плана вы поймете узкие места и проблемы вашего проекта, проанализируете конкурентов и посчитаете точку безубыточности, прикинете окупаемость, аргументируете, за счет чего клиенты будут выбирать именно вас и реалистично оцените свои финансовые возможности в приложении к проекту.

В данном случае человек не оценил заранее реальные затраты проекта и не остановился в тот момент, когда нужно было зафиксировать убытки и отказаться от дальнейшего увязания в минусе.

Невозможность трезво оценивать себя и свой проект

Оценка своих сил, планирование и контроль достижения поставленных целей, постоянный анализ – это как раз то, что поможет вписаться в проект, который вас не убьет. Бизнес – это всегда риск, но закредитоваться на несколько жизней в инновационном стартапе, даже не имея предпринимательского опыта и управленческих навыков – это слишком.

И не надо обращать внимание на появление вашего имени в бизнес-издании, завтра на вашем месте появится кто-то другой, благодаря кому издание хайпанет на прикольной теме. А вот вам потом разбираться с последствиями. Поставьте себе границы еще до начала проекта, поговорите с людьми, занимающимися бизнесом в вашем окружении, спросите их мнение и попросите быть «адвокатом дьявола» для вас. Эта техника заключается в том, что вам задают неудобные, трудные, бесящие и неловкие вопросы по вашему проекту, на которые вы должны ответить. И если ответ не находится – это звоночек о том, что все может закончиться провалом и риски неоправданны.

Ставить близких под удар

Абсолютно недопустимая ситуация – это подвергать риску безопасность близких людей ради своих амбиций. Хотя, терять собственную репутацию и лишиться достоинства тоже так себе приобретения. На тренингах я всегда говорю: «Не открывайте свой первый бизнес, если ради этого вам придется заложить квартиру, в которой живет ваша семья или закредитоваться на сумму, большую, чем горизонт 3—5 лет даже в случае неудачи вашего проекта».

Напротив, при расчете нового бизнеса вы должны сделать пессимистичный прогноз, при котором вам придется обеспечивать себя и зависящих от вас людей на период не мень-

ше, чем 6 месяцев. И этот бюджет должен быть неприкосновенен и ни в коем случае не идти на покрытие кассовых разрывов или дофинансирования бизнеса.

Вывод из главы: как и игроманам, предпринимателям сложно в какой-то момент остановиться и сказать всем вокруг и себе: «У меня не получилось». Но если этого не сделать, можно потерять все: семью, уважение, и даже возможность ходить по улице, не оглядываясь...

ГЛАВА 7

Пойти на поводу у делового партнера

В этой истории я вошла в бизнес как управленец и антикризисный менеджер за перспективную долю в бизнесе. Такая схема взаимодействия исключает твои финансовые риски, ведь ты договариваешься отвечать только в рамках своей доли и только в бюджете существующего бизнеса. Со всеми заведениями удалось наладить контакт и проработать схему улучшения показателей за несколько месяцев. Все шло по плану. Пришлось поставить несколько проверенных людей из прошлого бизнеса взамен тех, кто подворовывал. Кажется, все идет хорошо, но была одна проблема.

Еще до моего появления в компании начали ремонтировать бар в Новокузнецке и открыть его планировалось уже через пару месяцев после того, как я пришла. Сначала мне некогда было вникать, нужно было срочно разобраться с работающими заведениями, а потом я поехала в командировку и тут мне стало дурно. Заведение было расположено в жилом доме. Кто когда-нибудь занимался ресторанным бизнесом, знает, что открыть заведение в жилом доме — это значит наступить на грабли, скрещенные с отбойным молотком, прилетать будет ежедневно и по несколько раз. Еще интереснее

стало, когда я поговорила с соседним заведением (сетевой пиццерией), почему предыдущий бар отсюда съехал. Ответ меня убил: «Потому что тут живут бабули и дедули, которые сразу после 22:00 начинают звонить в полицию и жаловаться на шум». То есть, бар должен был закрываться в 22:00!

Я поделилась своими опасениями со старшим партнером, который очень хотел бар в этом городе. Он настаивал на том, что мы должны попробовать, что этот город для него очень важен, и что все как-нибудь решится. Конечно, зря я пошла на поводу, потому что все, что могло случиться, случилось. Местная управляющая заведением, которую партнер назначил (без опыта работы в общепите), не справилась с тем, чтобы собрать людей на открытие. А я приехала уже в день открытия. В итоге мы вбухали деньги в программу, которую смотрели 5 столов. После 22:00 начались звонки в бар с угрозами и настояниями сделать музыку тише. Чтобы вы понимали, В Новокузнецке народ только начинает собираться в баре около 21:00, так что шансов у этого бара не было.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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