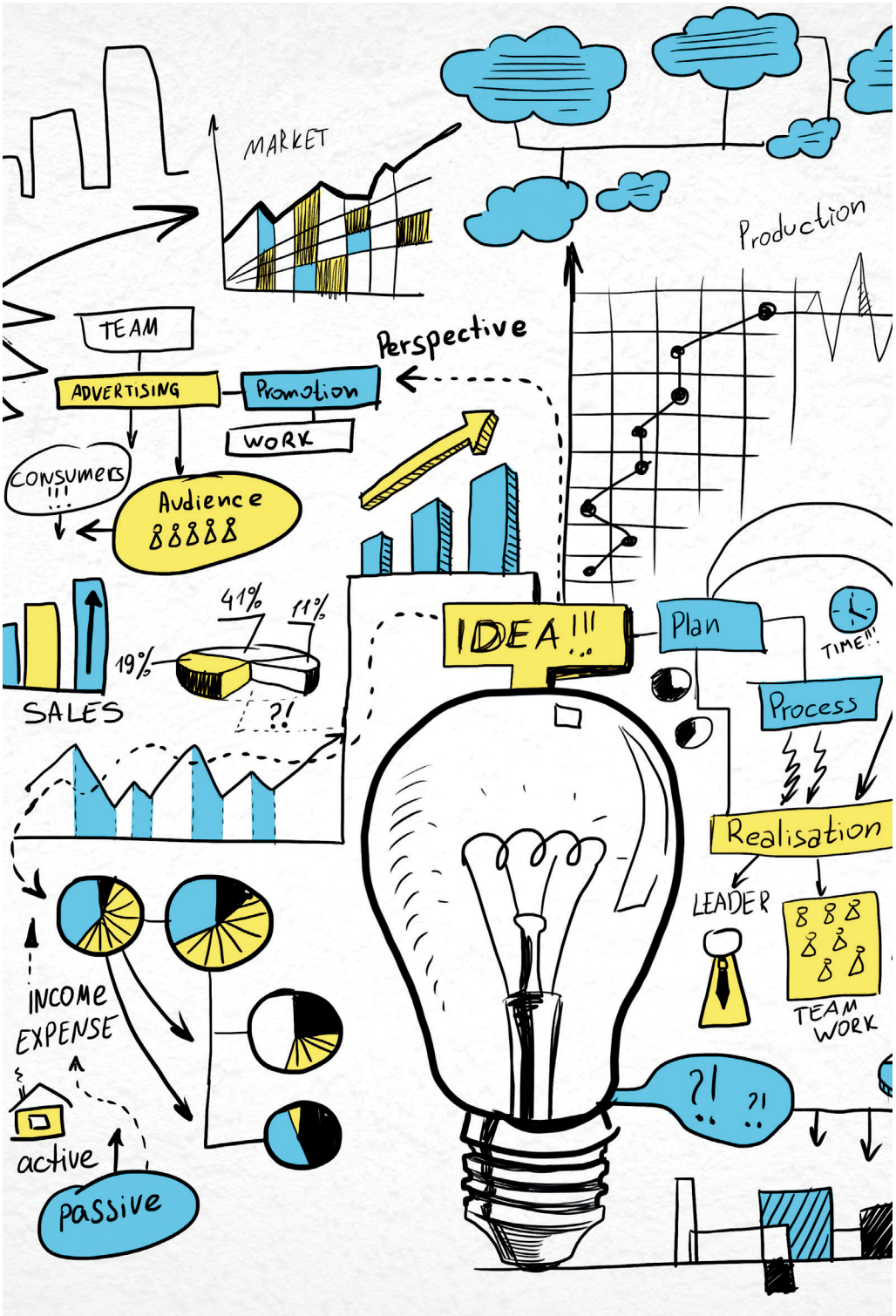
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Успешный стартап:

руководство для предпринимателей



Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 1 5/29/19 4:32 PM

Об авторе

Дирдра Сарторелли

Дирдра Сарторелли является директором Центра предпринимательства имени Энгла в Колледже Эндикотта в Беверли (штат Массачусетс). Ранее она имела свою собственную консалтинговую фирму и входила в руководство нескольких компаний высоких технологий.

Сарторелли получила степень бакалавра в Салемском университете, степень магистра делового администрирования в Университете Бентли и докторскую степень в области делового администрирования в Калифорнийском университете на побережье. Участница программы инноваций и предпринимательства Стэнфордского университета.

Содержание

1 Вы можете стать предпринимателем на один проект или на всю жизнь
4 | Творите, воплощая в жизнь вашу идею

2 Стройте свой бизнес поблочно
18 | Создайте прочный фундамент для вашего стартапа

3 Вы как владелец бизнеса, менеджер и руководитель
34 | Как стать лидером-предпринимателем, следуя своему призванию

4 Ваши клиенты: как привлекать их, удерживать и расширять клиентскую базу
46 | Ускорение результатов работы стартапа

5 Финансирование вашего стартапа
56 | От бутстреппинга до привлечения бизнес-ангелов

6 Начать бизнес вашей мечты
64 | Планирование работы и создание контактов для успеха стартапа

Глоссарий | 74

Онлайн-ресурсы | 76

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 1 5/29/19 4:32 PM

Стив Джобс “хотел быть хозяином компании и добиться успеха в жизни... а я просто хотел создавать компьютеры и быть отличным инженером”.
Стив Возняк

Стив Джобс (справа) и Стив Возняк в 1976 году. когда они основали компанию Apple. Они заново изобрели персональный компьютер, создав Macintosh.

Введение

Многие люди думают, что предпринимателями рождаются, а не становятся. Ничего подобного! Вам не обязательно родиться с предпринимательским духом, чтобы открыть успешный бизнес. Вы можете приобрести знания и навыки, чтобы преобразовать вашу идею из замысла в компанию, которая обеспечит средства к существованию вам и вашей семье.

Прочитав нашу книгу, вы сможете развить мышление и навыки, которые позволят превратить вашу бизнес-идею в реальность. Вы получите базовые навыки и ингредиенты для создания и поддержания своего бизнеса.

Мы начнем с того, что значит быть предпринимателем. Это может вас удивить! Затем мы поможем вам доработать вашу бизнес-идею и честно оценить ее потенциал. Это может быть нелегкой задачей, но она позволит вашей новой фирме отличиться от тех, которые терпят неудачу.

Независимо от того, производите ли вы продукт или предоставляете услуги, открытие собственного бизнеса может показаться делом страшноватым. Тот, кто скажет вам, что это не так, вероятно, никогда не создавал компанию. Мы объясним, как вы можете перестать бояться риска и попытаться свести к минимуму возможные риски. Мы поможем вам понять, что нужно, чтобы ваша компания закрепила успех в долгосрочной перспективе, и как сделать, чтобы ваша фирма работала гладко. Мы хотим, чтобы через много месяцев и лет вы могли с гордостью смотреть на свое творение.

Главный элемент, который имеет жизненно важное значение для вашего бизнеса, – это, естественно, клиент! Хотя вы, естественно, надеетесь, что ваш продукт или услугу будут покупать все, вы не можете планировать свой бизнес, исходя из такого предположения. Это может показаться нелогичным, но на самом деле, если вы будете пытаться продавать всем, вы, в конечном итоге, не будете продавать никому.

Наконец, мы поможем вам спланировать будущее вашего бизнеса. Помните, что вы не одиноки в этом деле: мы устроим мозговой штурм, который поможет вам найти наставников, научиться устанавливать деловые контакты, справляться с неудачами и планировать свой бизнес, даже если у вас при этом нет формального бизнес-плана.

Вы готовы к полету на ракете предпринимательства? Пристегните ремни!

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 3 5/29/19 4:32 PM

“Я получаю вдохновение от людей, культуры, истории, духовности, любви, фантазии и магии”.

НКХЕНСАНИ НКОСИ,
основатель южноафриканского модного лейбла Stoned Cherrie,
Кейптаун (Южная Африка)

1 Вы можете стать предпринимателем на один проект или на всю жизнь

Скорее всего, читая этот текст, в какой-то момент вы спросите себя: как это будет, если я стану сам себе хозяин? Как можно даже думать о себе как о предпринимателе?

Вероятно, вы испытаете азарт, ощущение независимости и прилив творчества – но также чувство тревоги, неуверенности в себе и беспокойства. Секрет тут вот в чем: в какой-то момент все эти эмоции испытывал каждый успешный предприниматель. Более того, многие владельцы стартапов скажут вам, что, не пройдя через неуверенность в себе и тревогу, они бы никогда не добились успеха. Такие эмоции стимулируют драйв, генерируют энергию и заставляют вас каждое утро вставать с огромным желанием показать миру, на что вы способны.

Люди открывают бизнес по разным причинам. Финансовая обеспеченность и благополучие, безусловно, занимают высокое место в списке этих причин, но ваш бизнес может также оказывать положительное влияние на соседей, друзей и даже на всю вашу общину. Когда другие увидят, как окупаются ваш упорный труд, драйв и вдохновение, они, возможно, пойдут на такой же риск. Это может показаться лишь незначительным плюсом, но именно так зачастую начинается реальный экономический рост в небольшой общине.

Быть предпринимателем – это нечто особое

Не во всех культурах ценится предпринимательство. Что делать, если в вашей культуре от вас не ожидается, что вы будете владеть и управлять бизнесом? В некоторых регионах культурные барьеры и предрассудки мешают женщинам делать профессиональную карьеру или открывать свое дело. Семья может помешать женщине начать бизнес, считая, что, став предпринимателем, она будет пренебрегать мужем и детьми. Даже если женщины не состоят в браке, им часто не хватает залогового обеспечения (ценности, которую дают в качестве гарантии погашения кредита) и доступа к потенциальным наставникам.

Устранение дискриминации по признаку пола и барьеров для женского предпринимательства и профессионального развития может значительно ускорить экономическое развитие, считают авторы исследования Международного валютного фонда 2015 года. В этом и других исследованиях сообщается, что женщины-предприниматели инвестируют до 90 процентов всех заработанных средств обратно

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 5 5/29/19 4:32 PM

в свои семьи, чтобы дать детям образование, укрепить здоровье семьи и обеспечить более качественное питание. Дополнительный доход, приносимый бизнесом, укрепляет семейную финансовую безопасность. Эти доводы могут помочь вам убедить членов своей семьи в том, что ваш бизнес улучшит их жизнь. Обещание повысить качество питания и жизни может окончательно закрепить мнение о вас как о предпринимателе.

Предприниматели нередко испытывают чувство одиночества, даже при самых лучших обстоятельствах. Это чувство может усугубляться, если вы владеете бизнесом, а ваша культура не приветствует этого для таких, как вы. Однако благодаря интернету и мобильным технологиям сейчас проще, чем когда-либо, налаживать контакты с другими людьми.

Вы можете искать общения с другими предпринимателями, которые находятся в таком же затруднительном положении, и вместе вы можете создать сеть. С помощью контактов вы можете делиться своим опытом и способами борьбы с предубеждениями и барьерами, эмоционально поддерживать друг друга и, возможно, даже объединять свои ресурсы, помогая стартапам друг друга в случаях, когда финансирование недоступно.

Кроме того, все большее число корпораций и неправительственных организаций осуществляют международные программы, дающие будущим женщинам-предпринимателям навыки и поддержку, необходимые для преодоления барьеров и открытия собственного бизнеса. Найдите эти программы и узнайте, как вы можете ими воспользоваться. Чем больше вы найдете людей, готовых инвестировать в ваш успех, тем менее одинокими вы будете. Вы сможете проложить путь и стать образцом для подражания, которому будут следовать другие.

Идеи есть везде!

Возможно, у вас уже есть конкретные идеи для бизнеса. В этой главе мы узнаем, почему, даже имея замечательную идею, вы должны быть готовы вносить изменения, пусть даже небольшие.

У вас действительно может быть чудесная идея, но она все равно потребует доработки и проверки на деле. Эта глава познакомит вас с некоторыми конкретными инструментами, которые помогут вывести идею из своего воображения и направить ее к потенциальным клиентам.

Возможно, вы раскрыли эту книгу, не имея какой-либо определенной идеи для бизнеса, но при этом вы точно знаете, что ваше призвание – управлять собственной фирмой. Объект бизнеса, то есть продукт или услуга, которые компания продает клиентам, очень важен, но так же важно быть своим собственным боссом и контролировать свое собственное будущее.

Начнем с одного существенного факта, который верен независимо от того, есть у вас уже бизнес-идея или нет:

> Успешная компания удовлетворяет потребности клиентов, ни больше и ни меньше.

У вас может быть много различных типов клиентов; в конечном счете, ваша работа состоит в том, чтобы их удовлетворить. Например, вы, возможно, разработали новую инновационную сельскохозяйственную машину, но если она не отвечает потребностям и желаниям значительного числа фермеров, ваш бизнес не будет успешным, независимо от того, насколько замечательна ваша идея.

Хотя исследователи приводят разные цифры, факт есть факт: большинство новых компаний терпит неудачу. Но почему же при столь низких шансах у людей все равно возникает желание открыть собственный бизнес? Мы обсудим этот вопрос в нашей книге. Вы также узнаете, как вы можете повысить свои шансы на успех.

Многие фирмы страдают из-за того, что не действуют по следующему принципу: вы должны создать продукт или услугу, которые клиенты хотят иметь или в которых они нуждаются. Томас Эдисон, американский изобретатель лампы накаливания и фонографа, сказал фразу, ставшую знаменитой: “Я не хочу изобретать то, что не будет продаваться”. То, что было верно более ста лет назад, верно и сегодня.

Так где же следует искать идеи? Это не так

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 6 5/29/19 4:32 PM

“Я не хочу изобретать то, что не будет продаваться”.
Томас Эдисон

Внизу: Создание новой идеи требует использования многих вдохновляющих источников и изучения перспективных путей.

сложно, как может показаться. Вы можете почерпнуть идею из самых различных источников:

- Работа, которую вы выполняли в прошлом или выполняете сейчас.
- Учебное заведение. Что-то из курса, который вы проходите сейчас или проходили в прошлом.
- Область, в которой вы сильны, например, особый талант или увлечение.
- Ваш повседневный опыт. Вы когда-нибудь замечали неудовлетворенную потребность в продукте или услуге?

Создание нового

Возможно, это самая простая предпринимательская идея. Думали ли вы когда-нибудь: “Я бы хотел совершить путешествие на машине времени!” или “Что, если бы сельскохозяйственный комбайн мог работать исключительно на солнечных батареях”? Создание нового, возможно, является той областью бизнеса, в которой вы в наибольшей степени раздвигаете границы возможного, задаваясь вопросом “Что, если?..”. Очевидно, что в нашем примере машины времени и комбайны на солнечных батареях не существуют. Более того, эти идеи могут показаться вам нелепыми.

Но ведь и идея о лампе накаливания, пришедшая в голову Томасу Эдисону, вероятно, казалась столь же трудноосуществимой. Вам не кажется, что людям было трудно принять его идею всерьез в то время, когда он ее озвучил? Тем не менее он действительно изменил наш мир. Возможно, вы читаете эту книгу, используя свет от этого изобретения.

Был ли Эдисон первым человеком, которому пришла в голову идея о лампе накаливания, – это трудно доказать. Однако он был первым человеком, который спроектировал и изготовил такую лампу и – самое главное – успешно вывел ее на рынок.

Если ваша бизнес-идея – это что-то совершенно новое, мы говорим об инновации. Откуда мы знаем, что клиенты будут готовы покупать у вас новый продукт или услугу? Когда есть много клиентов, готовых покупать у вас, мы говорим о “готовности рынка”. Вы познакомитесь с навыками проверки готовности рынка ниже в этой главе.

В некоторых случаях вы не будете создавать продукт или услугу, которые никогда не существовали раньше. При этом вы все равно можете открыть хороший новый бизнес. Вы будете продавать товары и услуги клиентам, которые уже покупают их в другом месте. Такие клиенты называются “существующим рынком”.

Существующие продукты или услуги

Давайте подумаем обо всех различных продуктах или услугах, которые вы используете на протяжении дня. Скорее всего, в какой-то момент вам подумалось: “Жаль, что этот продукт не имеет той или иной функции”, или “Жаль, что мой местный продовольственный магазин не предоставляет тех или иных услуг”. Такие мысли очень важны для начинающего предпринимателя. Ваша идея принесет успех в бизнесе, если вы сможете выполнить одно или несколько из следующих условий:

- Создать новый продукт, имеющий больше функций или лучшие характеристики.
- Создать новый продукт, способный делать все, что делает существующий, но по более низкой цене.
- Создать новый продукт, который более долговечен и более надежен.
- Предложить новый продукт или услугу, которые клиенту легче использовать или получить.

Новые компании совершенствуют существующие продукты каждый день. Возможно, взглянув свежим взглядом на существующий продукт или услугу, вы увидите их в новом свете. Многие предприниматели добились большого успеха, совершенствуя продукты и услуги, которые уже существуют.

Существующий рынок с неудовлетворенным спросом

Под спросом мы имеем в виду запросы клиентов. Неудовлетворенный спрос означает, что в настоящее время поставщики

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 8 5/29/19 4:32 PM

товаров и услуг не в состоянии предложить достаточный объем данных товаров и услуг для удовлетворения потребностей всех потенциальных клиентов. В этом случае вам не нужно будет слишком тщательно изучать потребности рынка, так как вы уже знаете, что клиентам нужен тот тип продукта или услуги, который вы собираетесь предложить.

Примером может быть свежий хлеб. Кто не любит буханку хлеба, которую только что вынули из печи? Хлеб, конечно, – не новый продукт. Но допустим, что в конкретном населенном пункте действующая пекарня не в состоянии выпекать достаточно хлеба для удовлетворения потребностей всех клиентов. А вы любите печь хлеб и знаете людей, которым не удается покупать хлеб. У вас есть время для его выпечки и, что более важно, вы хороший пекарь. Почему бы тогда не задуматься об открытии хлебопекарного бизнеса?

Теперь давайте мыслить шире. Вместо того чтобы просто делать то же, что делают другие пекарни, почему бы вам не ввести усовершенствование? Что, если вы будете доставлять свежий хлеб покупателям? Так вы не только ответите на неудовлетворенные потребности, но и повысите ценность продукта путем объединения его с другим типом бизнеса. Более того, вы только что создали новый сервис – выпечку хлеба с доставкой! Так что знайте, что вы можете составлять комбинации из пяти областей для создания новых компаний. Это может дать вам преимущество, так как другим будет труднее с вами конкурировать.

Новые пути поставки продукта клиенту

В предыдущем примере мы затронули доставку продукции. Вместо того чтобы приглашать клиентов в пекарню, ваша новая фирма доставляет хлеб клиенту. Это один из примеров новых путей поставки продукта.

Термин “дистрибуция”, обозначающий поставку продуктов клиентам, обозначает, как продукт попадает из места изготовления в руки клиентов. Вам следует всерьез задуматься о дистрибуции. Если вы можете доставлять товары или услуги клиентам более дешевым, более быстрым и более удобным способом, какой клиент не будет в этом заинтересован? Но давайте мыслить еще шире. Например, возвращаясь к нашему хлебопекарному примеру: что, если вы сможете расширить зону доставки? И, возможно, добавить в ассортимент другие хлебобулочные изделия?

Ваша бизнес-идея может быть связана не с продуктом, а с услугой. Для получения многих услуг клиентам приходится ездить в места, где оказываются такие услуги. Подумайте о том, насколько вы могли бы облегчить жизнь ваших клиентов, если бы вы оказывали им услуги на месте. Вы можете делать это одним из двух способов. Вы можете физически оказывать им услуги в удобном для них месте – например, услуги парикмахера или портного. Другой вариант – организовать работу дома или в специальном месте. Это может иметь смысл для таких услуг, как шитье или ремонт. Подумайте о том, скольким клиентам может

СОВЕТ

Контрольный список для новой идеи

Проверьте вашу идею по этим пяти пунктам:

1. Совершенно новый продукт или услуга. Ранее никто не выводил такой продукт на рынок.
2. Способ улучшения существующего продукта или услуги.
3. Продукт или услуга, существующие в настоящее время на рынке, спрос по которым удовлетворяется не полностью.
4. Новый способ поставки товара или услуги клиентам.
5. Решение, объединяющее целый ряд услуг или продуктов для улучшения обслуживания клиентов.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 9 5/29/19 4:32 PM

понравиться такое удобство. Они будут чаще использовать ваш сервис, потому что услуги оказываются именно там, где их хотят и где они нужны.

Вам нужно будет обсудить с потенциальными клиентами вашу идею, чтобы убедиться в том, что новая услуга будет для них экономичной и удобной, потому что они с большей вероятностью будут ею пользоваться. Позже в этой главе мы дадим вам некоторые идеи о том, как надо разговаривать с клиентами.

Ваша идея объединяет более чем один продукт или услугу

Эта последняя категория – объединение, или интеграция более чем одного элемента – опирается на некоторые из предыдущих примеров. Допустим, предпринимательница перепродает изделия, изготовленные другими; например, предоплаченные карты мобильных телефонов. Она покупает карты у оптового торговца и перепродает их своим клиентам. Теперь они спрашивают ее об определенных аксессуарах для телефонов, таких как зарядные устройства. Она не думала об этом при запуске своего бизнеса. Тем не менее ей часто приходится выслушивать вопросы клиентов, поэтому она решает добавить зарядные устройства к своей линейке продуктов. Вскоре мы увидим, что она также добавит изделия, которые могут помочь людям носить телефоны с собой.

Наша предпринимательница достаточно умна и знает, что товары, которые она будет продавать, непременно должны отвечать запросам клиентов. Предлагая разнообразные продукты, она сводит к минимуму риск для бизнеса. Если падает спрос на один из ее товаров, она может полагаться на другие продукты для поддержки объема продаж. Позже в этой книге мы подробнее поговорим о том, как правильное планирование помогает свести к минимуму риск для вас как нового владельца компании.

Для того чтобы ваша идея сработала, попробуйте поиграть!

