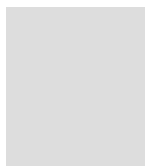
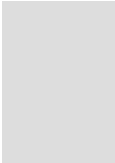


ГЛАВА

1



КАК УГРОБИТЬ
БИЗНЕС
ЕЩЕ ДО ЕГО
СОЗДАНИЯ



СОЗДАЕМ БИЗНЕС, ЧТОБЫ СТАТЬ ВЛАДЕЛЬЦЕМ БИЗНЕСА

Знаете ли вы статистику выживаемости среди новых бизнесов? За первые три года с момента создания их гибнет примерно две трети. За следующие три года из выживших гибнет еще две трети. Результат: из вновь создаваемых бизнесов через шесть лет с момента создания выживает лишь каждый девятый.

Многие бизнесы приговорены к гибели с самого начала просто потому, что их создавали зря. Каждое дело изначально создается для реализации какой-то идеи. Но далеко не каждая идея достаточно хороша, чтобы из нее получился жизнеспособный бизнес. А самая гибельная для будущего бизнеса идея — идея учредителей **«Мы создаем бизнес, потому что хотим стать владельцами бизнеса»**.

Кто-то создает бизнес, чтобы сделать лучший ресторан итальянской кухни в городе, — у этого бизнеса есть шанс на успех. Кто-то создает бизнес, чтобы производить качественную плитку и продавать ее по всей стране, — у этого бизнеса тоже есть шанс на успех.

А кто-то создает бизнес потому, что быть собственником бизнеса — это круто. Ты — сам себе хозяин, свободный человек. На тебя работают сотрудники. Ты для них — великий и ужасный босс. Опять же, как поднимается твой статус в любой тусовке! Ты представляешься владельцем собственного бизнеса — не то что жалкие наемники вокруг тебя!

В результате начинающие предприниматели спят и видят, как бы создать свой бизнес. Берут первую попавшуюся идею, которая придет им в голову. Убеждают себя, что их неизбежно ждет успех. И запускают бизнес.

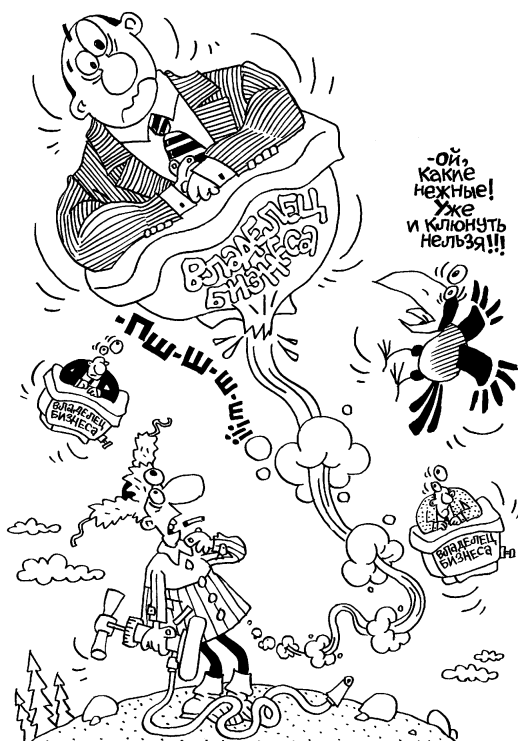


«Давайте организуем свой ежемесячный городской журнал!» В городе в этом году уже выпускались 150 городских журналов. 30 из них обанкротились. Конечно, новый ничем не примечательный журнал ждет выдающийся успех!

«Давайте организуем свой салон сотовой связи!» В результате постоянно ужесточающейся конкуренции большинство отдельно стоящих салонов закрылись еще 3–5 лет назад. В наши дни конкурентоспособны только сети салонов связи. Прежде всего — российского масштаба. Но, конечно, новый салон на улице Чувырловке станет исключением из законов рынка. И озолотит своих владельцев!

