

артем медведев

с чего начать

МАЛЫЙ БИЗНЕС

как преуспеть



 ПИТЕР®

артем медведев

МАЛЫЙ БИЗНЕС

с чего начать

СОВЕТЫ ВЛАДЕЛЬЦАМ И УПРАВЛЯЮЩИМ

как преуспеть

 ПИТЕР®

Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара · Новосибирск
Киев · Харьков · Минск
2013

334 45

ББК 65.290-801
УДК 658
М42

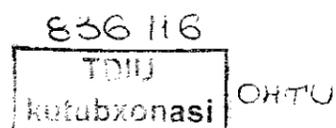
Медведев А.

М42 Малый бизнес: с чего начать, как преуспеть. — СПб.: Питер, 2013. — 224 с.: ил. — (Серия «Начать и преуспеть»).

ISBN 978-5-459-00723-7

Как начать малый бизнес и преуспеть в нем? В этой книге дается пошаговый план открытия малого предприятия с нуля: поиск идеи, написание бизнес-плана, правильный выбор системы налогообложения, регистрация «ИП» и «ООО», найм сотрудников, управление расходами, организация продаж, оперативное управление и развитие бизнеса и многое другое. Вы найдете истории из реальной жизни, практические советы по ведению бизнеса в различных ситуациях, узнаете, какие ошибки чаще всего совершаются предпринимателями и как их избежать или минимизировать. Получите представление о том, как же на самом деле ведется бизнес в современной России и какие отрасли сейчас наиболее интересны с точки зрения успешности нового предприятия.

Книга написана на основе богатого предпринимательского опыта автора, являющегося совладельцем четырех небольших компаний самых разных отраслей (авторемонт, спортивный досуг, торговля стройматериалами) и признанного в 2008 году лучшим предпринимателем Удмуртии. Издание предназначено всем, кто планирует открыть свой бизнес и сделать его успешным.



ББК 65.290-801
УДК 658

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-459-00723-7

© ООО Издательство «Питер». 2013

Оглавление

Введение. Природа успеха. Несколько слов о том, отчего некоторые люди считаются успешными, а другие нет	7
Часть 1	13
Глава 1. Почему почти каждый может стать предпринимателем?	15
Глава 2. Что такое бизнес и чем он не является	25
Глава 3. С чего начинать? Каким должен быть первый бизнес	37
Глава 4. Ищем идею для бизнеса	43
Глава 5. Бизнес-план для малого бизнеса	59
Глава 6. Выбор формы организации	73
Глава 7. Защита в судебных разбирательствах. Как вести себя, если должны вам, вы, или кто-то не исполняет условия договора	89
Глава 8. Продажи	107
Глава 9. Особенности работы торговых фирм	119
Глава 10. Девять мифов о современном бизнесе в России	129
Часть 2	157
Глава 1. Риск-менеджмент. Как снизить риски на предприятии	159
Глава 2. Скорость развития бизнеса	171
Глава 3. Продажа и закрытие фирмы	181
Глава 4. Проблемы и неудачи	191
Глава 5. Личные расходы	201
Глава 6. Здоровье, вредные привычки и бизнес	213

Хочется сказать слова благодарности:
Матери. Светлой памяти.
Супруге. Любимой. милой, нежной.
Моим вторым родителям. Вы очень заботливые.
Президенту Удмуртской Республики Волкову А. А.
Человеку дела.
Друзьям по клубу предпринимателей «Лидер».
Сотрудникам. Порой мне кажется, что со мной работают лучшие люди в стране.
Коллегам.

Введение

Природа успеха. Несколько слов о том, отчего некоторые люди считаются успешными, а другие нет

Вопросы, что такое успех и как его достичь, во все времена волновали людей. Наверняка и вы спрашивали себя, почему одни имеют так много: машины, просторные квартиры, красивых жен, здоровых детей, а у других в жизни все как-то не ладится.

Меня самого волновало, отчего так происходит, потому что я рос в бедной семье, а учился в престижной школе. Мне бывало стыдно ходить по школе в старой одежде, но еще более неловко я себя чувствовал рядом с одетыми с иголочки детьми богатых родителей. Сейчас я понимаю, что одежда — не самое важное в жизни. Но у каждого возраста есть свои иллюзии.

Слова «успех» и «успеть» чем-то похожи. Мы нередко удивляемся тому, сколько успевают сделать успешные люди. Да, успешность определенно связана со способностью многое успевать: и на работе, и в своих увлечениях — в спорте, коллекционировании, охоте, рыбалке, в личной жизни и в общественной деятельности.