Каждая успешная компания, независимо от того, где она базируется – на дому, в офисе или в мастерской, началась просто как идея. Но давайте внесем ясность: мы не говорим, что все идеи с самого начала бывают полностью сформированы. Более того, ваша идея вначале и не должна быть полностью сформированной. Вы должны быть открыты для изменений, которые обозначают ваши клиенты, когда вы просите их дать отзыв. Если вы начинаете думать, что знаете все о своих клиентах и том, что они хотят, это может привести к проблемам.

Первый этап предпринимательского мышления мы будем называть генерированием идей. Мы, взрослые, порой без конца раздумываем над тем, что получится, а что нет. А вы вспомните, сколько удовольствия мы получали, будучи детьми, когда не знали, что может и не может получиться? Возможности тогда были бесконечны. Предприниматели нуждаются в подобной творческой энергии.

Следующий пример может помочь вам найти деловую идею и развить ее. Допустим, что наша предпринимательница с телефонными картами заметила, что женщинам бывает неудобно носить с собой мобильный телефон. Когда женщина кладет его в сумочку, он падает на дно, и оттуда его нелегко достать. Предпринимательница подумала, что должно быть какое-то решение. Поэтому на листке бумаги она пишет: “Трудно найти мобильный телефон в сумочке”. (См. инфографику на стр. 00.)

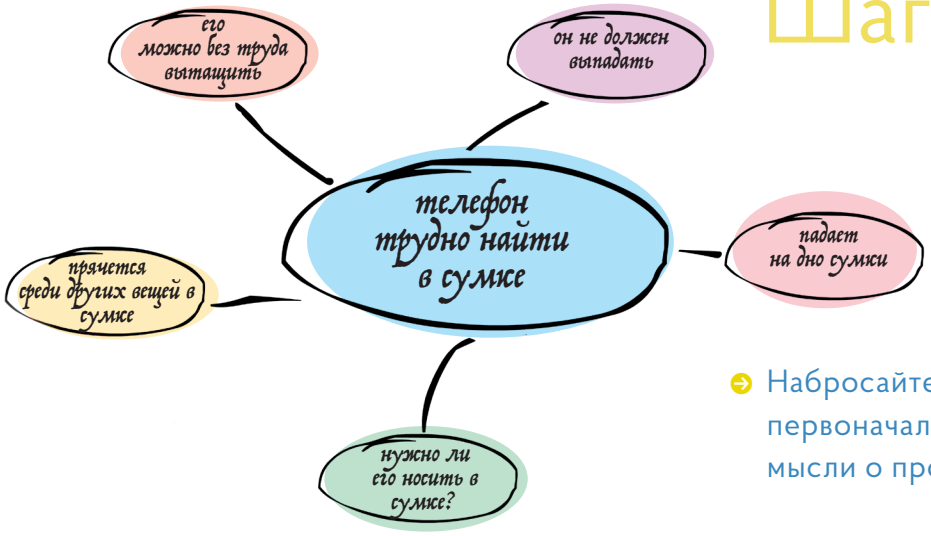
Поставьте себя на ее место, постарайтесь мыслить широко и проведите мозговой штурм для поиска возможных решений проблемы. Ничем себя не ограничивайте!

СОВЕТ

Думайте за рамками того, что есть в настоящее время, и начинайте думать о том, что может быть.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 10 5/29/19 4:32 PM

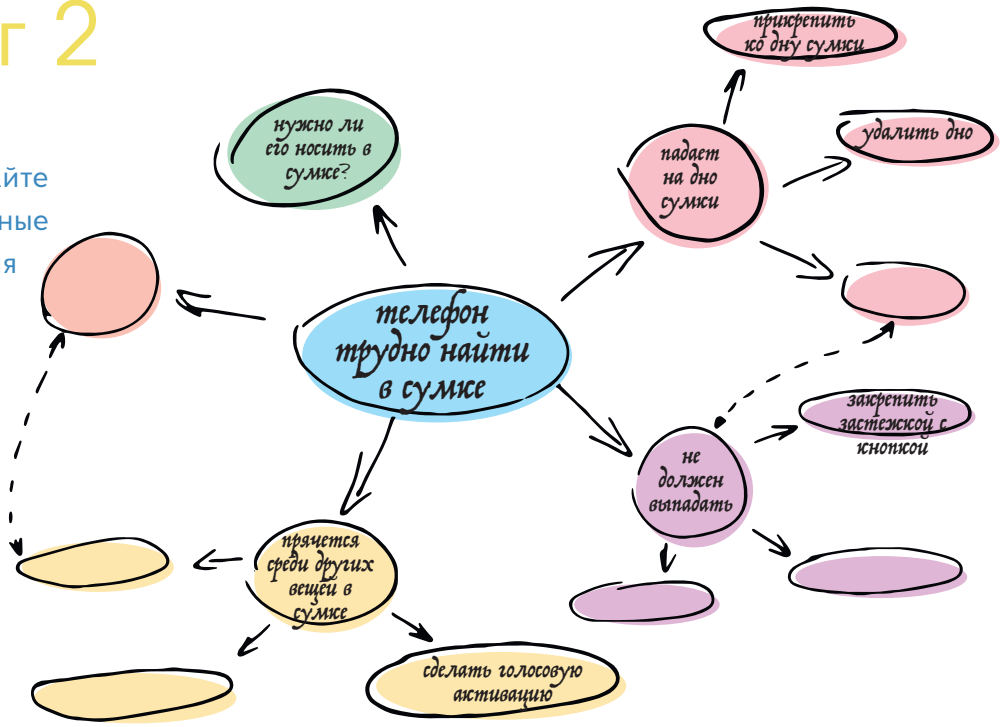
Шаг 1



- Набросайте ваши первоначальные мысли о проблеме

Шаг 2

- Обыграйте возможные решения



Мозговой штурм по поиску деловых идей может быть интересным. Не ограничивайте себя ничем – даже глупые решения могут в конечном итоге привести к успеху.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 11 5/29/19 4:32 PM

Возможные решения вырастут из исходного круга. Видите, в каком направлении мы движемся?

Некоторые решения имеют больше смысла, чем другие. А некоторые просто глупы. Но на самом деле, если у вас есть какие-то глупые решения, это является признаком успеха. Это означает, что вы раздвигаете границы того, что возможно.

Сделав это упражнение, вы вышли на возможное решение в виде плетеной сумки ручной работы с небольшим наружным карманом с клапаном. На бумаге может выглядеть так, будто вы готовы начать производство этих плетеных сумок. И в конце концов, не заключается ли главный смысл предпринимательства в том, чтобы продать как можно больше продукта?

Но немедленно приступать к производству сумок – это именно то, чего вам не нужно делать. Зачем вкладывать свои деньги в покупку материалов и производственного оборудования, если вы еще даже не поговорили ни с одной потенциальной покупательницей, чтобы узнать ее мнение?

В рамках нашего упражнения вы должны поговорить с другими людьми о том, как решить проблему мобильных телефонов, теряющихся в дамской сумочке. Попросите их высказать мысли о преимуществах и недостатках ваших решений – они могут даже предложить свои собственные варианты. Но будьте осторожны, запрашивая мнения. Следите за тем, чтобы неумышленно не перетянуть других на свою сторону, к решению, которое вы считаете правильным. Не считайте, что вы знаете, что лучше всего для клиента. Единственный человек, который знает, что лучше всего для клиента – сам клиент.

Предприниматель Дейл Тротман разговаривал с десятками специалистов в области здравоохранения в Барбадосе, где он базируется, чтобы сделать свое приложение MedRegis максимально полезным и эффективным. Цель MedRegis – помогать работникам здравоохранения с записью, хранением и обменом информацией о пациентах в цифровой форме. Основываясь на их отзывах, он существенно изменил прототип.

Начинайте разговаривать с клиентами как можно раньше и делайте это как можно чаще

Теперь вы готовы перейти от идеи к прототипу. Мы установили, что нам не следует производить большое количество плетеных сумок, не поговорив вначале с клиентами. Но обязательно нужно изготовить по крайней мере одну сумку – ваш прототип. Прототипы по своей природе далеки от совершенства; более того, и не нужно, чтобы они были совершенными. Нужно, чтобы прототип выглядел лишь приблизительно так, как будет выглядеть готовый продукт. Вам нужно изготовить прототип сумки из материала, который, на ваш взгляд, является наиболее подходящим, и непременно с наружным карманом, в котором будет лежать мобильный телефон.

После того как у вас появится прототип, вы должны будете показать его своим потенциальным клиентам, чтобы получить от них отзыв.

Когда вы беседуете с клиентами, особенно когда вы хотите узнать их мнение о вашем прототипе, вам нужно больше спрашивать, чем отвечать, и больше слушать, чем говорить. Вы будете использовать специальный набор вопросов: что, как, почему и когда.

Это мощные вопросы, потому что они вынуждают ваших потенциальных клиентов высказываться. В отношении нашего прототипа сумки мы могли бы задать такие вопросы:

- Сколько предметов вы обычно носите в сумке?
- Если ваш телефон будет находиться снаружи сумки, как вы к этому отнесетесь? Безопасно ли так держать телефон?
- Что бы вы изменили в отношении наружного кармана?
- Почему вы купили бы (или не купили) такую сумку для подруги?
- Когда вы обычно покупаете новую сумку?
- Как вам нравится качество ткани и

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 12 5/29/19 4:32 PM

СОВЕТ

Создавая свой бизнес, начинайте разговаривать с клиентами как можно раньше и чаще.

отстрочки?

Из этих вопросов (и ответов) вы можете неожиданно обнаружить новое применение для вашей сумки. В нашем примере, когда мы спросили потенциальных клиентов о сумке, мы сделали открытие. Случайно проходивший мимо молодой человек спросил нас, для чего предназначена сумка. Вскоре мы узнали, что у него тоже часто бывают проблемы с потерей телефона, и ему всегда хотелось иметь безопасное место для хранения его в сумке. Затем он сказал нам, что многие из его друзей сталкиваются с такой же проблемой. Мы узнали, что он также был бы заинтересован в покупке такой сумки, но, возможно, другого цвета. Это указывает на то, что у нас может открыться дополнительный рынок (или группа клиентов) для сумки, а также на то, что возможно, нам следует подумать о сумке для мужчин. Однако имеет смысл опросить еще нескольких мужчин о том, будут ли они пользоваться нашей сумкой. Делая это, вы проверяете готовность рынка.

Если бы мы остановились на предположении, что существует только один тип клиента для нашей сумки, мы могли бы упустить обоснованную и важную обратную связь от клиентов, а также потенциальные дополнительные продажи нашего продукта.

Нескончаемый процесс

Выяснив мнения клиентов о прототипе, вы должны оценить значение их отзывов. Вам нужно вернуться назад и определить, какие предложения или выводы из отзывов клиентов вы используете для улучшения своего продукта.

Если вы попросите 50 человек высказать свое мнение о вашем продукте, вы, вероятно, получите в ответ 50 различных отзывов. Не все эти отзывы одинаково ценны.

Один из способов оценки обратной связи – сделать некоторые предположения относительно вашего вероятного клиента. В нашем примере мы знали, что наши основные целевые клиенты – женщины. Из отзывов мы узнали о потенциале продажи сумки для мужчин. Что, если вашу сумку увидели дети и она им понравилась, но, возможно, она слишком велика для них?

Теперь вам, наверное, потребуется принять решение. Вы знаете, что можете легко производить сумки одного размера, но разного цвета для удовлетворения спроса как женщин, так и мужчин. Но сейчас было бы трудно также выпускать меньшие по размеру сумки для детей. Хотя отзывы детей тоже важны, в данный момент их придется отложить в сторону. Может показаться, что при этом вы теряете потенциальный доход, но ваш краткосрочный приоритет – вывести продукты на рынок, причем быстро. Таким образом, с этим исходным продуктом мы будем продолжать уделять основное внимание продаже сумок для женщин и мужчин.

Превосходный продукт делает одно из двух

Чтобы быть успешной, любая бизнес-идея, независимо от того, насколько она проста

Единственный человек, который знает, что лучше всего для клиента, – сам клиент.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 13 5/29/19 4:32 PM

или сложна, должна делать одно из двух. Она должна:

Увеличивать удовольствие, помогая потребителям чувствовать себя счастливыми

или

Уменьшать страдания путем решения проблемы для потребителей.

Подумайте об этом. Все выпускаемые продукты делают или то, или другое. Продуктом, который увеличивает удовольствие или помогает нам чувствовать себя счастливыми, может быть мороженое. Неважно, едите ли вы мороженое ежедневно или никогда его не пробовали: сама мысль о мороженом наверняка приносит вам счастливые мысли о холодном, сладком угощении. Продуктом, который уменьшает страдания, может быть будильник. Если вам приходится просыпаться в определенное время каждый день, скорее всего вы пользуетесь будильником. Звенящий будильник, скорее всего, не приносит вам особого удовольствия, но он решает проблему, уменьшая страдания, которые наступят, если вы проспите.

Говоря о радостных чувствах...

Большинству из нас в какой-то момент приходилось заниматься работой, которая не была особенно приятной, но обеспечивала средства для поддержки наших семей и нас самих. Скорее всего, вы читаете эту книгу, потому что рассматриваете владение собственной компанией как возможность иметь работу, которая сделает вас счастливым. Конечно, будучи своим собственным начальником, вы будете испытывать чувство восторга и вновь обретенной уверенности в себе. В этой книге вы сможете узнать о подходах, которые помогут вам поддерживать эти радостные чувства.

Однако помните, что, став предпринимателем, вы не получаете автоматической гарантии счастья или финансового благополучия.

Предпринимательство часто бывает трудной работой, выполняемой в одиночестве. Порой вы будете сомневаться в своей способности продавать товары или находить новых клиентов. Это не должно отпугивать вас от предпринимательства. Мы просто хотим, чтобы вы четко осознавали, почему вы отправляетесь в это путешествие. И это подводит нас к важному вопросу, который вы, возможно, задаете себе:

“Какой именно бизнес мне следует открыть?”

Ранее мы упоминали, что есть одна вещь, которая может помочь вам решить, какого типа бизнес вам следует открыть: это знание своего особого таланта. Очевидно, что самый подходящий бизнес для вас – такой, который использует ваши таланты, хобби или увлечения. Представьте себе, какое удовольствие вы сможете получать каждый день, делая то, что делает вас счастливым, и получая за это деньги!

Но действительно ли все бывает именно так?

Это важнейший вопрос, и ответ на него может привести к успеху или провалу вашего бизнеса. Эта книга поможет повысить вашу уверенность в том, что ваш бизнес будет существовать столько, сколько вы захотите.

Некоторые предприниматели терпят неудачу, потому что убедили себя, что другие разделяют их страсть. Это может быть так, а может и не так. Вы должны определить, насколько ваша бизнес-идея пересекается с желаниями и потребностями клиентов в отношении продукта. Более конкретно, подумайте о том, что убедит клиентов отказаться от своих кровных денег в обмен на то, что вы продаете. Если вы обнаружите это особое место, где ваша страсть соответствует потребительскому спросу, вы нашли золотую жилу. Именно на пересечении этих двух кругов (см. ниже) их деньги будут переходить в ваши руки.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 14 5/29/19 4:32 PM

СОВЕТ

Если вы будете пытаться угодить всем, вы, в конечном итоге, не угодите никому.

Джоэнн Кенеди-Браун в своей процветающей пекарне Gingered Peach в Лоренсвилле (штат Нью-Джерси). Она начинала бизнес без наемных работников в арендованной коммерческой кухне в 2011 году. С тех пор Кенеди-Браун открыла кондитерскую и наняла 14 человек.

Ранее мы говорили о выпечке хлеба и продаже предоплаченных карт для мобильных телефонов. Казалось бы, трудно представить, что телефонные карточки могут быть чьим-то объектом страсти. Такие продукты, как телефонные карточки, могут казаться малоинтересными, но если наша начинающая предпринимательница считает, что, продавая их, она помогает людям легче общаться друг с другом, это может приносить ей чувство удовлетворения. А как насчет нашего пекаря? Эта женщина может быть отличным пекарем и любить свою работу, но каждое утро ее больше всего радует, когда люди получают удовольствие от качественной еды. Выпечка хлеба – именно то, что позволяет ей воплощать в жизнь свою страсть. Обе предпринимательницы зарабатывают свои деньги и зарабатывают на жизнь там, где их страсть удовлетворяет потребности клиентов.

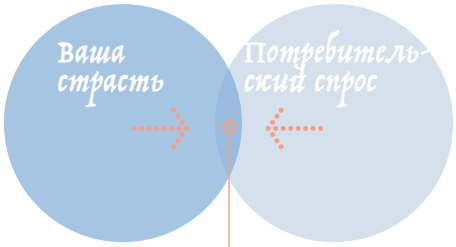
Подлинно научный подход

Правильно открывая и выстраивая новый бизнес, вы увеличиваете свои шансы на успех. Вы можете подходить к бизнес-идее как к своего рода научному эксперименту.

Почему следует применять такой подход? Хорошие ученые всегда что-то тестируют и исследуют, тестируют и исследуют. Они также задают много вопросов. Как предприниматель, вы должны делать то же самое. В нашей книге мы будем вместе прорабатывать то, что, как предполагается, мы знаем о вашем бизнесе. Мы рано начнем проверять наши предположения и будем делать это часто, еще до того, как разработаем реальный бизнес-план.

Если составлять план без всякого тестирования, это значит, что мы будем вкладывать время и усилия, исходя из предположений о рынке. Но что, если наши предположения о клиентах неверны? Это означает, что весь план будет построен на шатком фундаменте, который может легко разрушиться. Бизнес-план требует деталей, которых мы пока не имеем, так как мы все еще выясняем, чем мы хотим заниматься. Имеет больше смысла провести вначале некоторые деловые эксперименты, чтобы узнать больше о наших клиентах и потенциальных ценах, и только затем создавать бизнес-план.

Возможно, предпринимательство станет самым захватывающим приключением в вашей жизни. Вам будет трудно, придется много и упорно трудиться, но когда ваш бизнес заработает, он, несомненно, будет радовать ваше сердце.



* Найдите то особое место, где ваша страсть пересекается с покупательским спросом.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 16 5/29/19 4:32 PM

Хорошие ученые всегда что-то тестируют и исследуют. Они также задают много вопросов. Как предприниматель, вы должны делать то же самое.

Когда ему было 12 лет, Шубхам Банерджи изобрел недорогой принтер Брайля на основе набора робототехники Lego. При поддержке семьи он открыл компанию Braigo Labs для дальнейшего усовершенствования принтера для учебного и домашнего использования.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 17 5/29/19 4:32 PM

“Если вам стало скучно – значит, что-то пошло не так”.

Джейкоб Медуэлл и Джонатан Шрифтман,
основатели фирмы Solé Bicycles, продающей специализированные велосипеды.
Венис (штат Калифорния)

2 Стройте свой бизнес поблочно

У вас есть отличная бизнес-идея, и вы знаете, что она принесет вам огромный успех, но это только первый шаг. Вам будет необходимо воплотить свою идею в жизнь.

Следующим шагом не является разработка бизнес-плана, хотя, возможно, кто-то сказал вам, что это именно так. Пока вы должны создать бизнес-модель – конструкцию, которая будет включать все части вашего стартапа. Для этого вам нужно еще до открытия бизнеса собрать как можно больше информации. Изучение потребностей, предпочтений и бюджета ваших клиентов позволит вам создать хорошую бизнес-модель, а позже – более качественный бизнес-план на ее основе.

В этой главе вы узнаете о блочном подходе к открытию собственного бизнеса. Строительные блоки представлены в том порядке, в котором вы должны о них думать. Те блоки, о которых рассказывается ближе к концу главы, опираются на ваши выводы из первых нескольких блоков.

Ценностное предложение

Ценностное предложение – это то, что делает ваш бизнес уникальным. Ваша бизнес-идея может быть, а может и не быть первой в своем роде. Важно не это. Важно то, как вы предлагаете сделать ваш бизнес уникальным. Особенности, которые отличают ваш бизнес от других, составляют его сильные стороны. Эти уникальные особенности и составляют ценностное предложение компании. Ваш продукт или услуга должны быть настолько особенными и уникальными, насколько это возможно; в противном случае, как вы будете убеждать клиентов покупать ваш продукт, а не продукты конкурентов?

Для определения вашего ценностного предложения необходимо дать ответ на следующие четыре вопроса:

- Какие проблемы решает ваш продукт или услуга?
- Какие потребности вы удовлетворяете?
- К какой категории относятся продаваемые вами товары или услуги?
- Как ваш продукт или услуга будут отличаться от аналогичных продуктов или услуг?

Следующий пример поможет вам лучше понять, что такое ценностное предложение. Наша предпринимательница из 1-й главы хочет продавать в своем районе предоплаченные телефонные карты. Она знает, что спрос на такой продукт существует, но не очень много знает о своих потенциальных клиентах. Предпринимательница пытается выяснить их телефонные привычки. Из отзывов

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 19 5/29/19 4:32 PM

она узнает о том, какой тип карты они готовы покупать охотнее всего и какие основные отличия карты их привлекают. Для того чтобы выделиться на фоне других продавцов-конкурентов, она планирует продавать наиболее привлекательные карты. Таким образом, предпринимательница стремится привлечь потенциальных клиентов, которых не устраивают телефонные карты, доступные им в данный момент. Предоставление клиентам наиболее востребованных телефонных карт – таково ценностное предложение ее компании.

Теперь рассмотрим реальный пример. Европейцы любят есть улиток круглый год, а не только тогда, когда они в сезоне. Ола Барраму из Феса (Марокко) могла бы быть одним из многих экспортеров диких съедобных улиток в Европу. Вместо этого она открыла бизнес по круглогодичной поставке высококачественных улиток, разводимых на ферме, чего не могли обеспечить конкуренты. Это – ценностное предложение Барраму.

Далее вам нужно понять проблемы, которые вы решаете, или потребности ваших клиентов, которые вы удовлетворяете. Предпринимательница с телефонными картами, скорее всего, решает более чем одну проблему. Ее клиенты хотят совершать звонки, чтобы поддерживать связь с родными и друзьями. Это одна потребность. Она также может продавать телефонные карты деловым людям, которые используют свои телефоны для ведения бизнеса. Это еще одна потребность.