На самом деле далеко не каждая идея (даже толковая) может воплотиться в успешный бизнес. Часто необходимо проработать и просчитать 10–20 идей для того, чтобы начать реализацию

только одной из них. Более того: нет никаких гарантий, что из этой, самой лучшей идеи удастся сделать успешный бизнес. В конечном счете вы делаете попытку, прилагаете все силы для достижения цели. В одних случаях вы получаете более или менее успешный бизнес. В других — теряете силы и средства, вложенные в эту попытку. Частично или полностью. И в любом случае вы приобретаете бесценный опыт.



У вас нет гарантии успеха. Даже тогда, когда вы проработали много идей и выбрали самую успешную из них. Что же говорить о ситуации, когда берется первая пришедшая в голову идея и из нее пытаются соорудить бизнес? Некоторые такие попытки просто поражают своим кретинизмом. При этом не всегда тот, кто создает такой бизнес, — кретин. Чаще речь идет о самообмане. Человек так хочет организовать свое дело, что сам себя убежда-

ет в перспективности и успешности своей бизнес-идеи. Тут-то и срабатывает фундаментальный принцип убеждения...

Значительно проще убедить в успешности своего бизнеса себя, чем убедить в этом рынок.

Кроме того, многие учредители бизнеса даже не понимают, какая бизнес-идея может стать успешной, а какая — нет. Молодым энтузиастам не хватает элементарного жизненного опыта. Взрослых и более опытных людей разводят на левые бизнес-идеи их молодые и энергичные знакомые и родственники. Здесь самое опасное — когда «инвестор» с деньгами не разбирается в специфике предложенной бизнес-идеи. Например, чепэшница торгует на рынке и ничего не смыслит в компьютерах. Думает, что компьютеры — это круто. За ними будущее. В результате сынок, увлекающийся компьютерными играми, уговаривает маму дать денег — на создание компьютерного игрового клуба. Сам сынок просаживает в игровых клубах пару тысяч в месяц. И думает, что это крутой бизнес. О том, как его организовывать, он не знает ничего. Ни о том, как тяжело найти подходящих системных администраторов. Ни о том, что рынок уже четыре года как перенасыщен. И большинство организуемых игровых клубов вылетает в трубу. Результат закономерен: мамины деньги развеиваются по ветру.

Истинная причина, почему гибнут большинство вновь организуемых бизнесов, еще глубже: **чтобы эффективно построить бизнес, нужно самому быть профессиональным собственником бизнеса.** Профессия собственника бизнеса — сложная и тяжелая. Учатся ей в основном методом проб и ошибок. Если собственник бизнеса недостаточно опытен и профессионален, он может загубить любой бизнес, который у другого собственника стал бы вполне успешным.



ПРИМЕР

Бывают случаи, когда собственники успешных бизнесов организуют новые бизнесы, нежизнеспособные с момента рождения. Помню историю, когда владелец успешного магазина отделочно-строительных материалов организовал клуб «М.». Изначально идея была в том, чтобы к магазину добавить салон-экспозицию — помещение с роскошной отделкой, в котором VIP-клиентам магазина будут показывать, как можно отделать и оборудовать их квартиры и коттеджи. Но салон-экспозиция располагался далеко от магазина. И клиенты туда просто не доезжали.