Вопрос о том, какие продукты или услуги вы продаете, может показаться вам очевидным. Но так бывает не всегда. Например, наша предпринимательница понимает, что она продает не просто пластиковые карты, но удобство, или простой способ связи между людьми. Исходя из этого, она может впоследствии расширить свою линейку продуктов, добавив несколько хорошо подобранных аксессуаров, таких как телефонные зарядные устройства и чехлы, а также услуги по ремонту телефонов.

Потребительские сегменты

У клиентов имеется много различных потребностей и желаний. Вы должны разделить потенциальных клиентов на группы со сходными характеристиками в отношении маркетинга. Это называется сегментацией клиентов. Определить сегменты ваших клиентов вам помогут эти два вопроса:

Для кого вы создаете ценность?

и

Кто ваши самые важные клиенты?

Ваш бизнес не может делать все для всех. Если вы будете пытаться угодить всем, в конечном итоге вы не угодите никому. У предпринимательницы с телефонными картами есть клиенты, которые хотят оставаться на связи с родственниками, и есть клиенты, которым необходимо общаться с деловыми партнерами: две различные группы и две различные потребности. Мы будем называть первую группу частными клиентами, а вторую группу – деловыми клиентами. Частные клиенты могут использовать не так много минут мобильной связи из месяца в месяц, но они могут быть постоянными клиентами. Нашей предпринимательнице, возможно, стоит предложить им одну бесплатную карту на каждые шесть купленных. Деловые клиенты, скорее всего, будут использовать в среднем больше минут в месяц, потому что мобильный телефон является их основным средством заработка. Нашей предпринимательнице, возможно, стоит предлагать им ту или иную объемную скидку. (Вы узнаете больше о приобретении и удержании клиентов в главе 4.)

Оба типа клиентских сегментов имеют важное значение для ее бизнеса, но каждый из них имеет особые потребности и требует особого подхода. Однако будьте осторожны – у вас не должно быть слишком много клиентских сегментов, иначе вы в конечном итоге потеряете контроль над их конкретными потребностями. Три-четыре клиентских сегмента – это приемлемое число для того, чтобы можно было сосредоточивать на них усилия

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 20 5/29/19 4:32 PM

СОВЕТ

Клиенты, которые приносят наибольший доход вашей фирме, требуют наибольшего внимания.

Открытие ресторана – распространенная предпринимательская мечта; на деле, однако, управление реальным рестораном требует неустанной работы. Тем не менее тысячи кафе открываются каждый год по всему миру. Вверху – пельменная в Шанхае (Китай). Выше – закусочная, которая специализируется на тибетской кухне, в Дхарамсале (Индия).

СОВЕТ

Клиенты, которые приносят наибольший доход вашей фирме, требуют наибольшего внимания.

Порой бывает трудно решить, кто ваши самые важные клиенты. Возможно, ваш инстинкт говорит вам: “Они все важны”. Конечно, вы должны относиться ко всем клиентам с уважением. Но с точки зрения бизнеса они не все равны.

Если, например, у вас есть клиентский сегмент, на который, по вашим оценкам, приходится 80 процентов ваших продаж, вы должны уделять этому сегменту наибольшее внимание. Более того, в этом клиентском сегменте может быть один конкретный клиент, который обычно тратит у вас больше всего денег. К этому клиенту у вас должно быть совсем особое отношение. Это вовсе не означает, что вам следует игнорировать других, но вам нужно приоритизировать потребности разных клиентов.

На практике это может означать, что вам придется сократить объем внимания, уделяемого клиенту, который покупает мало, но требует много времени и усилий. В противном случае вы рискуете потерять других, более выгодных клиентов. Вам нужно свыкнуться с тем фактом, что не все клиенты будут в равной степени приносить доход вашему бизнесу, и поэтому не ко всем вы должны относиться одинаково.

Отношения с клиентами

Мы не случайно уделяем основное внимание клиентам. Без такого акцента у нас может в конечном итоге получиться фирма, которая нужна всего нескольким клиентам. Рассматривая вопросы отношений с клиентами, мы будем изучать человеческую сторону взаимодействия с людьми, которые будут покупать у вас продукты или услуги.

Клиенты ожидают, что вы установите с ними некие отношения. Эти отношения, скорее всего, будут неодинаковы для разных клиентских сегментов и различных продуктов и услуг.

У Тома Зейки из Соединенных Штатов появилась идея использовать трудно поддающиеся переработке отходы, такие как упаковка, винные пробки и резиновые перчатки, для изготовления новых продуктов. Но ему нужно было создать цепочку крупных поставок отходов и найти большое число клиентов для своей продукции. Используя интернет, Зейки привлек около 40 миллионов человек в 22 странах к сбору мусора для свей фирмы TerraCycle, главным образом взывая к их экологической сознательности. Он превратил их в клиентов, предлагая им баллы, которые можно обменивать на продукты TerraCycle.

Теперь предположим, что вы решили открыть фирму по индивидуальному пошиву одежды. Вы создали ценностное предложение, которое поможет дифференцировать ваш бизнес от других, и определили некоторые сегменты клиентов. Одним из таких клиентских сегментов являются молодые специалисты.

Беседуя с молодыми специалистами, вы приходите к выводу, что данному сегменту клиентов пойдут на пользу советы о том, какая одежда им лучше всего идет. Возможно, вы также решили предлагать прачечные услуги, или продавать галстуки и другие аксессуары. Этим клиентам может нравиться то, что вы уделяете особое внимание им и их потребностям в одежде. Они ожидают, что у вас установятся с ними особые отношения, и с течением времени они, скорее всего, станут лояльно относиться к вашей фирме.

Вам будет необходимо уделить много времени и энергии тому, чтобы ближе познакомиться с каждым клиентом в этой группе. Вы должны узнать, какие цвета любит каждый из них, какие стили идут каждому из них, и дать им хороший совет. Но необходимые для этого время и затраты могут окупиться. Делая подобную

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 22 5/29/19 4:32 PM

СОВЕТ

Развивая отношения с клиентами, больше слушайте, чем говорите.

В Грозном (Россия) модельер Фатима Тисаева проводит инвентаризацию товаров в своем магазине, который продает традиционную мусульманскую одежду для женщин. Рынок мусульманской одежды, по прогнозам, вырастет более чем на 40 процентов к 2019 году.

инвестицию в изучение ваших клиентов и удовлетворение их вкусов, вы, скорее всего, выиграете, получив больше заказов.

Возможно, у вас также будут клиенты, которые пользуются только прачечными услугами; у них другие ожидания в плане отношений. Этот сегмент может рассматривать прачечные услуги только как транзакцию. В этом вовсе нет ничего плохого; эти клиенты приносят доход, требуя при этом от вас меньших затрат времени и энергии.

Давайте заглянем в будущее. У вас успешный бизнес, и вы понимаете, что вам нужно нанять новых сотрудников, чтобы справиться с растущим числом клиентов. Нужно, чтобы новые сотрудники ознакомились с потребностями клиентов так же внимательно, как и вы, потому что вы считаете, что ваш бизнес отличается от других высоким качеством обслуживания. При условии, что объем продаж перевешивает затраты на дополнительных работников, это хорошее решение. (Мы еще поговорим об этом в главе 3.)

Как владелец бизнеса вы должны знать, какого отношения ваши клиенты ожидают от вас, и планировать соответственно.

Каналы дистрибуции

В прошлом (и до сих пор кое-где) фермеры и ремесленники продавали товары, стоя у реки или на городском рынке. Таким образом они осуществляли дистрибуцию своих товаров и услуг. Вам тоже понадобится система для сбыта и отправки товаров или услуг вашим клиентам. Канал дистрибуции – это способ доставки продуктов или услуг в руки клиентов.

Давайте рассмотрим следующие вопросы:

- Как вы вступаете в контакт с клиентами и какой вид контакта они предпочитают?
- Если вы используете более одного канала дистрибуции, работают ли они вместе?
- Какие каналы являются наиболее экономически эффективными?

Для многих продавцов одежды каналом дистрибуции может служить магазин, открытый в городе. Одному продавцу содержание собственного магазина может обходиться слишком дорого. Продавая продукцию через магазин, принадлежащий кому-то другому, продавец может поддерживать экономически эффективный контакт с клиентом.

То, как вы распространяете свой продукт, может быть решающим фактором в развитии вашего бизнеса. Дэррил Сондерс знала, что на острове Тринидад ее экзотический бренд какао-напитков Caribbean Mountain Pride будет доступен лишь ограниченному числу клиентов, если она не сможет продавать свою продукцию через супермаркеты. Именно поэтому она приложила много усилий для выполнения требований в отношении штрих-кодов, упаковки и других элементов, которые сети супермаркетов предъявляют к своим поставщикам.

Для Сондерс супермаркет является посредником. Она бы никак не смогла самостоятельно собрать такое число клиентов, которое дают ей супермаркеты. Супермаркеты занимают место посередине между Сондерс и ее клиентами. Они тоже должны получать прибыль. Сондерс должна была включить ее в свою ценовую модель для какао-напитков.

Она могла сделать это более чем одним способом:

СОВЕТ

При назначении цен на ваш продукт задайте себе следующие вопросы:

- Сколько денег вы расходуете на его изготовление?
- Насколько высоко качество его изготовления?
- В какой степени он сделает жизнь клиента более удобной?

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 24 5/29/19 4:32 PM

- Поднять свою цену, включив в нее наценку супермаркета.
- Оставить свою цену без изменения и пойти на уменьшение прибыли за каждый продукт, надеясь на увеличение объема продаж.

Предпринимательница с телефонными картами узнала, как ее клиентам хотелось бы приобретать эти карты. Она решает арендовать небольшой киоск в центре города, так как ее потенциальные клиенты часто посещают этот район, и вообще в центре много пешеходов. Клиентам нравится предсказуемость ее работы в киоске и готовность продать им карты, когда они в них нуждаются.

Со временем бизнес телефонных карт растет, и предпринимательница думает о расширении бизнеса для охвата соседних населенных пунктов. В каждом городе она нанимает местных женщин для продажи телефонных карт. Каждой женщине платят в зависимости от того, сколько она продает карт. Этот процент называется комиссией. Женщины – это канал дистрибуции. Выплачиваемые им комиссионные должны включаться в цены на телефонные карты.

Что, если наша предпринимательница получила от приятеля предложение открыть киоск по продаже карт в более крупном городе, с более высоким числом потенциальных клиентов? Он запрашивает себе более высокую комиссию, чем женщины, которые работают на нее в небольших населенных пунктах. Это хорошая идея? Потенциально да, если она в состоянии достаточно увеличить объем продаж, чтобы обеспечить более высокий процент прибыли.

Дистрибуция всегда увеличивает расходы на ведение бизнеса. Поэтому вам нужно тщательно изучать эти расходы и сопоставлять их с ростом продаж от дополнительного канала сбыта.

Примером современного канала дистрибуции является интернет, чей охват и, следовательно, значение для бизнеса неуклонно растут. Во многих странах продукты и услуги могут не только приобретаться в обычном магазине, но и заказываться через интернет.

Но так же, как и в случае с клиентскими сегментами, у бизнеса может возникнуть слишком много каналов дистрибуции. Число клиентов не бесконечно, и если ваши многочисленные каналы конкурируют за одного клиента, некоторые каналы не будут прибыльными. Кроме того, каждый канал дистрибуции требует времени и других ресурсов, сокращая внимание, которое вы можете уделять клиентам.

Модель получения дохода

Модель получения дохода – это основа, которая определяет, какие источники доходов следует развивать, какую ценность следует предлагать, как оценивать стоимость и кто платит за ценность. Под доходом чаще всего имеются в виду поступления от продажи, и мы будем использовать эти слова как синонимы.

Модель получения дохода является частью бизнес-модели компании. Производной от модели получения дохода является ценообразование, но оно также зависит от таких факторов, как спрос и клиентский сегмент. Модель получения дохода связана с бизнес-стратегией компании, в то время как ценообразование – это больше тактика, которая может часто меняться.

Зададим себе следующие вопросы, касающиеся доходов:

- За что платят мои клиенты?
- Какова платежеспособность моих клиентов?
- Сколько денег мне следует вложить в мой продукт или услугу?
- Как мне следует назначать цену для моего товара или услуги?

Концепцию модели получения дохода мы объясним на примере предпринимателя,

Ваш бизнес не может предлагать все для всех.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 25 5/29/19 4:32 PM

СОВЕТ

Вначале вам, возможно, придется доказать партнерам, что вы понимаете, что требуется для достижения успеха.

продающего кожаные изделия. Он производит свои товары уже несколько лет, и их качество принесло ему широкую известность. Люди знают, что когда они покупают у него сумку или бумажник, это изделие прослужит долго. Он пришел к выводу (и это ответ на первый вопрос), – что его клиенты платят больше денег за его продукцию, чем за товары конкурентов, потому что они осознают дополнительную ценность качества его работы.

Как и всем людям, его клиентам нравится думать, что они делают выгодную покупку. Многие из них торгуются в стремлении снизить цену, что является нормой в его культуре. Он хорошо себе представляет, какие цены он может назначать на свою продукцию. Если цены будут слишком высокими, объем продаж может снизиться; если цены будут слишком низкими, он не будет покрывать свои расходы.

Чтобы отличиться от своих конкурентов, он решает предлагать своим клиентам гарантию. Например, если швы на его изделии разойдутся в течение первого года использования, он бесплатно сделает ремонт. Однако он знает, что благодаря высокому качеству изготовления его продукции такая вероятность низка, поэтому он мало чем рискует, предлагая гарантию как часть покупной цены.

Клиентам нравится, когда им предлагают гарантию при покупке продукта, так как она сводит к минимуму риск случайных повреждений. Ни один из его конкурентов не предлагает гарантию, потому что качество их кожгалантереи не так высоко, как у его продукции, и такой дополнительный бонус уменьшит их прибыль. Наш предприниматель не считает, что он должен устанавливать на свои изделия такую же цену, как и другие производители, которые выпускают продукцию более низкого качества. Какой тогда будет справедливая цена?

Ниже приведены основные факторы, которые следует учитывать при определении справедливой цены на продукт или услугу:

- Количество денег, которое могут потратить ваши клиенты.
- Затраты на производство продукта или оказание услуги.
- Цены у конкурентов.
- Восприятие клиентами ценности продукта или услуги.

Зная, что его продукция в четыре-пять раз долговечнее, чем у конкурентов, вы можете подумать, что он должен назначать цену в четыре-пять раз более высокую, чем конкуренты. Может быть, да, а может быть, и нет. Зная местный рынок и рассчитывая свои затраты, он может принять решение назначить цену, в два или три раза превышающую цены на продукцию конкурентов.

По этой цене его продукция продается достаточно хорошо. Но отзывы клиентов и другие сигналы рынка могут убедить его в том, что если он сбавит цену, товар будет продаваться лучше. Он ожидает, что дополнительные продажи с лихвой компенсируют более низкие цены. Вот почему мы называем ценообразование тактикой, а не стратегией; вы можете менять цены, как подсказывает опыт.

Подход предпринимателя к определению цен на продукт является его моделью получения дохода. Это то, что вам нужно разработать для вашего собственного бизнеса. Упрощенный подход к ценообразованию таков: вы рассчитываете затраты на изготовление продукта и добавляете ожидаемую прибыль. Однако к установлению цены следует подходить более обдуманно. Вам нужно думать о том, сколько клиенты готовы платить, о продукции конкурентов и о рыночных условиях.

Основные партнеры и поставщики

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 26 5/29/19 4:32 PM

В этой главе мы методично выстраивали фундамент для вашей бизнес-модели. В следующем разделе вам надо будет подумать о людях и группах, с которыми вам придется иметь дело, чтобы ваш бизнес процветал. Если у вас не так уж много денег, хорошей возможностью для роста или расширения бизнеса может быть создание бизнес-альянсов с ключевыми партнерами.

Во-первых, рассмотрите следующие вопросы:

- Кто будет вашим основным партнером (партнерами)?
- Кто будет вашим основным поставщиком (поставщиками)?
- Какие ключевые элементы или услуги предоставят вам ваши партнеры?

Ваш ключевой партнер может быть поставщиком, дистрибьютором, компанией, которой вы продаете продукцию, или фирмой, которая продает дополнительный продукт или услугу. Вернемся к нашей предпринимательнице с телефонными картами. Независимо от того, карты какой телефонной компании она продает, эта компания может быть одним из ее ключевых партнеров. Партнером производителя кожгалантереи может быть поставщик кожсырья.

Предприниматели и поставщики могут быть партнерами, хотя это не обязательно. Они хорошо работают друг с другом, если их деловые отношения основаны на взаимном доверии, открытости и общих рисках и выгоде, которые дают конкурентные преимущества для обеих групп.

Угандийский дилер солнечных фонарей, зарядных устройств для мобильных телефонов и домашних систем электроснабжения, разрабатываемых и реализуемых фирмой d.light design. Два выпускника Стэнфордского университета Сэм Голдман и Нед Тозан основали компанию в 2007 году для обеспечения электроэнергией и сопутствующим финансированием общин, не подключенных к энергосети.

СОВЕТ

Относитесь к вашим ключевым поставщикам честно и с уважением. Если у вас возникают разногласия, решайте их быстро и справедливо.

СОВЕТ

Чтобы определить основные направления деятельности, задайте себе вопрос: “Что я обязательно должен делать для удовлетворения потребностей клиентов и сбыта продукции?”

В 2014 году канадец Джордан Уилан основал платформу электронной коммерции и маркетинга Framestr и дизайнерскую фирму Our Paper Life, специализирующуюся на картонной мебели и выставочных конструкциях.

Такие черты помогают сформировать отличную основу для бизнес-альянса.

Другая фирма, или человек, может считаться одним из ключевых партнеров, если ваши отношения с нею имеют по крайней мере одну из следующих характеристик:

- Вы разделяете успех или неудачу.
- У вас есть возможности для совместной разработки продуктов и услуг.
- У вас одни и те же клиенты.
- У вас есть возможности разделять некоторые затраты.

Помните, что бизнес-альянсы не всегда носят равный характер. Если наша предпринимательница продает много телефонных карт, от этого выигрывают как ее бизнес, так и поставщик. Если ее продажи скудны, ей, возможно, придется закрыть свой бизнес; однако поставщик телефонных карт выживет, поскольку он поставляет карты многим другим продавцам. Будучи владельцем малого бизнеса, наша предпринимательница имеет меньше свободы действий.

Когда вы начинаете бизнес, у вас мало возможностей требовать выгодные условия на переговорах с поставщиками. Только доказав, что вы – умелый бизнесмен или предприниматель и что ваш бизнес растет, вы сможете вести переговоры с поставщиками о более выгодных условиях.

Иногда деловые альянсы с поставщиками бывают прописаны в договоре. Это означает, что вам может потребоваться подписать документ с обязательством продавать определенное количество продукции или выйти на определенный объем продаж. Вас также могут попросить не продавать продукцию других компаний, которые могут рассматриваться как конкуренты партнера-поставщика. Если вы не будете продавать достаточное количество товаров, или если ваш поставщик узнает, что вы продаете конкурирующие продукты, может оказаться, что вы нарушили договор, и он может быть расторгнут.

Другие деловые альянсы с поставщиками могут быть менее формальными и не являться юридически обязывающими. Вы и другая сторона можете просто решить, что для вас обоих имеет смысл делать бизнес вместе. Такие союзы могут быть столь же успешными, как и юридически оформленные партнерства, и от них гораздо проще отказаться, если что-то не сработает для той или другой стороны.

Кто может стать для вас ключевым поставщиком? Тот, кто поставляет вам компоненты, без которых ваша компания не может функционировать. Если у вас пекарня, вашим ключевым поставщиком является тот, кто поставляет вам муку, дрожжи и другие ингредиенты – ключевые компоненты. Без них вы не сможете печь хлеб.

Вам следует обратить пристальное внимание на ключевые взаимоотношения, так как ваш бизнес зависит от них. Но не каждый поставщик имеет важное значение для вашего бизнеса. Например, фирма, снабжающая вас бумажными пакетами, не является важным поставщиком, так как вы можете печь и продавать хлеб без бумажных пакетов.

Ключевые ресурсы

Наиболее важные элементы, необходимые для того, чтобы ваш бизнес работал, – это ваши ключевые ресурсы. К примеру, для нашего предпринимателя с кожгалантереей – это кожматериалы. Часто ключевой ресурс – это материал, необходимый для производства. Но не всегда. Для нашей предпринимательницы с телефонными картами ключевым ресурсом является не сама карта, а начисленные на нее минуты телефонной связи. Для репетитора ключевым ресурсом являются его знания

Вы должны подготовиться к перебоям в поставках ключевых ресурсов, создав запасной план действий. Если выйдет из строя автотранспорт, используемый для доставки продукции, или дороги станут непроходимыми после непогоды, вы можете остаться без ключевых элементов на протяжении нескольких часов, дней или недель.

Когда вы будете готовы начать бизнес, вам, возможно, потребуется приобрести некоторые вещи для организации компании. Деньги, которые вам нужны для того, чтобы

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 29 5/29/19 4:32 PM

СОВЕТ

Если вы производите особо высокую ценность для ваших клиентов, цены на ваш продукт или услугу должны отражать эту ценность.

Руандийский фермер перерабатывает кофейные зерна для продажи американской компании

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 30 5/29/19 4:33 PM

ваша фирма заработала, часто являются ключевым ресурсом. Вначале этот ресурс обычно является дефицитным, поэтому расходуйте его бережно. Вам нужно приоритизировать расходы, задавая себе вопрос каждый раз, когда вы думаете потратить деньги: “Действительно ли мне это сейчас нужно?”

Основные направления деятельности

Сознание того, что только вы несете ответственность за свой успех, может заставить вас нервничать. Но оно также может вызывать приятное волнение. Работа на самого себя – это долгие часы, отсутствие отпусков, бесконечное множество вопросов, требующих решения. Нужно размещать заказы, собирать деньги, оплачивать счета и вести работу по обслуживанию клиентов. Как же предприниматель должен приоритизировать все эти дела? Он это делает, определяя ключевые направления деятельности своей компании, то есть те виды деятельности, которые необходимы для изготовления продукта или предоставления услуги.

Следующие вопросы могут помочь вам выделить основные направления деятельности:

- Каких направлений деятельности требует мое ценностное предложение?
- Что я должен сделать, чтобы поддерживать свои каналы дистрибуции?
- Какие задачи должны быть выполнены для привлечения и удержания клиентов?
- Что должно быть сделано для обеспечения уверенных источников дохода?

В пекарне основным видом деятельности является выпечка. Чтение книг об истории хлебопечения таковым не является, хотя эта информация может пригодиться в дальнейшем. Если ваш бизнес зависит в значительной степени от рекламы, ее можно считать одним из основных направлений деятельности.

Как правило, если вы производите и продаете товары, основным направлением деятельности является производство. Точно так же, если вы предоставляете услугу, эта услуга является основным направлением деятельности. Другим основным направлением деятельности является обеспечение постоянного потока клиентов.

Знание того, какие виды деятельности являются важнейшими, может помочь вам расставить приоритеты в работе. Иногда вам захочется делать вещи, которые не относятся к самым важным. Делайте их только тогда, когда все важные задачи уже выполнены.

Структура затрат

Наш последний строительный блок – структура затрат, которая представляет собой стоимость всех критически важных элементов, таких как время, материалы, аренда, зарплата и реклама, которые входят в себестоимость вашего продукта или услуги. Этот блок рассматривается в последнюю очередь, потому что сначала нужно изучить все предыдущие блоки, чтобы решить, что включать в структуру затрат. Следующие вопросы помогут вам определить структуру затрат вашей компании:

- Каковы наиболее важные расходы в вашем бизнесе? Они становятся вашими ключевыми расходами.
- Какие ключевые ресурсы являются наиболее дорогостоящими?
- Какие из основных направлений деятельности будут обходиться вам дороже больше, чем другие?

Для того чтобы определить эти ключевые расходы, вернитесь к своему ценностному предложению – элементам, которые делают ваш продукт или услугу ценными для клиентов. Если вы производите продукт, ваши ключевые расходы – это общая сумма расходов на все материалы и компоненты, которые применяются при его изготовлении. Для продавцов товаров ключевые расходы – это то, что они платят за товары. Наша продавщица телефонных карточек знает, что она также должна арендовать свой киоск и платить налоги на предпринимательскую деятельность.

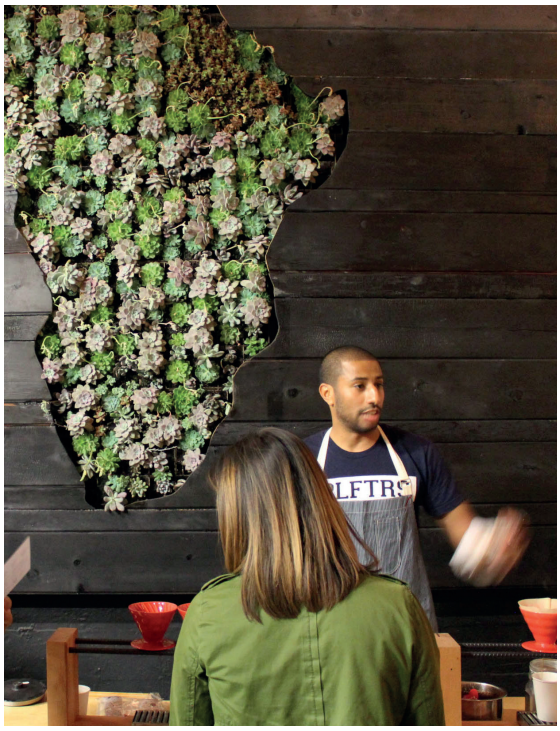
С ведением бизнеса связаны и другие

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 31 5/29/19 4:33 PM

“Я действительно считаю, что следующий Микки Маус должен родиться в Китае, где... каждый год рождается 20 миллионов детей”.

Поман Ло

Поман Ло, основатель Century Innovative Technology, гонконгского производителя развивающих игрушек, мультфильмов, игр и музыкальных видеоклипов для китайского рынка. Родившаяся в семье владельцев компании по недвижимости, она не пожелала отказаться от своей мечты – создать китайский аналог Walt Disney Company.



“Я могу приготовить не просто кофе, а отменный кофе”.

Киба Конте

Кофе-бар Кибы Конте в Окленде (штат Калифорния), принадлежащий его компании Red Bay Coffee. Конте, художник и серийный предприниматель, является владельцем кофе-бара, закусочной, галереи и городского огородного хозяйства.

СОВЕТ

Уделяйте основное внимание производству качественного продукта, предоставлению отличных услуг и назначению правильных цен.

виды затрат. Эксплуатационные расходы, например, включают в себя арендную плату, налоги и заработную плату. Рассматривайте эксплуатационные расходы как необходимость для поддержания функционирования вашей компании. Некоторые эксплуатационные расходы являются одноразовыми – например, сбор за регистрацию компании. Другие, такие как аренда и коммунальные услуги, носят регулярный характер.

Глубокое понимание ваших затрат является важным условием для успеха. Это не так уж сложно. На самом деле простая структура затрат облегчит вам управление бизнесом и понимание того, когда дела идут хорошо, а когда, возможно, пришло время сменить тактику.

Затраты делятся на две категории:

- Фиксированные затраты – те, которые вы несете независимо от того, продаете ли вы одно изделие или тысячу. Примером может служить аренда магазина. Вы будете тратить одну и ту же сумму в месяц на аренду помещения независимо от того, сколько товаров вы продаете.
- Переменные затраты зависят от того, сколько товаров или услуг вы продаете. В магазине производителя изделий из кожи примером переменных затрат являются кожматериалы. Если предприниматель продает много товаров, он больше тратит на кожматериалы. Если он продает меньше товаров, он меньше тратит на кожматериалы.

Можете ли вы в каких-либо случаях продавать продукт по цене ниже себестоимости? В некоторых случаях – да. Иногда предприятия сбывают продукцию ниже себестоимости или с незначительной прибылью, чтобы попытаться привлечь клиентов. Однако это не рекомендуется, когда вы только начинаете бизнес. Уделяйте основное внимание производству качественного продукта, предоставлению отличных услуг и назначению правильных цен.

Говорите, слушайте и стройте

В этой главе мы рассматриваем все основные блоки бизнес-модели. Вы узнали, что для создания прочного фундамента бизнес-модели вам нужна обратная связь от потенциальных клиентов. (На вашей бизнес-модели будет основываться ваш бизнес-план, который мы обсудим в главе 6.) Если вы внимательны к потребностям клиентов и готовы вносить коррективы, вы увеличиваете свои шансы на успех.

Мобильный банкинг

Мобильный банкинг набирает популярность во всем мире. Если банковские услуги являются дорогостоящими или отделения банков труднодоступны, важное значение приобретают мобильные приложения, которые позволяют производить платежи от одного человека другому через мобильные сети. Сервис позволяет пользователям за небольшую плату депонировать средства на счета, хранящиеся на их мобильных телефонах, отправлять деньги с помощью текстовых сообщений, защищенных ПИН-кодом, другим пользователям, в том числе продавцам товаров и услуг, а также снимать со счетов наличные деньги. Мобильный банкинг значительно снижает стоимость денежных переводов и позволяет расширить базу потенциальных клиентов для предпринимательской деятельности. Он играет важнейшую роль в Африке, где серьезным препятствием является недостаточное развитие инфраструктуры. Поскольку мобильный банкинг остается в основном нерегулируемым, не все приложения являются одинаково безопасными для пользователей.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 33 5/29/19 4:33 PM

“Жить теперь гораздо легче”. С увеличением числа туристов и клиентов “у меня снова появился интерес к жизни”.

ЭРВАН И ИЧСАН ДЖАМАЛУДДИНЫ
открыли службу проката и ремонта досок для серфинга на пляже после того, как члены их семьи погибли от цунами в 2004 году.
Ачех (Индонезия)

3 Вы как владелец бизнеса, менеджер и руководитель

Многие предприниматели концентрируют внимание в основном на открытии фирмы и мало думают о том, что произойдет после ее запуска. Однако размышления о том, как ваш бизнес будет функционировать изо дня в день, имеют решающее значение для успеха. После открытия вашей фирмы ею нужно управлять – и управлять эффективно. Управление бизнесом требует несколько иного набора навыков по сравнению с тем, который вы к настоящему моменту освоили; развитие этих навыков хорошо послужит вам и вашей новой компании.

После того как вы открыли компанию, вам, вероятно, будет нужно нанять работников. Возможно, вам понадобится докупить оборудование и подыскать помещения для его хранения. И, конечно же, все это будет стоить денег. Но только на этой стадии развития вашей новой компании вы сможете стать настоящим бизнес-новатором, а не только владельцем фирмы.

В этой главе мы остановимся на пяти областях:

- планирование
- организация
- руководство
- подбор кадров
- контроль

Планирование нон-стоп!

Когда вам в голову впервые пришла бизнес-идея, у вас, вероятно, возникли определенные соображения о том, какой станет ваша компания в будущем. Будем надеяться, что это видение, или мечта, было большим – причем большим во многих смыслах. Однако путь от видения к реальности редко бывает прямым. Вы будете сталкиваться с вызовами, которые потребуют от вас корректировки планов; например, уточнения ценностного предложения компании или переход на новую технологию. Способность адаптироваться, сохраняя первоначальное видение, сделает ваш успех более вероятным и поможет вам пережить трудные дни.

Вот некоторые примеры видения в отношении будущего компаний:

- *Я хочу помочь каждому жителю моей деревни общаться со своими близкими.* Это может быть видение нашей предпринимательницы с телефонными картами.
- *Мой бизнес будет облегчать жизнь людей.* Это может быть видение нашего изготовителя кожгалантереи.
- *Наш магазин поможет сделать нашу общину здоровой и счастливой.* Это видение может привести к созданию новой пекарни или сервиса по поставке чистой воды.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 35 5/29/19 4:33 PM

У американской учительницы Тони Маравильи возникла идея создать фирму виртуального репетиторства, чтобы учить и помогать советами школьникам в отдаленных или труднодоступных районах Кении. Ее партнер кенийский технолог Каго Кагичири помог ей воплотить это видение в жизнь, создав компанию Eneza Education, которая доставляет интерактивный образовательный контент на мобильные телефонные платформы.

Вы можете заметить, что все эти планы включают общую идею цели, которой предприниматель хочет достичь, но не уточняют вид продуктов или услуг. Это вызвано тем, что из конкретного видения можно получить различные продукты и услуги, следуя разными путями. Такие пути, или стратегии, могут меняться с течением времени. Представьте себе: моторная лодка плывет из одной деревни в другую. По пути из-за ливня приходится замедлить движение. Возможно, придется прокладывать путь через камни или мелководье. Видение – прибытие в другую деревню – не меняется, но, возможно, придется использовать различные навигационные стратегии, чтобы туда добраться. То же самое верно и для вашего бизнеса.

Возможно, вам придется использовать парус или весло для продвижения лодки. Планы и процедуры, которые поддерживают вашу навигационную стратегию, называются тактикой. Вам нужно продумывать стратегию и тактику для вашего бизнеса.

Вот некоторые примеры стратегий:

- Добавление еще одного способа продажи продукции (или канала дистрибуции, как описано в главе 2).
- Добавление еще одного потока доходов, например, прачечных услуг в ателье или доставки хлеба в пекарне.
- Переход на новую, более эффективную технологию производства продукта или оказания услуги.
- Продажа сопутствующих товаров, которые улучшают ваш основной продукт, приносящий доход, – например, телефонных аксессуаров в магазине мобильных телефонов или часовых батарей в ювелирном магазине.

Вот некоторые примеры тактики:

- Предложение скидки в дни вялых продаж.
- Покупка расходных материалов, когда цены поставщика идут вниз.
- Предложение скидки, если клиент покупает дополнительный товар.
- Переговоры о более существенной скидке от поставщика, если вы заключаете долгосрочное соглашение.

Ваше видение бизнеса должно оставаться практически неизменным. Если вы будете постоянно его менять, это приведет к путанице. Но стратегии для достижения этой цели, или целей, производных от нее, могут несколько меняться. Тактика может меняться чаще в ответ на изменения на рынке. Думайте о тактике как о ручных инструментах. Если вы строите дом, вы не можете использовать пилу для всего. В процессе постройки вам понадобятся также молоток, гвозди и так далее. Аналогичным образом, по мере того как ваша компания формируется, вы должны использовать различную тактику для того, чтобы она росла и становилась прибыльной. Тактика всегда должна корениться в вашем видении и поддержке бизнес-цели. Если вы хотите знать, нужно ли использовать определенную тактику или нет, спросите себя: “Приблизит ли это мой бизнес к цели?””

Шон Лю задумал создать интернет-сообщество альтернативных китайских художников и музыкантов. Он открыл фирму Neocha для продвижения этих мастеров и их общения друг с другом. Но когда ожидания доходов от рекламы и мобильных платежей не оправдались, он попросил знакомого Адама Шокору помочь ему переориентировать бизнес на создание контента, исследование рынка и планирование мероприятий, тем самым изменив свою первоначальную стратегию.

Организация: не откладывайте на потом!

Большинство предпринимателей создают свои компании, чтобы получать прибыль. Компании такого рода называют коммерческими. Другие открывают фирмы для достижения социальных, экологических и других целей, а не для получения

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 36 5/29/19 4:33 PM

прибыли. Компании такого рода называют некоммерческими. Основное внимание в данной книге уделяется коммерческим предприятиям. Большинство малых фирм начинают деятельность с организационной точки зрения точно так же, как фирмы делают это уже тысячи лет: как индивидуальное частное предприятие. Это компания, принадлежащая одному человеку. Ему достается вся прибыль целиком, но он также несет ответственность по всем обязательствам. Это один из самых популярных типов бизнес-структур, поскольку он самый простой.

Другой способ организации бизнеса – через так называемое полное товарищество. В такой компании права владения принадлежат двум или более людям. Каждый партнер вкладывает ресурсы – деньги, собственность, труд – во все или некоторые части компании. Взамен все партнеры делят прибыли и убытки. Например, если фирму открывают два человека, каждый из них может владеть 50 процентами компании. Всегда ли это будет именно 50 процентов? Нет. Доли могут быть взаимно оговорены с учетом вклада каждого участника.

В товариществе с ограниченной ответственностью, как правило, один человек выступает в качестве генерального партнера и принимает повседневные решения, такие как работа с поставщиками и наем персонала. Другие партнеры, которых называют партнерами с ограниченной ответственностью, как правило, не участвуют в повседневных операциях. Вообще говоря, риск, который принимают все партнеры, ограничивается деньгами, которые они вложили в бизнес.

Некоторые предприниматели для более

При создании компании необходимо обсудить много вопросов; именно это и делают учредители и сотрудники Dable, платформы онлайн-контента, на кампусе Google в Сеуле (Южная Корея).

Ваше видение бизнеса должно оставаться практически неизменным. Если вы будете постоянно его менять, это приведет к путанице.

широкого распределения риска объединяются в кооператив. Такой организацией совместно владеют и управляют ее члены, которые разделяют прибыль и убытки. Кооператив предоставляет своим членам больше полномочий в области закупок и маркетинга, чем они бы имели в качестве индивидуальных предпринимателей с меньшими ресурсами.

Еще одна форма организации бизнеса – акционерное общество открытого типа. Это компания, которая выпускает акции, свободно торгуемые на фондовой бирже. Мы не будем обсуждать этот вид юридической структуры, так как его чаще всего выбирают крупные, быстро растущие компании.

Скорее всего, вы выберете для вашего бизнеса индивидуальное предприятие, товарищество или кооператив. В разных странах правила создания компании различаются. Вам необходимо узнать о тех шагах, которые полагается предпринять в вашей стране, чтобы зарегистрировать свою фирму и ее название и получить все необходимые разрешения и лицензии. Например, если вы продаете продукты питания или напитки, к вашей фирме будут применяться требования в области здравоохранения и санитарные нормы.

Изучение правил и норм, затрагивающих ваш бизнес, поможет избежать конфликта с властями, который может обойтись дорого.

Правильно вести бизнес

Если вы живете в стране с формирующимся рынком, вы вносите вклад в ее экономическое развитие. Но ее законы и правила могут не отражать этого. Поэтому процесс регистрации бизнеса может быть нелегким, а получить необходимые разрешения и сертификаты, возможно, будет еще труднее из-за бюрократии или даже коррупции.

Несмотря на желание как можно скорее начать работать, вы должны сопротивляться искушению прибегнуть к подкупу для ускорения бюрократических процедур. Вы должны вести свой бизнес справедливым и честным образом. В долгосрочной перспективе честность фирмы укрепляет вашу репутацию, что всегда окупается, так как клиентов привлекают компании с хорошей репутацией.

Если вы стали жертвой коррупции, осторожно поищите других людей, которые, возможно, пострадали аналогичным образом, и поделитесь с ними своей историей. Сила – в численности, и вы будете чувствовать себя менее одиноким. Если вы считаете, что соответствующие органы вас поддержат, особенно если вы стали жертвой вымогательства, кражи или мошенничества, сообщите о проблеме. Поступая таким образом, вы уведомляете нарушителя о том, что вы знаете о совершенном преступлении.

Как правило, при создании бизнеса лучше действовать как можно быстрее. Однако это не относится к тем случаям, когда спешка может поставить под угрозу качество, безопасность и целостность продукта, услуги или вашей фирмы. Помните, что ваш продукт связан с вашей деловой репутацией, и наоборот. Например, сопротивляйтесь искушению использовать менее качественные материалы, чтобы сэкономить деньги. Разочарованные клиенты расскажут другим потенциальным клиентам о своих плохих впечатлениях от продукта, и убытки от потери продаж перекроют экономию на дешевых материалах.

Станьте настоящим руководителем!

Думая, что вы можете справиться со всем самостоятельно, легко попасть в ловушку. Это может быть верно вначале, особенно если ваша компания очень мала. Но когда ваш бизнес начинает расти, придется признать, что в какой-то момент вы, возможно, будете не в состоянии делать все сами, и вам понадобится помощь. Для этого нанимают работников, которые могут производить продукцию, продавать ее непосредственно потребителям, проводить инвентаризацию или выполнять другие задачи.

Наняв людей, вы станете руководителем, а работа с наемными работниками требует особого набора навыков.

Истинный лидер выявляет и признает свои недостатки и ограничения и учится полагаться на других. Если ваши сотрудники будут видеть, что вы без опасений опираетесь на знания и навыки других, это будет побуждать их задавать вопросы, вносить предложения и стремиться к большей ответственности, тем самым способствуя успеху вашего бизнеса.

Руководство часто является наиболее

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 38 5/29/19 4:33 PM

сложной областью для предпринимателя. В большей степени, чем финансовая сфера, отношения с клиентами и изготовление изделий, идея руководства может внушать вам страх. Это особенно верно, если, начав свой бизнес, вы прокладываете новый путь в деловом мире. Руководство требует, чтобы вы разбирались как в бизнесе, так и в людях. Большинство людей приходят на работу в вашу фирму, желая хорошо выполнять свою работу и получать за это соответствующее признание. Тем не менее руководитель должен учитывать чувства и точки зрения своих сотрудников. Некоторым легко дается понимание того, что мотивирует людей, для других это приходит с опытом. В любом случае хорошему руководству можно научиться. Подумайте об известных лидерах, которыми вы восхищаетесь. Какие качества делают их хорошими лидерами?

Независимо от того, нанимаете ли вы кого-либо или нет, вы являетесь лидером вашей компании. Люди будут наблюдать за вами и выносить свои суждения, следя за тем, на что вы способны. Вы хотите, чтобы в вас видели человека, который берет на себя инициативу и вдохновляет окружающих, или человека, который с трудом принимает решения и обращает мало внимания на людей, работающих у вас?

О том, как стать вдохновляющим лидером, написано множество книг. Вы можете прочитать некоторые из них, но если у вас нет времени или доступа к книгам, вы можете развить в себе качества, присущие многим великим лидерам бизнеса. Все они:

- Проявляют честность.
- Сохраняют верность своему видению.
- Готовы выслушивать мнения других.
- Обращаются со своими клиентами как с родными и близкими.
- Руководят своей компанией, вдохновляя других.
- Требуют от своих работников соответствия высоким стандартам, но отмечают их заслуги, когда они хорошо работают.

Следуйте этим правилам, и люди будут стремиться работать под вашим руководством.

Самым первым и самым простым ресурсом, к которому можно обратиться за помощью в бизнесе, может быть семья. По многим причинам члены семьи могут быть самыми лучшими работниками. Но нет никакой гарантии того, что такой механизм будет эффективным. Например, подумайте о том, как вы будете решать следующие вопросы:

- Опоздания или прогулы сотрудников из числа членов вашей семьи.
- Зарплата и продвижение по службе. Будут ли члены семьи пользоваться приоритетом по сравнению с другими достойными сотрудниками?
- Воспитание сотрудников. Как инструкции или похвала из ваших уст будут восприниматься членами семьи?
- Исполнительность. Примут ли вас члены семьи как руководителя?

Вы можете решить не смешивать бизнес и семью. В таком случае вам нужно будет нанимать людей со стороны, которые обладают необходимыми качествами. Никто не знает лучше вас, чего требует деятельность вашей фирмы и чего ожидают ваши клиенты. Хорошо подумайте об этих потребностях и принимайте на работу таких людей, которые демонстрируют способность их удовлетворять. Подумайте об установлении испытательного срока в 30 или 60 дней для всех новых сотрудников. Установите для них четкие требования и оценивайте качество их работы в течение испытательного срока. Помогайте им, если они делают ошибки, особенно на ранних стадиях. Однако если по истечении разумного периода времени они не оправдывают ваших ожиданий, вам следует их уволить.