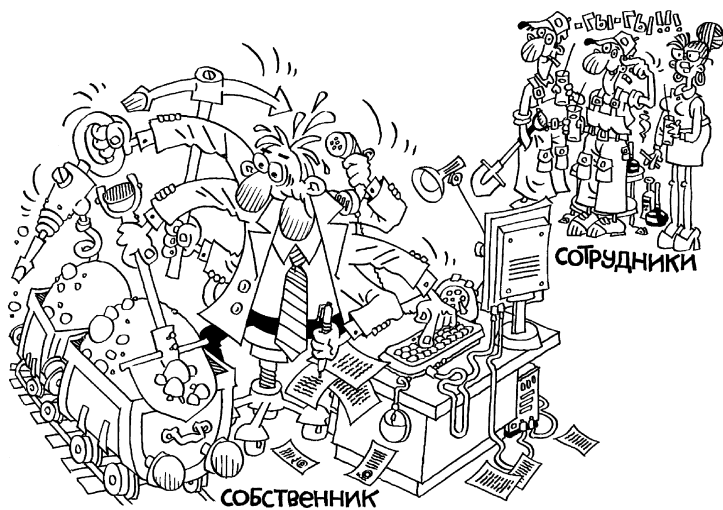
Тогда возникла другая идея: давайте сделаем клуб предпринимателей, пропагандирующий роскошный образ жизни! Владелец свежеепеченного клуба знал многих бизнесменов и политиков: они закупались в его магазине. Этого по замыслу должно было хватить для начала. А дальше подтянутся все остальные. После чего клуб будет процветать и приносить доход владельцу. Но главное — популярность и известность владельца клуба, а также уровень его связей вырастут как на дрожжах!

Конечно, истинная причина организации клуба — жажда его владельца показать себя, любимого. При клубе даже начал издаваться глянцевого журнала — весь забитый фотографиями владельца клуба, его подруги и друзей. При этом финансовую схему предприятия никто толком не просчитывал. Предполагалось, что клуб будет жить на членские взносы. Взносы были небольшими. Мало кто платил деньгами. Большинство — «борзыми щенками». Расходы были огромными. Владелец привык жить на широкую ногу и в бизнесе тратил деньги так же. Фактически клуб с самого начала был кормушкой для всех, кто только мог тянуть деньги с владельца. Плюс — саморекламой для самого владельца. Некоторое время клуб работал. Журнал издавался. Владелец за свой счет организовывал классные тусовки и выездные мероприятия. Потом деньги кончились. В результате клуб «М.» прекратил свое существование. А помещение было передано в аренду — под казино.

Думаю, что учиться ключевым профессиональным качествам, необходимым для успешного собственника, лучше в *чужом* бизнесе — в котором вы работаете по найму. Профессиональному собственнику необходимо быть профи в трех профессиях: продажах-переговорах, управлении и финансовом менеджменте. Имеет смысл планировать свою карьеру так, чтобы решать серьезные практические задачи во всех трех областях.

Но опыт в продажах, управлении и финансах еще не делает вас профессиональным собственником. Собственник должен знать и уметь то, что не знает и не умеет ни один наемный сотрудник. Поэтому разумно входить в свой первый бизнес младшим партнером в соучредительстве с опытным главным собственником, чей стиль руководства бизнесом вам нравится. Возможно, в результате вы не останетесь соучредителем в этом бизнесе. Но зато вы получите опыт, который значительно более ценен.

Кроме того, большой вопрос — действительно ли вам следует становиться владельцем бизнеса? Свой бизнес — это страшное напряжение и очень большая ответственность. Представьте, что месяц сложился не совсем удачно и вам нужно выложить на покрытие текущих убытков бизнеса 3 500 000 рублей. Из собственного кармана. И так — несколько месяцев подряд. А два ведущих сотрудника поняли, что дело пахнет керосином, и свалили от вас, прихватив свою клиентскую базу. Многие владельцы бизнеса не выдерживают такого напряжения, которое давит на них и гробит их нервы каждый месяц. Сначала ломаются они. Потом гибнет их бизнес.



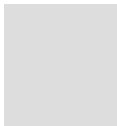
Если вы создаете бизнес, чтобы стать свободным человеком, — у вас это не получится. В бизнесе нет более несвободного человека, чем его собственник. Любой из ваших сотрудников может уволиться от вас. Вам же от собственного бизнеса деваться некуда. На вас лежит стопроцентная финансовая ответственность. Вдобавок ваши сотрудники глядят вам в рот и каждый день ждут от вас чуда. Так вы и становитесь главным трудоголиком в собственном бизнесе. Многие из-

вестные мне владельцы бизнеса вкалывают от 10 до 14 часов в день. Без выходных и проходных. Некоторые из них не бывают в отпусках по 5–7 лет. На какой работе по найму вы бы так напрягались? Получается, что на самом деле вы стали не собственником бизнеса, а его рабом.