Будучи лидером, вы должны хорошо познакомиться на практике со своими сотрудниками. Неважно, работает ли у вас всего один наемный сотрудник или 20 человек, – каждый из них приносит на рабочее место уникальные таланты, ожидания, отношение к делу и идеи. Ваша задача как лидера и менеджера – суметь раскрыть лучшие качества ваших сотрудников и не допускать негативного отношения к делу и поведения. Для развития таких навыков потребуется время, но ваши усилия окупятся.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 39 5/29/19 4:33 PM

Подбор кадров – баланс продаж и расходов

Наемные сотрудники будут хребтом и, возможно, лицом вашего бизнеса, если они будут иметь дело непосредственно с клиентами или поставщиками. Наемные работники будут либо помогать вам развивать бизнес, либо тормозить его развитие. Если вы нанимаете людей в спешке, потому что нуждаетесь в них лишь на короткий срок, вы можете в конечном итоге оказаться с сотрудниками, которые вредят фирме, а не вносят вклад в ее развитие. Например, плохой наемный работник может настолько плохо обращаться с клиентами, что те решат уйти и не возвращаться.

АПоскольку наем нового работника стоит денег, вы должны подумать, что лучше для бизнеса: добиться достаточного объема продаж, чтобы компенсировать затраты на нового работника, или нанять кого-то для увеличения объема продаж. Вам будет необходимо развить в себе инстинкт для выбора правильного момента. Вот явные признаки компании, нуждающейся в наемных работниках:

- Теряются потенциальные продажи, потому что предприниматель не может справиться с возросшим спросом клиентов.
- Падает уровень удовлетворенности потребностей клиентов.
- Разрабатывается план расширения бизнеса.
- Появляется возможность победить конкурента.
- Владелец выбивается из сил, пытаясь все сделать сам.
- Важные бизнес-задачи остаются невыполненными.

Возможно, вам также потребуется работать с независимыми специалистами, например, с бухгалтером или юристом. Относитесь к этим экспертам как ко временным наемным сотрудникам. Вы будете платить им за работу, выполняемую по мере необходимости, но не будете платить им на регулярной основе, если в этом нет нужды. Возможно, вам даже удастся договориться с ними о бартерных сделках в обмен на их услуги.

Можно ли принять на работу человека, если объем продаж не оправдывает его зарплату? Да – в определенных обстоятельствах. Иногда владельцам компаний нужно бывает создать спрос на свою продукцию или услуги еще до того, как начнутся сколь-нибудь значительные продажи. Чтобы убедить людей в том, что им необходим данный продукт или услуга, требуется время и энергия. В таком случае предпринимателям приходится какое-то время идти на расходы, прежде чем они начинают видеть доход. Мы обсудим в следующей главе, как это достигается за счет привлечения внешних инвестиций. Но на данный момент общее правило таково: новый сотрудник должен обеспечивать достаточный объем новых продаж, чтобы оправдать свою зарплату и увеличить прибыль компании.

От мелочей бывает прибыль, а бывают и убытки

Это приводит нас к понятию денежного потока. Деньги от продаж поступают в фирму. Это называется денежным потоком, или кэш-флоу, и вам необходимо обращать на него особое внимание в процессе управления бизнесом. Денежный поток – это источник жизненной силы любой компании, большой или малой.

Проданный сегодня товар обеспечивает продажу товара завтра и на следующий день. В идеале это позволяет вам вносить арендную плату, платить поставщикам и сотрудникам и выпускать больше продукции на продажу, расширяя число клиентов. Замедление денежного потока не обязательно означает катастрофу. В фирме, которая продает больше товаров или услуг в течение определенного сезона, падение доходов, например, в зимний период может быть приемлемым. Но в круглогодичной компании более высокий отток денег, чем приток, в течение длительного периода, или другие проблемы с денежным потоком могут указывать на более общую проблему и поставить вашу компанию под угрозу.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 40 5/29/19 4:33 PM

"Такое впечатление, что все довольны тем, что у них есть... Никто не хочет взять на себя риск и попытаться вырваться на свободу. Я всегда хотел летать"."

Сиддхант Кумар

Сиддхант Кумар преодолел кастовую дискриминацию и основал фирму FunRally Games в 2012 году в Дели (Индия). Компания производит настольные игры

"Мы не начинали создавать компанию, имея миссию: у нас была миссия, которая превратилась в компанию".

Блейк Майкоски

Блейк Майкоски, основатель TOMS, американской компании по производству обуви и очковой оптики. С каждой продаваемой парой обуви его фирма дарит новую пару обуви ребенку из бедной семьи.

СОВЕТ

Разбейте цели вашей компании на малые, измеримые вехи.

СОВЕТ

Выслушивать клиентов, сотрудников и ключевых союзников – это неотъемлемая часть вашей работы.

Некоторые деловые клиенты нашей предпринимательницы с телефонными картами попросили ее продавать им карты в кредит, обещая заплатить ей, когда они заработают деньги в своем бизнесе. Другими словами, она не сможет получить деньги в момент продажи и должна будет ждать оплаты. Такая ситуация делает ее зависимой от успеха продаж своих клиентов. Из-за снижения количества денег, непосредственно получаемых от продажи карт, ей придется воспользоваться своими сбережениями, если они у нее имеются, для поддержания кэш-флоу. Если ей так и не удастся получить деньги от клиентов, ее бизнес может оказаться в беде.

Будьте осторожны, предоставляя кредит покупателям, или вообще не делайте этого. Кредит играет важную роль при продуманном использовании в подходящее время. Самое начало бизнеса – это неподходящее время.

Думайте о денежном потоке как о большой реке, которую перегородили плотиной, в результате чего создалось водохранилище. Вы контролируете размер водохранилища (ваши доходы). Вы знаете, что вам необходимо поддерживать водный поток, с тем чтобы река ниже по течению оставалась здоровой (вы платите поставщикам, сотрудникам и т.д.). Но вам не следует выпускать слишком много воды слишком быстро, потому что вы рискуете опорожнить водохранилище (истощить наличные сбережения) слишком быстро. Однако не следует также выпускать слишком мало воды, иначе то, что находится ниже по течению, не выживет (поставщики могут выйти из бизнеса, сотрудники могут уволиться). Вам следует удерживать наличные средства как можно дольше, но помните, что другие ключевые партнеры, поставщики и наемные работники зависят от ваших своевременных платежей в такой же степени, в какой вы зависите от своевременных платежей ваших клиентов.

Теперь подумайте о том, как управляют семейным бюджетом. Допустим, члены вашей семьи – люди экономные и способны выделить вам небольшую сумму денег из своих сбережений. Это будет ваш начальный наличный капитал. Если у вас есть работа, ваша заработная плата составляет приток денежных средств (позитивный кэш-флоу). Деньги, которые вы используете для оплаты счетов и покупки продуктов питания, образуют отток денежных средств (негативный кэш-флоу). Сумма, которая осталась, – это ваш чистый денежный поток (кэш флоу нетто).

Подводя итог, с точки зрения вашего бизнеса:

- Начальный наличный капитал – сумма денег, которую вы имеете на руках или готовы инвестировать в свой бизнес.
- Приток денежных средств (позитивный кэш-флоу) – деньги от продаж, поступающие в вашу фирму.
- Отток денежных средств (негативный кэш-флоу)– деньги, которые вы платите поставщикам, работникам, выплаты по кредитам, аренда и т.д.
- Чистый денежный поток (кэш-флоу нетто)– сумма предыдущих трех пунктов.

Positive озитивный денежный поток – это то, что вам нужно для вашего бизнеса. Негативный денежный поток означает, что вы должны кому-то деньги – сотрудникам, поставщикам или партнерам. Хотя иногда такое может происходить, вы должны избегать подобной ситуации, особенно если она затягивается. Именно поэтому важно сдерживать расходы,

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 42 5/29/19 4:33 PM

особенно на ранней стадии.

Тщательно обдумайте все элементы, на которые вы тратите деньги в процессе управления компанией, такие как:

- Сырье
- Инструменты и оборудование
- Транспорт
- Производство
- Офисное помещение

Все ли они абсолютно необходимы? Например, если вы производите какие-то товары, имеет смысл заказывать их у специализированного производителя: это может обойтись вам дешевле, чем покупать дорогие станки и оборудование. Джонатан Шрифтман и Джейкоб Медуэлл нашли недорогого производителя в Китае, когда в 2009 году они открыли фирму Solé Bicycles по продаже велосипедов с фиксированной передачей.

Имущество или оборудование, приобретенные исключительно или в основном для коммерческого использования, называются бизнес-активами. Их полезно иметь, поскольку они позволяют вам производить продукт или услугу, а также могут служить в качестве залога. Однако имейте в виду, что, возможно, вам придется занять деньги на покупку таких активов. В качестве альтернативы вы можете арендовать станки, инструменты, автомобили и офисные помещения, если вы не можете себе позволить их купить.

Наш предприниматель с кожгалантереей купил набор инструменты для того, чтобы начать свой бизнес. Эти инструменты стали его бизнес-активом. Поскольку у него не было большого начального наличного капитала,

СОВЕТ

Подумайте дважды, прежде чем тратить свои деньги. Расходы должны быть оправданы основными потребностями вашего бизнеса.

В этом садике клиенты могут выращивать на дому мучных червей, считающихся деликатесами в некоторых странах. Катарина Ангер (слева) и Джулия Кайсангер разработали его для своего стартапа Livin Farms в бизнес-акселераторе в Китае.

он занял деньги у отца, пообещав вернуть в течение двух лет. Он регулярно продает свою продукцию, поэтому может производить небольшие ежемесячные платежи по кредиту. Заимствованные деньги считаются пассивом компании. В следующей главе мы обсудим некоторые другие способы привлечения денег.

Когда вы начинаете бизнес, вам следует сводить к минимуму расходы на компоненты, необходимые для бизнеса. Ваша цель – обеспечить сбыт достаточного количества продукции, чтобы позволить себе расходы, такие как выплаты по кредитам, арендные платежи и плата поставщикам.

Наша предпринимательница с телефонными картами накопила достаточно опыта, чтобы делать прогнозы продаж. Она покупает достаточно карт, чтобы иметь их под рукой, но сопротивляется давлению со стороны ключевого поставщика, призывающего ее покупать больше. Если она будет покупать больше, чем она в состоянии продать, у нее слишком много денег будет завязано на непроданные товары. С другой стороны, производитель кожгалантереи имеет достаточно свободных наличных средств для приобретения запасов кожматериалов, когда цена на них снижается. Расширяя свои запасы, он экономит деньги. Оба предпринимателя демонстрируют хороший контроль над своими деловыми расходами.

Никакая самая блестящая бизнес-идея не станет успешной, если компания не сможет платить по счетам. Шон Лю мало думал о расходах, когда организовывал роскошную вечеринку на тему искусства и музыки в Шанхае для презентации своей новой компании Neocha. Позже, чтобы выжить, он был вынужден сократить штат Neocha, переместить офис компании в меньшее помещение и переключиться на менее дорогие услуги веб-хостинга.

Более крупные расходы легко видеть и отслеживать. Но более мелкие, такие как канцтовары, могут оставаться незамеченными. В совокупности они могут вызывать снижение доходов.

Например, наша продавщица телефонных карт давала рекламу в местной газете, предполагая, что это может увеличить ее продажи. Сравнение доходов до и во время рекламной кампании помогло ей понять, что увеличение продаж, связанное с рекламой, было лишь незначительным. Она прекратила давать дорогостоящие объявления и начала полагаться на маркетинг из уст в уста и бумажные листовки-флаеры, которые стоят недорого. Так она продемонстрировала хороший контроль над своими финансами.

Когда вы начинаете бизнес, настаивайте на оплате во время транзакции.

Руководитель компании должен быть лидером

Разработав бизнес-модель и организовав работу вашей фирмы, вы начинаете сталкиваться с целым рядом оперативных вопросов. Вам приходится сдерживать волнение и радость от старта собственной фирмы и концентрироваться на повседневной деятельности, связанной с управлением, продажей, оплатой счетов, работой с клиентами и сотрудниками, отслеживанием кэш-флоу и переговорами с поставщиками.

Вы узнали в этой главе, что, поскольку вы являетесь владельцем нового бизнеса, окружающие, особенно ваши сотрудники, могут смотреть на вас как на лидера. Успех вашего бизнеса может в значительной степени зависеть от того, сможете ли вы заразить их своим энтузиазмом и вдохновить их на то, чтобы они вносили свой вклад в развитие вашей компании в меру своих способностей.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 44 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Настоящий лидер признает свои промахи и недостатки и умеет полагаться на других.

Вверху: Предприниматель из Кремниевой долины Боуэй Гай путешествовал по всему миру в 2013 году для подготовки доклада о стартап-сообществах.
Внизу: Абхинав Сурека из Мумбаи (Индия) окончил Колледж Бэбсона в штате Массачусетс, который специализируется на предпринимательском образовании. Около 2 тысяч других американских колледжей и университетов предлагают курсы по предпринимательству.

“Не верьте в немедленный успех. Посмотрев повнимательнее, вы увидите, что на самом деле люди приложили много усилий”.

БЕЛ ПЕШЕ,
серийный предприниматель и писательница. Ее последним коммерческим предприятием является FazINOVA, компания, которая помогает студентам развивать навыки предпринимательства.
Сан-Паулу (Бразилия).

4 Ваши клиенты: привлекать их, удерживать и развивать

Вам может казаться, что привлечь клиентов будет нетрудно, если вы предлагаете хороший товар или услуги. Но это не всегда бывает так. И даже если вы привлекаете клиентов, как вы их удерживаете?

В этой главе вы узнаете, как определять потенциальных клиентов, как убедить их покупать товар или услуги, и как удерживать их в вашем бизнесе. Мы также обсудим, насколько важно для достижения успеха принимать изменения и эффективно исправлять оплошности.

Привлечение клиентов

Клиентов можно понять без труда – или они могут быть загадкой. Почему они предпочитают один товар или услугу, а не другие? Для ответа на этот вопрос вы должны поставить себя на место клиента. Чем больше вы будете мыслить как клиент, тем больше шанс получить правильный ответ.

"Но разве они не такие же как я?" – спрашиваете вы. Не обязательно. И они отличаются друг от друга. У них разные предпочтения и вкусы, потребности и желания. Как вы можете удовлетворить такую разнообразную группу людей? Вы не можете. Вы должны концентрироваться на клиентах, которые, по вашему мнению, могут купить ваши товары или услуги. Вы должны как можно лучше понимать этих потенциальных клиентов и их особенности. Вот ряд вопросов, которые помогут вам достичь этой цели:

- Является ли большинство моих клиентов мужчинами или женщинами?
- Сколько им, как правило, лет? Каков их род занятий? Где они живут? Как они проводят свободное время?
- Как они совершают покупки? Что они думают о товарах или услугах моих конкурентов?
- Сколько у них может быть денег для приобретения товаров или услуг типа моих?

ТПревращение потенциального клиента в фактического, который покупает ваш товар или услуги, проходит в несколько этапов (см. инфографику на стр. 53). Потенциальные клиенты могут застрять на любом из первых трех этапов: они могут не знать о вашем товаре, могут о нем знать, но не проявлять интереса, или они могут заинтересоваться, но их не удастся убедить на покупку.

На этапе знания следует подумать о том, как вы сообщите людям о вашем бизнесе. Самым очевидным способом является реклама. Можно подумать о размещении

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 47 5/29/19 4:33 PM

небольшого объявления в местной газете, на местной радиостанции или, в таких регионах как Африка, использовать службу мобильной связи. Печатные флаеры стоят сравнительно недорого и могут привлечь внимание.

Если у вас нет денег на объявления, напрягите свое воображение. Для того чтобы выйти на клиентов, предприниматели во всем мире добивались успеха с помощью методов недорогого или бесплатного "партизанского маркетинга", таких как граффити, наклейки и необычная экспозиция витрины. В Боготе (Колумбия) Джиглиола Айкарди и ее бизнес-партнер установили окна от пола до потолка в своем первом гимнастическом зале Bodytech для показа машин и занимающихся на них клиентов проезжающим и проходящим мимо водителям и пешеходам.

Скорее всего, в вас есть что-то такое, что вы можете использовать для представления себя в качестве эксперта в вашей области. Чем вы известны? Способностью выращивать пищевые продукты или растения? Вашим вышиванием? Техническими навыками? Представление себя в качестве эксперта придает вашему бизнесу уровень доверия. Люди любят покупать у человека, знающего, что он или она продает.

Айрис Хуанг участвовала в основании Glogou Inc., чтобы помочь американским компаниям в маркетинге своих товаров и услуг для Китая с помощью социальных сетей на китайском языке. Ее знание китайского рынка основывается на ее биографических данных – она выросла и училась в Китае перед тем, как получить диплом магистра в США.

Клиенты должны видеть, что ваш товар или услуги соответствуют их вкусам, предпочтениям или образу жизни. Чтобы помочь им разобраться в этом, вы можете обращаться к их ощущениям – дайте им подержать в руках или использовать товар, дайте им образец для пробы или разместите онлайн сделанное вами видео о товаре. Возможность для клиентов "попробовать" ваш товар позволяет им представить себе, как они сами могут его использовать.

Люди зарабатывают деньги тяжелым трудом, и поэтому нелегко заставить их потратить эти деньги. Часто их останавливает страх сделать неправильный выбор. Развейте их опасения, заверяя их в том, что то, что вы продаете, облегчает их жизнь, делает ее лучше, более осмысленной или более интересной. Общайтесь с ними – прямо или опосредованно – через электронную почту, социальные сети или бланки для комментариев - о том, как они на самом деле будут использовать товар или услуги. Спрашивайте их о том, что им нравится и не нравится в товарах конкурентов. Это продемонстрирует, что вы заботитесь об их нуждах. Вы можете преодолеть колебания, предложив гарантийное обязательство или гарантию возврата денег. Ваше дело убедить клиента в том, что то, что вы продаете, стоит потраченных денег.

В разговоре с потенциальными клиентами вы можете установить, что ваш товар или услуги им не подходят. В этом случае правильное решение состоит в том, чтобы не настаивать на продаже, а вместо этого предложить другой товар или услуги. Они будут признательны вам за вашу честность и даже могут направить к вам своих друзей. В любом случае, это может принести больше бизнеса. Может ли бизнес тратить слишком много для привлечения клиента? Возможно, что больше, чем то, что бизнес может получить при первой исходной продаже этому клиенту? Да. Владелец бизнеса может решить, что долгосрочная ценность клиента более чем компенсирует расходы на его привлечение. Понимание стоимости привлечения клиента имеет важное значение, потому что это может решить судьбу вашего бизнеса.

Удержание клиентов

Большие усилия и большие деньги идут на то, чтобы убедить клиентов сделать покупку. Разве не логично не менее упорно работать над удержанием клиентов? Lee Resources International Inc., консалтинговая фирма, установила, что привлечение нового клиента в среднем стоит в пять раз больше, чем удержание существующих.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 48 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Возможность бесплатной рекламы для вашего бизнеса: проводите занятия, предложите интервью газете, напишите блог или разместите онлайн информационный бюллетень.

Фермерство на свободной городской земле и на периферии больших городов обеспечивает жителей доступом к свежим питательным пищевым продуктам и улучшает окружающую среду. Внизу: Brooklyn Grange, самая большая в мире ферма на крыше, созданная в 2010 году в Нью-Йорке. Вверху: Луис Миранда выращивает органическую продукцию возле Сакраменто (Калифорния).

Несколько методов помогут вам удержать клиентов. Первым и самым простым является регистрация клиентов. С помощью регистрации вы сможете установить контакт с клиентом после покупки для того, чтобы узнать, как у него идут дела. Вы уже знаете, как важно выслушивать клиента, чтобы завоевать их кошелек. Сохранить клиентов также помогает получение отзывов.

После продажи вы хотите узнать, насколько они довольны купленным товаром или удовлетворены ли они предоставленными вами услугами. Обращайте внимание на то, что они говорят. Если они довольны, дайте им знать, что вы надеетесь, что они будут продолжать покупать у вас. Если они не довольны, выясните почему и решите эту проблему. Сделайте все возможное для того, чтобы договориться с ними. Предложите замену товара или новые услуги. Если вы не можете решить проблему, предложите вернуть деньги. Это применимо и к ситуации, когда у вас небольшой бизнес, где вы лично имеете дело с индивидуальными клиентами, и к большому бизнесу с тысячами клиентов.

Многие предприниматели не регистрируют клиентов. Они не хотят иметь дело с плохими новостями или недовольными клиентами. Однако они рискуют потерять клиента, который недоволен, и этот клиент может поделиться своим отрицательным опытом с другими людьми. В результате вы можете потерять не одного, а много клиентов.

Другая тактика удержания клиентов состоит в предложении обновлений товара. Такие обновления часто следуют за представлением технологической продукции. Например, фирмы, занимающиеся маркетингом мобильных телефонов и компьютеров, регулярно посылают обновленные версии программного обеспечения. Это верный путь для обеспечения лояльности клиента, поскольку он показывает, что для вас важно качество товара и удовлетворенность заказчика.

Вы также можете делать обновления нетехнологической продукции. Рассмотрим в качестве примера нашу предпринимательницу, продающую телефонные карточки. Со временем она добавила к своему ассортименту футляры для телефонов. Теперь она узнала, что имеются водонепроницаемые футляры для сотовых телефонов. Она начнет их предлагать и попытается убедить своих клиентов, что они им нужны.

Представление себя как эксперта помогает придать убедительность вашему бизнесу.

Сохранение клиентов на самом деле – это создание лояльности клиентуры. Программа лояльности вознаграждает клиентов за приверженность вашей продукции или услугам. Создавая ее, вы признаете, что у ваших клиентов есть возможность выбора, и предлагаете им стимул, чтобы они оставались с вами. Такая программа не должна быть усложненной или трудной. Например, пекарь может предложить буханку хлеба за каждые шесть купленных буханок. Она может дать покупателю карточку с семью кружками. Каждый раз, когда клиент покупает буханку хлеба, пекарь проштамповывает кружок логотипом своей булочной. После того как клиент купил шесть буханок, он предъявляет карточку для получения бесплатной буханки хлеба. Этот процесс может повторяться.

Вы сами выбираете тип предлагаемого вами вознаграждения. Это может быть что-то бесплатное, скидка на будущую покупку, особое отношение к клиенту или возможность выиграть приз в лотерее. Но все, что вы предлагаете, клиент должен понимать и ценить, иначе программа не имеет смысла. Важно четко излагать содержание вашей программы. Вашим клиентам должно быть понятно, что они получают, оставаясь с вами.

Программа лояльности также является способом выстраивания отношений с вашими наиболее ценными клиентами. В рамках программы они могут согласиться раскрыть вам свои персональные данные и

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 50 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Проводите регистрацию клиентов и разбирайтесь с любыми послепродажными проблемами по мере их возникновения.

предпочтения. Используя эту информацию, вы можете добиться того, что они будут чувствовать особое к себе отношение; например, вы можете сообщать им первым о новых товарах, отвечающих их предпочтениям. Клиентская информация, получаемая в рамках вашей программы лояльности, может, в целом, помочь вам в принятии более толковых деловых решений.

Рост клиентской базы

Рост вашего бизнеса может исходить из двух источников: больше клиентов и больше продаж имеющимся клиентам – вашей клиентской базе. Сейчас мы обратим ваше внимание на второй источник.

Вы узнали о том, каких усилий стоит превращение потенциального клиента в платящего клиента. После совершения продажи вы хотите сконцентрироваться на создании и укреплении отношений с клиентом для того, чтобы еще больше продать этому же клиенту. Вы можете повысить уровень продаж с помощью четырех различных методов продажи:

- Увеличение объема покупки
- Развязывание цен
- Перекрестная продажа
- Рекомендации

Увеличение объема покупки подразумевает, что клиент покупает большее количество того же самого предмета, более дорогой товар, обновленную версию или другие дополнения. Например, изготовитель кожаных изделий может повысить цену за определенные, более модные товары. Он сначала демонстрирует более дорогостоящие товары клиентам, поскольку на них он зарабатывает больше денег, чем на более дешевых изделиях.

При развязывании цен вы делаете разбивку комплектующих изделий или услуг и продаете их по отдельности. Давайте посмотрим на предпринимательницу, которой принадлежит комиссионный магазин одежды. Она покупает все содержимое гардеробов и шкафов, а затем продает предметы одежды по отдельности и по более высокой цене, чем она заплатила за них как за часть коллекции одежды.

Перекрестная продажа – продажа продукции, относящейся к тому, что бизнес уже предлагает, – является хорошей стратегией для повышения прибыли, поскольку вы уже завоевали доверие ваших клиентов. Они могут охотнее покупать сопутствующие товары у вас, чем искать других продавцов с аналогичной продукцией. Например, фермер, занимающийся разведением кур, может добавить яйца куропаток и уток, равно как и мясо домашней птицы к своему ассортименту продукции.

Хотя увеличение объема покупки, развязывание цен и перекрестная продажа являются полезными методами сбыта, нет более эффективного пути привлечения клиентов, чем рекомендации. Когда ваши довольные клиенты пытаются убедить своих знакомых покупать у вашей компании, они выступают как ваши бесплатные представители. Все, что вам остается, это попросить довольных клиентов, чтобы они направили своих друзей и знакомых в вашу компанию. Они даже могут это сделать без вашей просьбы, если им действительно нравится то, что вы продаете.

Вы можете вознаграждать клиентов деньгами или скидками за рекомендации. Это абсолютно этично. Например, наша предпринимательница в области телефонных карточек дает клиентам пять визитных карточек и просит их написать свои имена на карточках и раздать их своим друзьям.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 51 5/29/19 4:33 PM

Когда новый клиент приходит и дает ей одну из таких карточек, тот, кто его направил, получает предоплаченную телефонную карточку на пятиминутный разговор.

В реальной жизни программа рекомендаций существует во многих формах и масштабах. Вознаграждение за рекомендацию может варьировать от приглашений на эксклюзивные званые вечера до специальной серии изделий, недоступных для публики. Например, Dropbox, цифровой файлообменник, предлагает дополнительные 500 Мбит объема памяти клиенту, дающему рекомендацию, и новому рекомендованному пользователю. GoldieBlox, изготовитель игрушек и игр для девочек, предлагает 20-процентную скидку на новую покупку и для рекомендовавшего, и для нового клиента. Этим достигаются две цели: GoldieBlox получает нового клиента и одновременно стимулирует рекомендовавшего клиента на продолжение покупок у компании.

Изменения для того, чтобы быть впереди

Не следует ожидать длительного существования вашего бизнеса, если он остается таким, каким вы его начали. Для достижения успеха предприниматели должны быть готовы к изменениям – в себе и в своих компаниях. Маловероятно, чтобы вы начинали без конкурентов. Давление, которое они оказывают на ваш бизнес, скорее всего, заставит вас на каком-то этапе внедрять изменения в вашей компании.

Вы должны быть на один шаг впереди конкурентов. Это может означать предложение новой продукции, функций или услуг, что приведет к расширению вашего бизнеса. Давайте посмотрим на некоторых из наших предпринимателей и на то, как они овладели искусством внесения изменений.

У нашей предпринимательницы, занимающейся выпечкой хлеба, есть местный конкурент. Чтобы добиться преимущества над конкурентом, она начала в дополнение к хлебу выпекать кондитерские изделия. У нее были оборудование и знания для расширения своего ассортимента. Новые изделия поддерживают ее конкурентное предложение и дают преимущество над конкурентом. Изготовитель кожаных изделий сделал некоторые из его товаров водонепроницаемыми в ответ на запросы клиентов. Это новое свойство делает его продукцию более привлекательной по сравнению с конкурентами.

Эти предприниматели внесли некоторые изменения в свой бизнес в ответ на сигналы, полученные от рынка. Ваш бизнес также должен будет адаптироваться к рыночным условиям. Многие предприниматели сопротивляются внесению изменений, поскольку они влюблены в свою идею бизнеса. Энтузиазм, конечно, важен, поскольку он активизирует энергию предпринимателя. Но вам нужно постоянно сверять ваше видение с реальностью рынка.

Внимательно следите за признаками того, что ваш бизнес нуждается в изменениях:

- Клиенты предлагают модифицировать ваш товар.
- Некоторые из ваших клиентов перешли к конкурентам.
- Новая технология сделает ведение бизнеса более быстрым, более дешевым или более легким.
- У вас возникла проблема с удержанием хороших работников.

Что если, независимо от того, что выделаете, бизнес плохо работает? Откажетесь ли вы от вашей мечты? Вы знаете, что ответом будет решительное “нет”.

СОВЕТ

Клиенты любят чувствовать особое отношение. Когда клиент достигает цели программы лояльности, вы должны придать большое значение тому, что вы им даете.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 52 5/29/19 4:33 PM

Начало бизнеса означает, что вы делаете что-то новое и идете на риск. Такое начинание редко идет именно так, как запланировано. Если нет продажи, она слабая или начинает падать, вам нужно выяснить, в чем проблема: возможно, что ваш прогноз в отношении покупок клиентов был слишком оптимистичным. Или, возможно, вы недостаточно жестко контролируете свои расходы. Или у вас плохой менеджмент. Определив причины неуспеха вашего бизнеса, исправьте проблемы и изменить курс действий, чтобы избежать ошибок в будущем. Продолжение прежнего курса, скорее всего, приведет вас к такому же результату.

Инвестирование в самого себя

Также как товары могут плесневеть, может заплесневеть и предприниматель как владелец бизнеса и лидер. Нетрудно попасться на то, что бизнес идет сам по себе. Если вы оказались в такой ситуации, это не предвещает ничего хорошего. Чтобы быть успешным предпринимателем, нужно регулярно смотреть на свой бизнес и на себя свежими глазами и воспринимать новые идеи и новые формы действий.

Важно заставлять себя мыслить нестандартно, способствовать своему персональному росту и развивать лидерские навыки. Необходимо сохранять свежесть мышления и подпитывать свою "лидерскую душу", учась на примере других. Нет ничего легкомысленного в том, чтобы тратить время на себя. Так же как вы должны инвестировать в своих работников, вам нужно инвестировать в себя. Вот некоторые способы для этого:

- Регулярный обмен опытом с другими предпринимателями.
- Чтение печатной и онлайновой информации о бизнесе.
- Установление контактов с потенциальными советниками.
- Посещение предпринимательских мероприятий в вашем районе.

Общение – или "установление контактов" – с другими предпринимателями является почти необходимостью. Вы можете обмениваться опытом и учиться у других (в идеальном случае, не ваших конкурентов) тому, как они решают проблемы, аналогичные тем, с которыми вы сталкиваетесь. Интернет и мобильные устройства облегчают установление контактов. Цель состоит в том, чтобы каждый участник контактов получал и давал что-то ценное. Работа с трудным клиентом? Кто-то уже проходил этот путь раньше. Узнали что-то новое в бухгалтерском деле? Кому-то в вашей группе, бесспорно, было бы полезно послушать про это. Ощущение безвыходности или трудности? Иногда вам просто нужно, чтобы вас выслушал человек, прошедший через аналогичный опыт. Дополнительное преимущество установления контактов с другими предпринимателями состоит в том, что вы можете направлять

От потенциального клиента к фактическому покупателю

Информированность
Вы информируете клиентов о том, что вы продаете.

Заинтересованность
Вы их заинтересовываете в том, что вы продаете.

Убеждение
Вы добиваетесь, чтобы они хотели покупать ваш товар.

Покупка
Они на самом деле покупают то, что вы продаете.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 53 5/29/19 4:33 PM

клиентов друг к другу.

В газетах и деловых журналах вы можете найти идеи и вдохновляющие рассказы о предпринимателях, которые добились успеха, и о том, как они его добились.

Специальные знания – типа бухгалтерского дела, финансов или менеджмента – вы можете часто найти онлайн или, возможно, в местной библиотеке. Если у вас нет доступа к библиотеке, рассмотрите возможность ее создания с другими членами вашей контактной группы.

Интернет является огромным ресурсом. На многих веб-сайтах предлагаются бесплатные инструкции для предпринимателей.

Привлечение клиентов, принятие изменений

В этой главе мы делаем упор на том, как создать клиентскую базу: как привлечь клиентов, как их сохранить и как увеличить их число.

Клиенты – это хлеб насущный для вашего бизнеса. Если они довольны, ваш бизнес будет расти. Если нет, ваша прибыль пойдет вниз, и деньги, потраченные на их привлечение, будут выброшены на ветер. Маловероятно, что вам удастся сделать так, чтобы они были довольны, если вы не вносите изменений, а изменения могут носить разные формы. Держась ближе к клиентам, конкурентам и сотрудникам, вы будете ориентированы на принятие любых изменений, с которыми вы сталкиваетесь.

Когда дела идут плохо

"Прибыль и убытки взаимосвязаны, поэтому я не теряю надежды. Если мой бизнес не приносит прибыли, я могу перенести его в другое место, где он будет успешен",

– Мамо Широ, владелец пошивочного бизнеса в Кении

"Я попытаюсь улучшить положение в области, где у меня нет успеха. Если этого не произойдет, я постараюсь избегать того, что может провалить мой бизнес",

– Сюзан Койлел из Кишару (Кения), владелец бизнеса по обучению компьютерной грамотности

"Нужно внимательно посмотреть на то, что не получилось, и сделать новую попытку",

– Дэйвид Семпуи, который занимается организацией экскурсий к горе Сусва (Кения)

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 54 5/29/19 4:33 PM

Необходимо сохранять свежесть мышления и подпитывать свою “лидерскую душу”, учась на примере других.

Внизу: серийная предпринимательница Хассина Сайед на современной ферме Badam Bagh в Кабуле, одной из созданных ею компаний. Вверху: Доминик Кулз-Лартик, бывший организатор музыкальных мероприятий, основал Street Feast, стихийные продовольственные рынки в Лондоне, сочетающие в одном месте удовольствие от возможности попробовать различную еду и послушать модную музыку.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 55 5/29/19 4:33 PM

“С трудной частью сталкиваешься в начале; это прыжок в неизвестность. Но я думаю, что самое важное – просто сделать это. Начать”, – Том Шаки

ТОМ ШАКИ,
основатель компании TerraCycle Inc., которая собирает и превращает трудно поддающиеся утилизации отходы в многоцветные потребительские товары.
Трентон (Нью-Джерси)

5 Финансирование вашего стартапа

Предпринимателей часто считают любителями риска. Многие люди могут отвергать мысль стать предпринимателем, поскольку они не любят рисковать. Но тут есть один секрет: большинство успешных предпринимателей тоже не любят риск. Они просто упорно работают для снижения риска в том, чем они занимаются. Идеи в этой книге могут помочь вам идти в направлении этой цели.

В чем заключаются риски, связанные с началом собственного бизнеса?

Бизнес стоит денег. Начало нового бизнеса может представлять большой риск для вашей финансовой стабильности. Но не беспокойтесь: есть много способов найти средства для нового предприятия, и ваши друзья и родные тоже могут внести вклад.

Деньги – где предприниматель их находит?

Практически каждому новому бизнесу нужны деньги для его начала. Предприниматели называют это стартовым капиталом. Размер необходимого вам стартового капитала зависит от характера вашего бизнеса.

Для начала работы вашего бизнеса вам необходимы определенные существенные вещи. Эти ключевые позиции называются активами. Актив – это нечто, обладающее стоимостью и помогающее вам зарабатывать деньги. Вот некоторые примеры:

- Ткань – если вы изготавливаете одежду.
- Мука – если вы открываете пекарню.
- Предоплаченные телефонные карточки – если вы продаете принадлежности для мобильных телефонов.
- Компьютер – если вы создаете прикладные программы или вебсайты.

Теперь подумайте о специальных инструментах, приборах, механизмах или оборудовании, которое вам потребуется. Нужно ли будет арендовать склад или киоск? Здесь вам необходимо понять характер бизнеса, который вы начинаете. Если у вас нет хорошего понимания этого, поговорите и понаблюдайте за другими владельцами бизнесов, подобных тому, который вы задумали. Сконцентрируйтесь на том, что вы должны иметь. Это поможет уменьшить финансовый риск и размер необходимого вам стартового капитала. Когда ваш бизнес станет приносить успех, вы сможете подумать о менее существенных предметах.

Где предприниматели находят стартовый капитал?

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 57 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

В самом начале спросите себя: “Абсолютно ли мне необходим этот актив для осуществления продажи?” Если ответ положительный, то вы должны его приобрести.

Раскручивание

Во-первых, подумайте об использовании собственных сбережений в сочетании с вашей изобретательностью – известной как “раскручивание”. Этот термин означает, что предприниматель полагается исключительно на свои собственные ресурсы, поскольку желает добиться следующего:

- Сохранить полный контроль над бизнесом.
- Понять, как он или она может вести бизнес без внешних займов или инвестиций.
- Убедиться, что его или ее деловая идея осуществима.
- Продемонстрировать личную заинтересованность в бизнесе.

Раскручивания может оказаться достаточно для налаживания бизнеса в самом начале. Обычно это связано с определенными жертвами и дополнительными усилиями для нахождения свободных ресурсов: например, металлический лом можно превратить в простое оборудование, а помещение местной школе можно использовать для проведения занятий. Если вы выбираете для начала такой путь, урежьте ваши расходы, используйте изобретательность и делайте, если это возможно, какую-нибудь дополнительную оплачиваемую работу для экономии средств.

Использование личных сбережений в качестве стартового капитала имеет определенные преимущества: вы не будете платить проценты банку, имеете полный контроль над деньгами, и демонстрируете, что вы привержены вашей бизнес-идее. Однако не забывайте, что, если вы истощите свои сбережения, у вас будет меньше денег для чрезвычайных ситуаций, и вы можете потерять ваши деньги, если бизнес провалится.

Ваших личных сбережений может оказаться недостаточно для открытия бизнеса. В таком случае самым приближенным к использованию личных сбережений методом будет получение денег от семьи или друзей. Они также могут поддержать ваш стартап другими путями: например, работая в нем в свое свободное время.

Пожертвования

Возможно, что у вас есть родитель или дедушка, который действительно хочет, чтобы вы добились успеха. Или у вас могут быть друзья, которые верят, что надо помогать друг другу. Они могут дать вам деньги в качестве пожертвования.

Пожертвование, которое не требуется возвращать, равносильно признаку веры в вас, как предпринимателя. Но будьте осторожны, поскольку здесь могут быть оговорки. Донор может захотеть иметь право голоса в управлении вашим бизнесом или получать долю прибыли, если бизнес будет иметь успех. При этом имейте в виду, что неудача может осложнить отношения между вами и вашими родными или друзьями.

Займы

Вы также можете получить стартовый капитал с помощью займа у родственника, друга или инвестора, не находящегося в родстве с вами. Заем нужно выплачивать, чаще всего с добавлением дополнительных денег. Дополнительная сумма называется ссудным процентом. О ссудном проценте и времени, предоставляемом вам для выплаты займа, или сроке, вы должны договариваться с инвестором. Срок может быть достаточным только для начала бизнеса или он может быть растянут на какое-то количество лет. Вы как

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 58 5/29/19 4:33 PM

предприниматель должны продумать, как быстро вы начнете получать прибыль по сравнению с тем, на сколько лет вы хотите взять заем.

Деймонд Джон работал в ресторане быстрого питания, и его мать заложила свой дом в Бруклине (Нью-Йорк), чтобы получить стартовый капитал для его компании современной одежды FUBU в 1990-х годах. К середине 2010-х его бизнес стал международной компанией с объемом продажи в 6 миллиардов долларов.

Мать Джона пошла на финансовый риск для того, чтобы поддержать бизнес-идею своего сына. Это довольно распространено, когда на стадии становления бизнеса предприниматели получают финансовую поддержку от своих семей. Но обе стороны должны тщательно взвесить потенциал прибыли от нового бизнеса в сравнении с финансовой стабильностью семьи.

Еще один пример: мобильная прикладная программа одного предпринимателя помогает фермерам связываться непосредственно с бакалейными магазинами без участия посредника. Фермеры выставляют через прикладную программу то, что у них имеется для продажи, и получают лучшее предложение цены от бакалейных магазинов. Бакалейные магазины благодаря прикладной программе помогают продавать более свежую продукцию, что обеспечивает удовлетворенность клиентов.

Предпринимателю, предлагающему прикладные программы, не нужно арендовывать складское помещение или хранить инвентарный запас. Но если он потратит почти все свои личные сбережения на покупку бывшего в употреблении портативного компьютера и опубликование приложения, ему будет необходим другой источник финансирования, чтобы продолжать ведение бизнеса. Он может обратиться к члену семьи за пожертвованием или искать ссуду.

Независимо от источника и формы денежных вливаний, предприниматель должен составить письменный договор с донором или кредитором. Большинство из нас не запоминают каждой детали устного договора. Записав общие условия договора дарения или договора займа, вы помогаете и себе, и лицу, дающему вам деньги. Пусть это лицо знает, что договор позволяет вам приобрести важный опыт. Договор не должен быть сложным, но должен быть легко читаемым.

Проявляйте творческий подход при рассмотрении договора. Вы можете рассмотреть возможность предоставить продукцию или услуги вместо выплаты ссудного процента лицу, ссудившему вам деньги. Например, владелица пекарни может давать человеку, давшему ей небольшую ссуду, буханку хлеба раз в неделю в течение шести месяцев. Но опять же, как и в случае с денежным займом, составьте письменный договор.

Микрозаймы

Некоторые организации ссужают небольшие денежные суммы предпринимателям. Такие “микрозаймы” иногда могут быть вполне достаточны для начала деятельности бизнеса.

Микрозаем может быть хорошей альтернативой для действительно малых бизнесов, поскольку он обеспечивает по крайней мере часть денежных средств, необходимых предпринимателю. Однако, как и с любым займом, подготовьтесь перед тем, как брать микрозаем. Организация, занимающаяся микрокредитованием, может назначить высокую процентную ставку или предложить трудные условия.

Если вы рассматриваете

СОВЕТ

Даже если вы получаете пожертвование или заем от семьи или друзей, вы должны отразить это в письменной форме.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 59 5/29/19 4:33 PM

возможность микрозайма, поговорите с другими владельцами бизнесов, которые использовали кредитора микрофинансирования, к которому вы хотите обратиться. Задайте следующие вопросы:

- Насколько легко было понять условия договора перед его подписанием?
- Оказывали ли на вас давление, с тем чтобы вы подписали договор до того, как вы в нем разобрались?
- Какие обязательства вы принимаете на себя по отношению к лицу, вносящему первоначальное пожертвование группе микрокредитования? Некоторые организации могут попросить вас представлять донорам отчеты о вашей деятельности.
- Разумна ли процентная ставка? В случае с микрозаймом, ставка должна быть достаточно низкой.
- Одинаково ли в организации относятся к женщинам-предпринимателям и к мужчинам?

Правильный микрозаем от правильной организации может оказаться именно тем, что вам нужно для начала бизнеса.

Долевая собственность

Другим путем получения стартового капитала является предложение доли вашего бизнеса. Люди, предоставляющие вам деньги за долю в вашем бизнесе, называются инвесторами; эта доля называется долей в капитале. Представим себе, что, по вашему мнению, ваш бизнес со временем будет стоить 2000 долларов. Вы владеете 100% этого капитала. Человек с деньгами из вашего района предлагает вам 100 долларов в обмен за долю в вашем бизнесе. Вы предлагаете ему 5% долевого участия (100 долларов составляет 5% от 2000 долларов) и сохраняете 95% владения.

Это является упрощенным способом для расчета долевой собственности. Поскольку здесь нет установленных правил, раздел собственного капитала в обмен на капитал может оказаться сложным процессом.

Долевая собственность имеет определенные преимущества:

- Вы получаете необходимый вам стартовый капитал.
- Люди, предоставляющие денежные средства, естественно, желают вам успеха – вы держите их деньги.
- Если ваш бизнес приносит прибыль, ваши инвесторы получают только процент от вашей прибыли.

Но также имеются и недостатки:

- Ваши инвесторы могут пожелать более активно участвовать в вашем бизнесе, чем вам бы хотелось.
- Если ваш бизнес не приносит достаточной прибыли или теряет деньги, вы можете иметь дело с недовольными инвесторами.
- Вы больше не являетесь единоличным владельцем бизнеса. Ваши инвесторы также являются владельцами, даже если они не работают в вашем бизнесе.