Поэтому завести свой бизнес ради того, чтобы стать свободным человеком, — не самая лучшая идея. Этого можно достичь совсем другими средствами — серьезно занимаясь инвестициями.

Идея, что можно стать свободным человеком, создав свой бизнес, — просто миф.

Пора разобраться и с другим популярным мифом — что нужно иметь свой бизнес, чтобы зарабатывать много денег.



СОЗДАЕМ БИЗНЕС, ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ МНОГО ДЕНЕГ

Следующее популярное заблуждение — «Сейчас я стану собственником бизнеса и заработаю кучу денег». Действительно, многие собственники бизнеса — весьма обеспеченные люди. Нюанс лишь в том, что обеспеченными людьми становятся только собственники *успешных* бизнесов. А как мы уже знаем, большинство бизнесов гибнут до того, как становятся успешными.

Если вся идея бизнеса только в том, чтобы заработать много денег, такой бизнес может быть обречен изначально. Каждый бизнес организуется ради извлечения прибыли. Но клиенты

приносят вам прибыль потому, что получают что-то полезное и ценное для себя. Они не будут платить вашей компании просто потому, что вам хочется заработать много денег. Собственно, миссия вашей компании и должна быть ответом на вопрос:

«Что такого полезного и ценного мой бизнес дает клиентам, чтобы они платили ему деньги?»

Предположим, что в основе бизнеса все-таки лежит толковая бизнес-идея, которая дает возможность заработать деньги. Но получить доход удастся далеко не сразу. Сначала вы делаете первоначальные вложения. Потом каждый месяц будете оплачивать текущие затраты. Доходы же начнут появляться совсем не с самого начала. Первым счастливым месяцем будет тот, когда текущие доходы превысят текущие затраты, то есть бизнес пройдет точку безубыточности по текущим платежам. К этому моменту финансовый результат создания бизнеса — глубокий минус. Равный сумме начальных вложений и текущих убытков за все предыдущие месяцы.

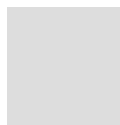
Красивая идея начать бизнес без инвестиций при ближайшем рассмотрении далеко не так красива. Лишь немногие бизнесы могут нормально запуститься без существенных инвестиций. Часто недофинансирование — отсроченный смертный приговор. Такой бизнес можно организовать. И он даже может приносить доход некоторое время. Но потом конкуренция усиливается, бизнес начинает нести убытки и загибаться. Возникает вопрос: из-за каких проблем гибнет бизнес? А проблема одна: нужно было больше инвестировать в самом начале!

Таким образом, бизнес в момент запуска создает своему владельцу большую дыру в кармане. Следующие несколько месяцев (а то и год-другой) суммарные убытки нарастают. Даже когда бизнес выходит на текущую доходность, владелец бизнеса — последний в очереди на раздачу денег. Сначала нужно

оплатить все текущие обязательства. Потом инвестировать в развитие: оплатить рекламу и дополнительно приобретаемое имущество. И только то, что останется от обязательных платежей и инвестиций в развитие, получает собственник.

Именно поэтому профессиональные собственники так внимательны к периоду возврата инвестиций. В момент, когда собственник полностью возвращает себе все средства, вложенные в бизнес, он *еще* ничего не заработал. Но он *уже* ничего не потерял. То есть имеет право хотя бы не чувствовать себя дураком.

Вывод: организуя новый бизнес, вы должны предусмотреть ситуацию, в которой вы целый год несете текущие затраты и не получаете никаких доходов. Если вы можете себе это позволить — милости просим в наши предпринимательские ряды! Во всяком случае, к плановым потерям вы уже готовы.