Краудфандинг

Краудфандинг является сравнительно новым источником стартового капитала. Если у вас имеется регулярный и недорогой доступ к Интернету, это может быть подходящей возможностью для вас.

Краудфандинг дает вам возможность обратиться к “толпе” (по-английски “crowd”) обычных людей, у которых могут оказаться лишние деньги и которые могут пожелать инвестировать их в ваш товар в обмен на знак признательности или что-либо более существенное.

Для обращения к онлайновой толпе за деньгами зайдите на сайт краудфандинга, заполните профиль и кратко изложите вашу бизнес-идею. Ваша работа в Главе 2 над бизнес-моделью для стартапа оправдает себя здесь. Вы можете развить ваш план с помощью социальных сетей.

Вам необходимо озвучить сумму, которую вы хотите собрать. На сайтах краудфандинга люди ссужают деньги (часто небольшие

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 60 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Беря у кого-нибудь заем, убедитесь в том, что вы понимаете, насколько это лицо или группа хотят быть вовлечены в управление вашим бизнесом.

Вверху: Бавиш Аггарвал основал Ola Cabs, транспортную сеть на базе такси, в Мумбаи (Индия) в 2010 г. С того времени его компания распространилась на другие города и отрасли промышленности. Внизу: Торговец сувенирами в заливе Халонг (Вьетнам).

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 61 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Если вы должны позволить другим лицам войти в ваш бизнес, сохраняйте позицию силы, оставляя за собой более 50%. Это делает вас мажоритарным владельцем.

суммы), поскольку они верят в вашу бизнес-идею. Вы ставите цель получить ссудную сумму, которая должна быть достигнута до того, как вы получите пожертвования. Если она не будет достигнута, вы ничего не получите.

Некоторые денежные средства могут поступать в виде пожертвований. Другим инвесторам вы можете пообещать вашу продукцию, когда она будет изготовлена, или небольшой платеж после начала деятельности бизнеса. После того как ваша цель оказывается достигнута, вебсайт краудфандинга обычно взимает небольшой процент от собранных средств.

Краудфандинг может быть идеальной находкой для малых бизнесов. Ожидается, что он станет еще более популярным способом сбора стартового капитала, по мере того как все большее число людей будет подключаться к Интернету.

Однако меры предосторожности, обсуждавшиеся ранее, также относятся и к краудфандингу. Поэтому независимо от того, получаете ли вы средства в форме пожертвования, займа или иным путем, необходимо убедиться, что вы понимаете все детали, в особенности ваши обязательства..

Бизнес-ангелы

Бизнес-ангел – это человек, обычно состоятельный, который дает денежные средства на стартап в виде займа, который впоследствии может стать собственным капиталом, или за процент владения бизнесом. Бизнес-ангелы обычно концентрируются на конкретных областях бизнеса, чаще всего тех, где они добивались успеха. Это означает, что они обладают не только средствами, но и специализированным опытом, который может быть полезен для начинающего предпринимателя.

Некоторые бизнес-ангелы мотивируются желанием делать добро. Они дают советы предпринимателю, используют персональные сети и делятся своим опытом, полезным для стартапа.

Сумма, которую бизнес-ангел может вложить, варьирует от нескольких тысяч долларов до нескольких миллионов. Ангельское инвестирование или любое первоначальное инвестирование в ваш стартап называется посевным капиталом. Как растение начинается с семян, так и стартап начинается с посевного капитала. После того как вы использовали ваши личные сбережения или деньги от друзей и семьи, ангельское инвестирование может быть следующим шагом для финансирования вашего стартапа. Следующим, более высоким уровнем после ангельского инвестирования является венчурный капитал.

Венчурный капитал

Фирма венчурного капитала собирает миллионы долларов от частных лиц, компаний и инвестиционных фирм и объединяет эти деньги в фонд. Фонд затем используется для инвестирования в стартапы с высоким потенциалом роста. Венчурные капиталисты (сокращенно VC) концентрируются на избранных областях бизнеса, где у них есть опыт и заинтересованность. Они чаще занимаются управлением “своими” стартапами, чем бизнес-ангелы.

Стартапы, которые обращаются в фонд венчурного капитала за финансированием, должны быть в состоянии показать

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 62 5/29/19 4:33 PM

реальные активы, которые могут включать интеллектуальную собственность, убедительные прогнозы большой прибыли или быстро растущее число сотрудников. Такие стартапы обычно отличаются высокой степенью риска, поскольку они часто имеют дело с инновациями. В обмен на рискованное финансирование фонды обычно требуют долю собственного капитала в бизнесе.

Порог безубыточности

Лицо, начинающее новый бизнес, часто задает вопрос: "Когда моя компания будет получать прибыль?" или "Какой уровень продаж мне необходим для покрытия расходов?" Если у вас есть инвесторы, они, вероятно, также будут задавать такие или аналогичные вопросы. Второй вопрос относится к концепции, называемой порогом безубыточности, т. е. количеству проданных единиц продукции, когда прогнозируемая прибыль равна общим расходам бизнеса. Все единицы продукции, проданные свыше этого уровня, приносят доход, делая компанию финансово жизнеспособной.

Для расчета вашего порога безубыточности вы должны определить ваши фиксированные и переменные затраты. (См. Главу 2). Порог безубыточности равен фиксированным затратам, поделенным на разницу между продажной ценой единицы продукции и переменными затратами

Стратегия ухода

На каком-то этапе роста вашей компании инвесторы захотят забрать свои деньги из бизнеса – их первоначальные инвестиции плюс прирост стоимости. Поэтому, когда вы будете разговаривать с потенциальными инвесторами, они могут задать вам вопрос: "Какова ваша стратегия ухода?" Все, что они хотят знать, это ваш долгосрочный бизнес-план. Каков ваш план?

- Продажа или слияние с другой компанией.
- Продажа другим частным инвесторам.
- Продажа компании публике с помощью первоначального открытого предложения (IPO).
- Выкуп другой компании для себя.

Подумайте о стратегии ухода. Однако будьте осторожны во время первой встречи с потенциальными инвесторами. Если вы будете говорить о стратегии ухода в начале обсуждений, они могут поставить под вопрос вашу реальную заинтересованность в бизнесе.

Банковские займы

У некоторых предпринимателей нет доступа к банкам. Для других, особенно для начинающих предпринимателей, банковские займы не могут быть реальным источником денежных средств. Банки неохотно ссужают деньги предпринимателям, поскольку у них обычно нет финансового обеспечения или активов, таких как дом или машина, которые могут быть предложены как гарантия выплаты долга.

Банки предпочитают финансовое обеспечение, поскольку если не выплачивается заем, они могут забрать финансовое обеспечение, продать его и удержать выручку в качестве платежа за заем.

Кроме того, большинство банков хотят видеть подробный бизнес-план до того, как они ссудят вам деньги. Мы говорили ранее в этой книге о том, что предприниматели не должны составлять план до того, как они проверят свой бизнес и наберутся опыта.

Привлекать капитал, избегать опасностей

В этой главе дается обзор источников стартового капитала. Они включают ваши собственные сбережения, семейные пожертвования, займы, долевой капитал, краудфандинг, фонды венчурного капитала, ангел-инвестирование и, в редких случаях, банки.

Когда вы начинаете, вы сначала должны рассмотреть возможности без принятия на себя долга, хотя у вас может не быть выбора, если не хватает денег. Вешнее финансирование имеет свои преимущества, поскольку долевые партнеры или инвесторы могут принести с собой навыки или опыт, необходимые для вашего бизнеса.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 63 5/29/19 4:33 PM

“Народ в Иране не знал, что такое стартапы, и ассоциировал их с мошенничеством. Но теперь к ним относятся серьезно, и люди проявляют доверие”, – Беруз Мехри

НАЗАНИН ДАНЕШВАР
основала Takhfifan, новаторский Интернет-бизнес, в 2011 году. Он предлагает скидки и купоны примерно миллиону подписчиков..
Тегеран (Иран).

6 Начать бизнес вашей мечты

В предыдущих главах этой книги мы подготавливали фундамент для вашего бизнеса. Если этот фундамент крепкий, ваш бизнес выдержит испытание временем как прочно построенный дом.

На этом этапе нужно начать думать о том, как преподнести вашу бизнес-идею. Краткая презентация (питч) является хорошо известным термином в предпринимательском мире. Независимо от того, являетесь ли вы фермером, портнихой или создателем прикладной программы, вы должны суметь изложить историю вашего бизнеса перед различными аудиториями. В этой главе мы обсудим, как сделать такой рассказ, или питч, эффективным, и как разработать и представить более детальное предложение или ваш бизнес-план.

Составление эффективного питча

Вернитесь во времена вашего детства. Помните, как мама или бабушка рассказывали вам истории? Подумайте о том, что делало эти истории интересными.

- Заманчивая идея?
- Интересные персонажи?
- Призыв что-то сделать?
- Новый взгляд на что-либо?
- Вызванное этим хорошее чувство?

Питч, по сути, – это изложение истории о вашей бизнес-идее. Вы начинаете с привлечения внимания слушателей, затем возбуждаете любопытство, вызываете интерес и подъем эмоций.

Ваша история будет немного варьировать в зависимости от того, кому вы представляете питч: клиенту, поставщику, партнеру, члену семьи, другу или инвестору. Она должна побуждать слушателя к действию:

- Купить ваш товар.
- Вместе с вами отработать вашу идею.
- Обеспечить вам важные контакты.
- Дать вам стоящий деловой совет.
- Инвестировать в ваш бизнес.

Независимо от аудитории, перед которой вы делаете питч, делайте упор на вашем желании начать бизнес и на том, как вы планируете достичь ваших целей. Но не переборщите: говорите конкретно и не вдавайтесь в детали. Ваши слушатели зададут вам вопросы о деталях, которые они считают важными. Внимательно выслушивайте их вопросы и предложения, потому что они могут указать на существенные темы, с которыми вам необходимо иметь дело. Если вам нужен совет, не стесняйтесь задавать вопросы.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 65 5/29/19 4:33 PM

Клиенты

Клиенты могут быть самой легкой аудиторией для питча. Вы должны рассказать им о вашей продукции или услугах. Это “питч продажи”. Он должен заставить клиентов захотеть купить ваш товар или услуги. Ваш питч должен руководствоваться желанием продать клиентам ваш товар или услуги.

Поэтому перед питчем продажи вы должны понять потребности ваших клиентов. В зависимости от того, что вы продаете, питч может быть аналогичным для каждого клиента или клиентского сегмента, либо он может быть специально подготовлен. Например, фермер, продающий яйца, выступает с одинаковым питчем перед всеми своими клиентами, но предприниматель, обучающий компьютерным навыкам, вероятнее всего, подготовит разные питчи для клиентов старшего возраста и для родителей детей. В целом, питч должен быть коротким – иногда вам дают всего пять минут – хотя для некоторых питчей, типа тех, которые связаны со сложными техническими изделиями, вам может потребоваться больше времени, за которым последуют дополнительные объяснения.

Ваш питч продажи должен быть искренним и правдивым. Вы можете добиться, чтобы кто-то купил ваш товар с помощью не совсем честного питча, но вы не удержите этого клиента надолго. Когда клиент откроет обман, он не будет больше покупать у вас и может поделиться своим опытом с другими людьми. В результате вы понесете потери в продаже. Более разумно представлять правдивые питчи.

СОВЕТ

Хороший питч вдохновляет слушателя на действия.

Эндрю Ругасира вывел свою небольшую фирму Good African Coffee в Уганде на международные рынки для создания своей международной кофейной марки товара. Компания обучила более 14 000 фермеров, выращивающих кофе, и наняла их в качестве поставщиков.

СОВЕТ

Ваш питч продажи должен подчеркивать то, каким образом ваш бизнес отвечает потребностям клиента.

Поставщики и партнеры

Питч для кого-то, кто может быть потенциальным поставщиком или деловым партнером, будет отличаться от питча продажи. Вы хотите подчеркнуть общую выгоду и общий успех для любого, с кем вы имеете дело.

Вам необходимо составить свой питч таким образом, чтобы он привязывал успех вашего поставщика или партнера к вашему успеху. Например, предпринимательница, которая продает предоплаченные телефонные карточки, может попросить у своего поставщика специальную скидку или несколько бесплатных карточек, когда она достигает определенного порога продаж. Таким путем она инвестирует поставщика в свой собственный успех. Если она достигает этого порога, выигрывают обе стороны – она получает скидку, а ее поставщик увеличивает объем продаж.

Вы можете инвестировать ваших поставщиков или партнеров в ваш успех, попросив их о следующем:

- Скидки после продажи определенного объема.
- Денежные средства для содействия маркетингу вашего товара.
- Ежегодная скидка наличными после достижения определенного объема продаж.
- Рекомендация вашего бизнеса клиентам.

Семья и друзья

Вы уже знаете, что поддержка со стороны семьи и друзей может иметь важное значение для вашего бизнеса. Но чтобы добиться их поддержки, вам нужно довести до них то, что вас мотивирует, почему вы думаете, что добьетесь успеха, и, возможно, что они могут получить от вашего успеха.

Простой путь для краткой презентации вашей бизнес-идеи семье и друзьям состоит в том, чтобы они знали, что ваш успех может положительно отразиться на их жизни. Он может:

- Обеспечить большее количество (и лучшее качество) продуктов питания.
- Улучшить доступ к образованию и медицинскому обслуживанию.
- Сделать вас примером для подражания – и работодателем – для молодых членов семьи.
- Повысить уровень жизни в своем районе.

Инвесторы

Как мы уже обсуждали в предыдущей главе, вам может потребоваться найти деньги для начала или расширения вашего бизнеса. В этом случае вам нужно представить свою бизнес-идею инвесторам. Инвесторы хотят делать деньги. Поэтому ваш питч должен показать путь к прибыли, рассмотрев следующие вопросы:

- Проблема, которую вы разрешаете, или возможность, которой вы пользуетесь.
- Ценностное предложение вашего товара или услуг (см. Главу 2).
- Как ваш бизнес принесет доход. (В качестве модели для этого вы можете использовать бизнес-блоки из Главы 2.)
- Почему ваш товар или услуги являются уникальными или отличными от существующей продукции.
- Какой у вас план по привлечению, сохранению и увеличению числа клиентов.
- Какие у вас конкуренты.
- Квалификация и опыт у вас и ваших партнеров (если у вас есть партнеры).
- Прогноз на продажи (по меньшей мере на 12 месяцев и до трех лет).
- Статус вашего бизнеса. Были ли уже продажи?
- “Запрос”.

“Запрос”, хотя он и приводится последним пунктом, является критической частью вашего питча. Это именно то, что означает

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 67 5/29/19 4:33 PM

это слово – если вы делаете бизнес-питч, вы хотите запросить что-либо у аудитории. Обычно это деньги, но может быть и что-то другое: важное деловое представление, или же деловой инструктаж или наставничество. “Запрос” может относиться к одной или более из следующих трех категорий:

- Деньги (финансовое инвестирование)
- Знания (обмен информацией о предмете)
- Время (инструктирование или наставничество)

Независимо от того, что вы запрашиваете, вам потребуется сказать, как вы будете использовать деньги, знания и время ваших инвесторов, наставников или коллег-предпринимателей в вашем бизнесе.

Уверенный предприниматель

Некоторые предприниматели хорошо взаимодействуют с людьми; другие начинают нервничать, когда им нужно представлять свой бизнес – особенно, когда нужно просить деньги или другие формы поддержки. Независимо от того, разговариваете ли вы с клиентами или с людьми, которые хотят инвестировать в ваш бизнес, вполне естественно, что вы можете при этом нервничать. Ваша преданность бизнес-идее и знание рынка являются лучшими средствами для успокоения нервов и ободрения вашей аудитории.

Это естественно, когда предприниматель волнуется о своем бизнесе. Не пытайтесь скрыть свое волнение; оно, вероятно, воспринимается как энтузиазм и энергия. Инвесторам, потенциальным деловым партнерам и прочим нравится видеть человека, полного возбуждения и энтузиазма!

Есть приемы, которые могут помочь поддержать вашу уверенность. Научно доказано, что высокая, прямая осанка увеличивает поступление в организм химических веществ, усиливающих уверенность, которые регулируют умственную активность. Вспомните, что делают дикие животные, когда чувствуют повышенный уровень возбуждения. Они стараются выглядеть больше размером, раздувая перья или встряхивая гривой.

Поэтому перед началом деловой презентации или встречей с инвестором походите вокруг, держа руки на бедрах. Вы обеспечите себе временный, но полезный приток уверенности. Другой способ успокоить нервы и повысить уверенность – это глубоко и медленно дышать. Попытайтесь сконцентрироваться на вашем дыхании. Ваше тело начнет расслабляться, и психика успокоится.

Другой прием состоит в том, чтобы действовать по принципу “как будто”. Когда вы собираетесь сделать что-то важное для вашего бизнеса – позвонить клиенту, попросить заем или сделать презентацию – действуйте “как будто” вы уже успешный предприниматель. Обратите внимание на людей, уже делающих то, что вы хотите делать. Как они себя ведут? Как они разговаривают? Есть ли у этих людей какие-то качества, которые всех их объединяют? Мы не имеем в виду, что вы должны быть высокомерным или самоуверенным. Просто выглядите как человек, который верит в себя. Проявляйте высокий уровень энергии относительно всего, о чем вы говорите. Вскоре это перестанет быть просто игрой.

Бизнес-план

Если вы сделали эффективный бизнес-питч для инвесторов и привлекли их интерес, они могут попросить вас показать бизнес-план. В бизнес-плане содержится гораздо больше деталей, чем в питче. Питч может рассматриваться как “схема” для вашего бизнеса; бизнес-план будет включать детали, которые должна знать ваша аудитория для того, чтобы понять, как вы планируете превратить проект в реальность.

Выполненная вами работа по строительству бизнес-блоков и подготовке питча теперь может быть расширена в вашем бизнес-плане. Включаемый в него материал зависит от бизнеса, который вы начинаете. Однако он должен быть четким, поскольку у людей, которые будут его читать, обычно мало времени. Давайте посмотрим на упрощенное изложение.

- Резюме проекта — Это должно быть резюме вашего бизнеса, размещенное на одной странице. Укажите суть вашего бизнеса и предлагаемые в нем преимущества.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 68 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Спросите о знаниях или времени у других предпринимателей; они обычно охотно дают советы.

Вверху, слева направо: Танайот Сайхайкам, Кания Туайлай и Тавичай Бунтам, основатели компании Saanha в Таиланде, которая продает самодельных кукол. Внизу: Вы играете на гитаре или другом инструменте? Если играете, то почему бы не попробовать открыть магазин музыкальных инструментов?

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 69 5/29/19 4:33 PM

- Товар/услуги — Кратко опишите товар или услуги, которые вы хотите предложить, и как это поможет людям.

- Клиенты — Кто будет покупать ваш товар или услуги? Как вы будете привлекать, удерживать и увеличивать количество клиентов? (См. Главу 4.) Вы хотите показать, что понимаете покупательские привычки, предпочтения и другие характеристики ваших потенциальных клиентов.

- Конкуренция — Кто еще делает то же, что и вы? Что отличает ваш товар от того, что продают ваши конкуренты? Если в настоящее время у вас нет конкурентов, какой вы представляете себе возможную конкуренцию в будущем? Существуют ли обстоятельства, затрудняющие внедрение в сферу деятельности вашего бизнеса? Например, если вы создали уникальный товар, есть ли законы об авторском праве, защищающие ваше изобретение, которые помешают кому-либо другому производить аналогичный товар?

- Маркетинг — Как вы будете информировать заказчиков о вашем бизнесе? В устной форме, с помощью объявлений или иным образом? Как вы будете продавать или доставлять ваш товар или услуги клиентам? (См. Главу 2.)

- Деятельность — В этом разделе объясняется, как вы будете производить ваш товар и продавать его, а также как вы будете прослеживать ваши расходы, прибыль и доходы. Это включает такие детали, как количество работников и основные нужные вам материалы. Эта информация подробно изложена в Главе 2. Попробуйте ответить на следующие вопросы:
  - Как ваш товар будет изготавливаться или как будут предоставляться ваши услуги? Сколько вам потребуется помощников? Что вам нужно для изготовления товара или предоставления услуг?
  - Как вы будете отслеживать финансы вашего бизнеса? (См. раздел о платежном потоке в Главе 3.)

- Управление — Как вы намереваетесь планировать, организовывать, укомплектовывать, вести и контролировать ваш бизнес? (См. Главу 3.) Напишите о себе и вашем опыте, ведущих сотрудниках или наставниках, которых вы привлекли для помощи. Объясните, почему вы являетесь наилучшим человеком для ведения этого бизнеса..

- Финансовые показатели — В простом бизнес-плане вы должны ответить всего на два вопроса: сколько будет стоить ваш товар или услуги? Как вы будете получать оплату? Но если ваш бизнес большего размера или более сложный, вам может потребоваться оценить прогнозируемые продажи в первые 12 месяцев и, возможно, на первые три года.

Помощь в составлении плана

Работа, проделанная вами в Главе 2 по бизнес-блокам, должна облегчить составление вашего бизнес-плана. Однако,

СОВЕТ

Учитесь на своих ошибках, исправляйте свою линию поведения и энергично продолжайте работу. Ваша решимость добиться успеха и ваша стойкость проведут вас через трудный период.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 70 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Впервые начиная бизнес, вы должны многому учиться у других.

если у вас нет навыков составления письменных документов, вы можете создать визуальный бизнес-план. Возьмите что-нибудь, на чем можно писать - бумагу, доску для письма или компьютер - что вам покажется удобнее – и попытайтесь зафиксировать то, что вы хотите сделать, в графической форме.

Поскольку изображение стоит больше, чем тысяча слов, графический материал может помочь другим понять ваш бизнес и его цели. Затем вы или кто-то, кто вам помогает, можете попытаться "перевести" изображения в слова. В качестве дополнительного преимущества, чертеж может раскрыть созидательную сторону вашего мышления и заставит вас подумать о деталях или возможностях, которые вы могли проглядеть.