ЛЕГКИЕ ДЕНЬГИ, ИЛИ КОПИРУЕМ ЧУЖОЙ ДОХОДНЫЙ БИЗНЕС

Чтобы создать успешный бизнес, нужна хорошая бизнес-идея. Придумать ее нелегко. Многие предприниматели ломают голову, но так и не могут придумать никакой стоящей бизнес-идеи. Поэтому поступают проще: зачем придумывать свое, когда можно заимствовать чужое?

Такие предприниматели видят чей-то доходный бизнес и думают, что они могли бы сделать такой же. И заработать денег. Особенно они любят создавать бизнесы, которые создают все вокруг. Результат закономерен: в большинстве случаев такие предприниматели оказываются у разбитого корыта.

ПРИМЕР

В каждом регионе на какой-либо бизнес периодически начинается мода, переходящая в эпидемию. В регионе *N* одной из первых бизнес-эпидемий была аптечная. Первые аптеки действительно были доходными предприятиями. После чего их стали открывать все, кто только мог. Большинство таких аптек не отбили даже начальных инвестиций. В результате конкурентоспособными остались только сети аптек. Все отдельные аптеки ушли в минус и были куплены сетями.

Потом были бизнес-эпидемии салонов связи, интернет-центров, предприятий по изготовлению пластиковых окон, фотосалонов... Некоторые из них были просто вопиющими.

Первый интернет-центр — «А.» — обошелся его владельцам в кругленькую сумму: 40 тысяч долларов было вложено только в ремонт. Ремонт такого класса имеет смысл делать только в *собственном* помещении — как и происходило в данном случае. (Если вы делаете слишком хороший ремонт в арендованном помещении, то это приводит либо к съезду с этого помещения, либо к увеличению арендной платы.) Немало было вложено и в мебель, и в компьютерное оборудование. Все затраты окупились за 11 месяцев. Неплохо.

По второму интернет-центру — «Б.М.», — организованному теми же владельцами, вложенные средства возвратились за 9 месяцев.

Оба интернет-центра принесли своим владельцам доход. И весьма существенный.

После того как запустился интернет-центр «Б.М.», многие другие предприниматели региона *N* заинтересовались подобным бизнесом. Вскоре было открыто более десяти новых интернет-центров. Большинство из них не смогло даже выйти на самоокупаемость. Почему?

Основным источником доходов интернет-центров были... сетевые компьютерные игры. Само название «интернет-центр»

было прикрытием — чтобы с компьютеров не брали налоги, как с игровых автоматов. Хотя услуги Интернета в них тоже предоставлялись. Первый интернет-центр попал в струю. Многим подросткам было интересно сражаться в компьютерные игры по сети. И они готовы были платить за это. Второй центр, расположенный на главной пешеходной улице города, позволил серьезно увеличить количество таких игроков. Но их общее число в городе и сумма денег, которые с них можно было собирать ежемесячно, были ограничены. Пока этот оборот делился на два интернет-центра, бизнес был высокодоходным. Когда количество центров увеличилось с двух до двенадцати, количество игроков не увеличилось в шесть раз. Оно осталось примерно тем же. А вот приносимые ими деньги стали делиться не на две части, а на двенадцать. При этом львиная доля по-прежнему доставалась двум «старым» интернет-центрам, у которых уже сложилась своя клиентура. Чтобы хоть как-то привлечь посетителей, новые центры стали демпинговать. Но денег клиентов было недостаточно для самоокупаемости центров даже при старых расценках. И демпинг просто ускорил обвал рынка. В следующие пару лет большинство интернет-центров просто работали в минус. И закрывались один за другим. Параллельно с этим открывались новые интернет-центры. Их владельцы считали, что уж они-то смогут заработать на этом бизнесе! Наверное, они думали, что до них этим бизнесом занимались только идиоты. В результате интернет-центры новоявленных умников не могли заработать даже на покрытие текущих расходов. И прогорали с космической скоростью.

Резюме: если сегодня данное направление бизнеса высокодоходно и в него легко войти, то вскоре совокупная доходность всех бизнесов данного направления будет стремиться к нулю. А значит, большинство этих бизнесов будут просто убыточными.