Даже в письменном бизнес-плане мы можете пожелать включить в него ваши чертежи, чтобы отразить ваши мысли. Один из подходов для визуализации вашей бизнес-модели приводится на вебсайте http://griffinworx.org/viztoolz/.

Также, держите ваш бизнес-план под контролем: вам не нужно, чтобы копии вашего плана попали в руки ваших конкурентов.

Наставники и другие ресурсы

Уверенность в себе является ключевой чертой у большинства предпринимателей. Но излишняя самоуверенность может причинить вам неприятности, заставив вас поверить в то, что вы можете обойтись без других людей. В бизнесе вы должны фактически полагаться на других людей – таких как наставники, партнеры, инвесторы, поставщики, дистрибуторы и покупатели, – а также на их опыт и честность. И вы можете многому у них научиться.

Где вы найдете этих людей? Начинайте искать их на местном уровне. Попытайтесь найти прочно утвердившихся деловых людей возле вас, которые согласны поделиться своим опытом. В некоторых районах владельцы бизнесов встречаются неформально для обмена информацией и помощи. Это прекрасный путь для выстраивания вашей деловой сети и для ознакомления с работой других деловых людей. Как они действуют? О чем разговаривают?

На таких встречах вы можете получить отзывы о вашей бизнес-идее или плане. Вы также можете получить совет о том, что сработало для других людей и что не сработало. В конечном итоге вам все равно нужно будет принимать самостоятельные решения, но вы будете опираться на проверенную информацию.

Если в вашей местности нет совместных бизнес-групп, подумайте о возможности ее создания, пригласив нескольких владельцев бизнесов к себе домой или в кафе для разговора. Снова пригласите их через несколько недель и попросите каждого прийти с другом, занимающимся бизнесом.

В более крупных городах хорошим источником деловых советов могут служить бизнес-организации. Некоторые из них даже предлагают бесплатные или недорогие программы по предпринимательству.

Растущее число формирующихся рынков и развивающихся стран организуют национальные программы для продвижения предпринимательства. Если вам посчастливилось жить в такой стране, используйте такую программу для поиска наставников и других форм ориентирования и поддержки.

Большие корпорации, правительства, университеты, бизнес-акселераторы, группы деловой конкуренции и неправительственные группы также продвигают предпринимательство на местном уровне.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 71 5/29/19 4:33 PM

Изложить тему и добиться ее осуществления

Вы теперь узнали, как сделать важную вещь для вашего бизнеса: рассказать его историю. Подключая других или делая краткую презентацию вашего бизнеса или бизнес-идеи, вы можете получить совет и ориентацию, важные контакты и денежные средства.

Если наставник или инвестор хотят знать больше, то следующим этапом является составление бизнес-плана. Вам нужно показать другим, что вы понимаете, к чему стремитесь, и имеете видение будущего вашего бизнеса. Если вы успешно это сделаете, вы сможете начать или расширить вашу компанию. Затем рынок испытает ее – и вас как лидера бизнеса.

Просто начало смелого предприятия

Начать бизнес – это смелое предприятие. Вы не отправитесь в длительное путешествие или не будете взбираться на гору без тщательной подготовки. Аналогичным образом, вы не должны начинать бизнес без тщательного рассмотрения всех важных вопросов и подробного планирования. В этой книге вам предлагается структура для обдумывания и планирования. Быть предпринимателем означает постоянное обучение. Обсуждаемые нами вопросы дают вам дорожную карту и помогают двигаться в правильном направлении. Готовы ли вы к началу смелого предприятия?

СОВЕТ

Эффективный бизнес-план содержит прогнозируемые показатели:

Отчет о прибыли
продажи минус расходы.

Денежный поток
начальные наличные средства + продажи – затраты = чистый денежный поток.

Бухгалтерский баланс
активы: результатом будут позиции, которые вы должны приобрести для функционирования вашего бизнеса. Задолженность: деньги, которые вы должны (поставщикам, работникам, домовладельцу и т. д.). Собственный капитал: деньги, которые вы и другие лица имеете в бизнесе.

Порог безубыточности
когда вы ожидаете, что прибыль станет равной или превысит расходы? Инвестор захочет знать, как скоро вы рассчитываете, по крайней мере, покрывать свои расходы.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 72 5/29/19 4:33 PM

СОВЕТ

Вы должны уметь рассказать историю своего бизнеса перед разными аудиториями.

Lisbon Innovation Kluster (LINNK) в Португалии, с Джоаной Рафаэль в качестве его со-основателя (в центре), является одним из сотен бизнес-инкубаторов и бизнес-акселераторов, помогающих предпринимателям начинать или расширять свои предприятия.

глоссарий

бизнес-ангел
кто-либо, инвестирующий в перспективные стартапы, а иногда также помогающий советами и контактами

запрос
запрашивание денег, совета или инструкций у других лиц как часть краткой презентации бизнес-идеи

актив
ценная позиция в форме наличных средств, инвентарного запаса, оборудования, зданий и т. д., которая помогает бизнесу функционировать и приносить доход

балансовый отчет
финансовый документ, подытоживающий активы и обязательства компании, а также акционерный капитал на конкретный момент времени

начальные наличные средства
сумма денег, используемых для начала нового предприятия

порог безубыточности
период, когда доход (продажи) равняется расходам бизнеса; часто рассматривается как решающий критерий бизнеса

деловой союз
партнерство, обычно включающее ключевых партнеров, где две или более компании сотрудничают для максимального повышения дохода для всех

бизнес-питч
краткая презентация бизнес-идеи или плана перед перспективными инвесторами или другими сторонами

бизнес-план
письменный документ, подробно описывающий видение и цели нового бизнеса и того, как они будут достигнуты

бизнес-модель
проект для успешной деятельности бизнеса, определяющая источники дохода, клиентскую базу, продукцию, ресурсы и финансовый источник

итоговая строка
количество денег, оставшихся в бизнесе после вычета всех расходов из дохода

cash flow
the total amount of money that comes into a business from sales and goes out of a business in the form of expenses

приток денежных средств
деньги, поступающий в бизнес, обычно в форме продаж; это также может быть приток денежных средств от инвесторов, семьи или займов

отток денежных средств
деньги, которые бизнес платит за материалы, зарплаты и другие расходы

залог
что-либо, представляющее ценность, которое дается в залог для покрытия выплаты займа; если заем не выплачивается, то кредитор может вступить во владение этим кредитным инструментом

комиссия
деньги, выплаченные сотруднику или перекупщику при продаже определенного количества товара или услуг; обычно это процент от продажи

кооператив
бизнес-организация, принадлежащая ее членам, принимающим долевое участие в прибыли и убытках

структура затрат
метод для определения того, во сколько обойдется компании производство товара и какую прибыль принесет этот товар

перекрестная продажа
продажа продукции, относящейся к той, которую бизнес уже предлагает

стоимость привлечения клиентов
all expenses incurred to attract a paying customer

клиентская база
все существующие клиенты бизнеса

“регистрация” клиентов
послепродажная деятельность для обеспечения удовлетворенности клиентов

сегментация клиентов
разбивка клиентов на группы с общими характеристиками; клиенты внутри сегмента должны реагировать на одинаковый маркетинг

спрос
желание и готовность клиентов платить за конкретный товар или услуги

дистрибуция
движение товаров в магазины и другие бизнесы, осуществляющие продажи клиентам

канал распределения
бизнес или сеть бизнесов, через которые товар или услуги выходят на покупателя

собственный капитал
в этой книге означает долю во владении бизнесом; может иметь другие значения

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 74 5/29/19 4:33 PM

фиксированные затраты
расходы, не меняющиеся с ростом или снижением количества произведенного или проданного товара или услуг

компания с неограниченной ответственностью
тип бизнес-организации, в которой два или более лица совместно владеют бизнесом и делят прибыль и обязательства

первоначальное открытое предложение (IPO)
первый раз, когда развивающийся бизнес предлагает долю в капитале представителям общественности для привлечения инвестиций

ключевое направление деятельности
задача или проект, которые важны для бизнеса и помогают сделать его продукцию или услуги уникальными и ценными для клиентов

ключевой партнер (союзник)
лицо или компания, имеющие критическое значение для успеха бизнеса

ключевой ресурс
вещь, такая как материал или специальные знания, имеющая важное значение для работы бизнеса

ключевой поставщик
поставщик товаров или услуг, без которого бизнес не может функционировать

обязательства
финансовый долг компании, возникший в ходе ее хозяйственной деятельности

компания с ограниченной ответственностью
тип бизнес-организации, где два или более партнера объединяются для совместного ведения бизнеса; партнеры делят убытки и прибыль, исходя из того, сколько каждый из них инвестировал.

срок ссуды
время, когда заемщик должен выплатить ссуду или перезаключить договор о ссуде

готовность рынка
условие, при котором имеется достаточно клиентов, желающих покупать товар или услуги, чтобы обеспечить экономическую устойчивость компании, которая их производит

чистый денежный поток
количество денег, оставшихся после оттока денежных средств (расходов), вычтенных из притока денежных средств (доход)

нетворкинг (обмен опытом)
деятельность, направленная на создание группы знакомых и коллег и сохранение ее активности посредством регулярной связи для общей пользы

эксплуатационные расходы
расходы, понесенные для поддержания работы бизнеса, такие как арендная плата, коммунальные услуги и налоги

акционерное общество открытого типа
компания, продающая акции с помощью первоначального открытого предложения и обращающаяся на бирже

продажи по рекомендации
привлечение новых клиентов по рекомендации существующих клиентов

модель получения дохода
план, который определяет, какой источник дохода следует искать, какую ценность (товары или услуги) предлагать, какую цену назначать за товары или услуги, и клиенты какого типа (сегменты рынка) будут покупать эти товары или услуги

начальное финансирование
начальное инвестирование в бизнес, используемое для его начала

индивидуальное частное предприятие
бизнес, который принадлежит и управляется одним лицом; самая простая форма бизнеса

стартовый капитал
the деньги, необходимые для начала бизнеса

развязывание цен
метод маркетинга, по которому товары и услуги, ранее продававшиеся как единое целое, продаются по отдельности как индивидуальные позиции и по ценам, в сумме делающим их более прибыльными

увеличение объема продаж
метод продаж, когда продавец стимулирует клиента на покупку более дорогих вещей, апгрейдов или дополнительных компонентов, пытаясь добиться более выгодной продажи

ценностное предложение
деловое или маркетинговое заявление, подытоживающее то, что является уникальным в товаре или услугах и почему клиенты поймут ценность товара или услуг

переменные затраты
расходы, меняющиеся по отношению к объему производства или продаж, такие как сырье или комиссионные с продаж

венчурный капитал
финансирование, которое инвесторы предоставляют стартапам с высоким потенциалом

Источники: BusinessDictionary.com, Investopedia и Wikipedia

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 75 5/29/19 4:33 PM

онлайн-ресурсы

Начало и ускорение роста

- **endeavor**
  наставничество и помощь в ускорении развития для предпринимательских компаний с высоким потенциалом роста · www.endeavor.org

- **global student entrepreneur awards**
  конкурс для студентов, владеющих и управляющих бизнесами · www.gsea.org

- **goldman sachs' 10,000 women**
  программа для женщин-предпринимателей, предлагающая обучение бизнесу и менеджменту, а также доступ к капиталу · www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

- **griffinWorx**
  бизнес-инкубатор/акселератор, перемещающийся по всему миру и помогающий местным бизнесам отработать и углубить их идеи · www.griffinworx.org

- **kairos society**
  сеть молодых предпринимателей-новаторов, обеспечивающих равную поддержку, наставничество и доступ к инвесторам · www.kairossociety.com

- **launch**
  частно-государственное партнерство в США, которое помогает выбранным инновационным бизнесам со всего мира отрабатывать их идеи и выводить на рынок их продукцию и услуги · www.launch.org

- **launchLab**
  сеть бизнес-инкубаторов на базе университетских городков в Африке · www.launchlab.co.za

- **lions@frica**
  частно-государственное партнерство, которое помогает потенциальным предпринимателям в обучении деловым навыкам и создании бизнесов в Африке · www.lionsafrica.org

- **seedstars world**
  компания, которая продвигает, соединяет и инвестирует в стартапы формирующихся рынков с помощью конкуренции · www.seedstarsworld.com

- **start-up chile**
  правительственная программа, включающая начальное финансирование · www.startupchile.org

- **startup farm**
  бразильский акселератор для технических стартапов · www.startupfarm.com.br

- **startup india**
  правительственная программа, включающая финансовую поддержку · www.startupindia.gov.in

- **startup rio**
  бразильское частно-государственное партнерство, предоставляющее наставничество, производственные помещения и оборудование для стартапов на ранней стадии · www.startuprio.org

- **startup weekend**
  инициатива, поддерживаемая Google, которая собирает вместе на одну неделю предпринимателей, бизнес-инструкторов и инвесторов · www.startupweekend.org

- **techstars**
  акселератор технологии, опирающийся на наставничество, с отделениями в США, Великобритании, Германии, Израиле и Южной Африке. · www.techstars.com

- **unreasonable group**
  многофункциональная служба, которая помогает укрепить существующие бизнесы, имеющие большое социальной воздействие · www.unreasonablegroup.com

Финансирование: как найти вашего бизнес-ангела

- **astia**
  инвестиционная программа для предприятий с высоким ростом, принадлежащих женщинам-предпринимателям · http://astia.org

- **google's startup communities**
  партнерство, предоставляющее финансовую помощь и другие ресурсы для сообществ стартапов · www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 76 5/29/19 4:33 PM

savannah fund
фонд начального капитала, специализирующийся на инвестициях в начальные, быстрорастущие технологические стартапы в Африке южнее Сахары · http://savannah.vc

tayrona ventures
фонд, который инвестирует в начальные стартап-компании в Колумбии и по всей Латинской Америке · www.tayronaventures.wordpress.com/

Краудфандинг: поиск большого числа бизнес-ангелов

goGetFunding
помогает привлекать средства для всего того, что имеет значение для пользователя · www.gogetfunding.com

indiegogo
помогает предпринимателям в поисках капитала · www.indiegogo.com

kickstarter
Финансирует креативные проекты в области искусства, фотографии, фильмов, дизайна, теории игр и технологии · www.kickstarter.com

kiva
предоставляет займы для микропредприятий · www.kiva.org

play business
соединяет стартапы с мелкими инвесторами в Мексике · www.playbusiness.mx

rocketHub
поддерживает художников, активистов и предпринимателей, нуждающихся в финансировании · www.rockethub.com

Использование Интернета для сбыта вашего товара

beadforLife
посредник для женщин-художников и покупателей, связанных со школой Street Smarts Business School, бесплатной шестимесячной программой · www.beadforlife.org

crater creations
некоммерческая организация, доставляющая на рынок продукцию из Маасай (Кения) · www.cratercreations.org

rising international
Служба, которая помогает продавать ремесленные изделия, сделанные женщинами в развивающихся странах с помощью продажи в ходе торговых встреч на дому www.risinginternational.org

soko
служба, соединяющая женщин-ремесленников в развивающемся мире с покупателями через мобильные телефоны · www.shopsoko.com

Использование Интернета для получения оплаты

bKash
мобильная финансовая служба в Бангладеш для клиентов, не имеющих доступа или имеющих ограниченный доступ к традиционным банкам · www.bkash.com

mfs africa
интерфейс для перевода денег в Африке через крупные мобильные сети · www.mfsafrica.com

m-pesa
мобильная денежная система Vodafone в Африке, Афганистане, Индии и Восточной Европе · www.mpesa.in/portal

Бесплатная информация

entrepreneur
журнал с бесплатным контентом для лиц, создающих компании · www.entrepreneur.com

entrepreneurship
бесплатный контент фонда Kauffman Foundation для предпринимателей, политиков, наставников, исследователей и научных сотрудников вузов · www.entrepreneurship.org

inc.
журнал, предлагающий бесплатный контент по началу и развитию бизнеса · www.inc.com/guides/start_biz

startup digest
подборка статей, видео и информации о событиях, связанных с высокотехнологичными и быстрорастущими стартапами · www.startupdigest.com

u.s. small business administration
государственное агентство США, которое помогает малым бизнесам; информация имеется на английском и испанском языках · www.sba.gov

Развитие вашей сети

b.e.a.m
прикладная программа, дающая доступ к международному обществу предпринимателей, инвесторов, разработчиков и бизнес-журналистов · www.beam.today

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 77 5/29/19 4:33 PM

founderDating
сеть предпринимателей, помогающих друг другу основывать и развивать компании · www.founderdating.com/about

founders network
сеть основателей технических компаний, которые помогают учить предпринимателей пониманию, развитию бизнеса и преодолению проблем · www.foundersnetwork.com

business owners' idea café
интерактивный форум для молодежи по бизнес-идеям и стратегиям стартапов · www.businessownersideacafe.com

global entrepreneurship week
ежегодное событие, отмечающее и продвигающее предпринимательскую деятельность среди молодежи во всем мире · www.genglobal.org/gew

peer
прикладная программа, которая делает возможным поиск профессионалов и беседы с ними по видео в реальном времени · www.peer2.me

startifi
социальная сеть для предпринимателей и инвесторов · www.startifi.com

women 2.0
информационный и сетевой веб-сайт, который помогает женщинам основывать технологические предприятия · www.women2.com

Обучение и инструменты

founder institute
еженедельные учебные курсы и задания по созданию бизнеса для начинающих предпринимателей · http://fi.co

junior achievement worldwide
организация, посвятившая себя обучению студентов предпринимательской деятельности и финансам · www.jaworldwide.org

laboratoria
социальное предприятие, обучающие женщин тому, как стать веб-дизайнерамии, и связывающая их с потенциальными работодателями · www.laboratoria.la

strategyzer
многоязычная служба, которая помогает предпринимателям составлять конкурентное предложение и разрабатывать бизнес-модель · www.strategyzer.com

viztoolz
бесплатные видеокурсы по предпринимательской деятельности · www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245

udacity
Бесплатные видеокурсы по предпринимательству www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245

young african leaders initiative
правительственная программа в США, предлагающая возможности обучения и установления контактов для африканских предпринимателей, профессионалов и гражданских лидеров · www.yali.state.gov

Только для женщин-предпринимателей

astia
инвестиционная программа для быстрорастущих коммерческих предприятий, принадлежащих женщинам-предпринимателям · www.astia.org

beadforlife
посредник для женщин-ремесленников и покупателей, связанный со школой Street Smarts Business School (бесплатная шестинедельная программа) www.beadforlife.org

ewomenNetwork
профессиональная социальная сеть для женщин-предпринимателей · www.ewomennetwork.com

goldman sachs' 10,000 women
программа для женщин-предпринимателей, предлагающая обучение бизнесу и менеджменту, а также доступ к капиталу · www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

laboratoria
социальное предприятие, обучающее женщин тому, как стать веб-дизайнерами, и связывающая их с потенциальными работодателями · www.laboratoria.la

rising international
служба, которая помогает продавать изделия народного промысла, изготовленные женщинами в развивающихся странах, на домашних встречах, устраиваемых в США · www.risinginternational.org

soko
служба, которая соединяет женщин-ремесленников в развивающихся странах через мобильные сети · www.shopsoko.com

women 2.0
информационный и контактный веб-сайт, который помогает женщинам основать технологические коммерческие предприятия · www.women2.com

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 78 5/29/19 4:33 PM

“Надо всегда надо упорно работать над чем-то умопомрачительно интересным!”
Ларри Пейдж

Сергей Брин и Ларри Пейдж
основали Google в гараже возле Стэнфордского университета в 1998 году в городе.
Венис (штат Калифорния)

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 79 5/29/19 4:33 PM

Бюро международных информационных программ | Государственный департамент США

Исполняющий обязанности координатора IIP: Джонатан Хеник
Заместитель координатора IIP по продуктам: Николь Чулик
Директор отдела редакционного контента: Майкл Джей Фридман
Ответственные редакторы: Анджей Званецки, Мэри Чанко
Автор: Дейрдре Сарторелли
Арт-директор | ведущий специалист по графическому дизайну: Дайен Вулвертон
Графический дизайн: Джулия Марушевски, Сара Уилкинсон

Фотоматериалы:

Обложка: © Shutterstock, Inc.;
Форзац: фото предоставлено Дейрдре Сарторелли.
с. 2: © Picture Alliance / Photoshot

Глава 1
с. 4: Per-Anders Pettersson/ Getty Images.
сс.7, 11: ©Shutterstock.
с.15: Jeff Wojtaszek Photography.
с.17: ©AP Images for Microsoft.

Глава 2
с.18: фото предоставлено Solé Bicycles.
с.21, вверху: Bloomberg/Getty Images; внизу: Bloomberg/Getty Images.
с.23: AFP/Getty Images.
с.27: фото предоставлено DIVatUSAID/flickr.
с.28: Richard Lautens/Getty Images.
с.30: фото предоставлено Westrock Coffee.
с.32, вверху: Bloomberg/Getty Images; внизу: фото предоставлено Рэндольфом Беллом/RBA Creative.

Глава 3
с.34: Bloomberg/Getty Images.
с.37: ©AP Images.
с.41, вверху: Mint/Getty Images; внизу: Kwaku Alston/Getty Images.
с.43: ©AP Images.
с.45, вверху: фото предоставлено Боуэй Гаем; внизу: ©AP Images.

Глава 4
с.46: Paulo Fridman/Getty Images.
с.49, вверху: ©AP Images; внизу: ©AP Images.
с.55, вверху: Felicity McCabe/Getty Фото; внизу: Romeo Gacad/ Getty Images.

Глава 5
с.56: ©AP Images.
с.61, вверху: Bloomberg/Getty Images; внизу: фото предоставлено Дэвидом Маккенли McKelvey/flickr.

Глава 6
с.64: Behrouz Mehri/Getty Images.
с.66: Jonathan Torgovnik/Getty Images.
с.69, вверху: Thierry Falise/Getty Images; внизу: Barry Austin/Getty Images.
с.73: Bloomberg/Getty Images

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 80 5/29/19 4:33 PM

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_Russian_20190529.indb 3 5/29/19 4:33 PM

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

Успешный стартап:

руководство для предпринимателей