Делаем вывод: успешность связана со скоростью, со способностью успевать делать большое количество дел в течение дня. Это правда, ведь известно, что всем нам отпущен примерно одинаковый срок жизни. И как же так получается, что уже к середине этого срока некоторые умудряются сколотить целые состояния, а другие едва сводят концы с концами? Времени было отпущено поровну, а результаты различаются очень сильно!

Но успех наверняка связан не только с умением много успевать. Ведь дела бывают и ненужные, в этом случае человек попусту тратит силы! И тут мы приходим ко второму выводу: важно знать, что именно надо делать. То есть знать цель.

Знать цель и уметь правильно ее ставить — это неотъемлемые качества успешного человека. Это можно делать сознательно или бессознательно. Но, не имея цели в жизни, человек похож на частицу, находящуюся в броуновском движении. Теория броуновского движения проста: под действием неупорядоченных сил частица совершает неупорядоченные движения. Условно говоря, движется как попало. Куда она попадет через год, два, десять, не известно никому, включая саму частицу. Так и люди, которые не знают, куда они идут, скорее всего, окажутся нигде. Вот мы и нашли первое слагаемое успеха — знать, чего ты хочешь. Знать, куда ты идешь. К чему завтра приведут решения, принимаемые тобой сегодня.

Цели у каждого разные. Представьте себе футбольные ворота. Они могут быть целью? Конечно, могут: это цель нападающего футболиста. Поразить ворота — его цель. Идем дальше. Представьте автомобиль — это тоже цель.

Большинство молодых людей мечтают приобрести автомобиль. Шикарный особняк в пригороде тоже является чьей-то целью. А каковы ваши цели? Поразмышляйте наедине с собой, вспомните, что вы любите, и составьте список своих приоритетов. Не пишите первое, что придет в голову: иметь шикарную иномарку, коттедж и много денег. Вполне возможно, что это не то, что вам нужно. Правильный выбор редко лежит на поверхности. Поэтому копните глубже этих банальностей.

В конце концов, даже если вы на самом деле мечтаете о машине и квартире, надо знать, о каких именно. А как без этого? Копейка — тоже автомобиль! «Хрущевка» на окраине города — тоже квартира. Это то, что вам надо? Нет? Тогда задумайтесь, что конкретно вам нужно.

Почему я так много пишу о целеполагании? Мудрецы Востока говорили, что глупый меняет мир посредством действия, а мудрый — бездействия. Имеется в виду, что мудрый трижды подумает, что и как сделать, прежде чем что-либо начать. Это кажущееся бездействие на самом деле — умственная работа. Прежде чем заняться предпринимательской деятельностью, подумайте хорошенько, для чего вам это, на самом ли деле это вам нужно и в какой сфере вы хотите себя реализовать. И только после этого приступайте к работе. Нет ничего обиднее, чем пройти длинный путь и понять — шел не туда. Поэтому перед началом пути следует тщательно продумать, куда он вас приведет.

Когда я сам впервые задумался о целях, мне было непросто понять, чего я на самом деле хочу. Первые недели две я не мог придумать ничего, кроме избитых «шикарной иномарки, виллы на море и много денег». Я даже

Делаем вывод: успешность связана со скоростью, со способностью успевать делать большое количество дел в течение дня. Это правда, ведь известно, что всем нам отпущен примерно одинаковый срок жизни. И как же так получается, что уже к середине этого срока некоторые умудряются сколотить целые состояния, а другие едва сводят концы с концами? Времени было отпущено поровну, а результаты различаются очень сильно!

Но успех наверняка связан не только с умением много успевать. Ведь дела бывают и ненужные, в этом случае человек попусту тратит силы! И тут мы приходим ко второму выводу: важно знать, что именно надо делать. То есть знать цель.

Знать цель и уметь правильно ее ставить — это неотъемлемые качества успешного человека. Это можно делать сознательно или бессознательно. Но, не имея цели в жизни, человек похож на частицу, находящуюся в броуновском движении. Теория броуновского движения проста: под действием неупорядоченных сил частица совершает неупорядоченные движения. Условно говоря, движется как попало. Куда она попадет через год, два, десять, не известно никому, включая саму частицу. Так и люди, которые не знают, куда они идут, скорее всего, окажутся нигде. Вот мы и нашли первое слагаемое успеха — знать, чего ты хочешь. Знать, куда ты идешь. К чему завтра приведут решения, принимаемые тобой сегодня.

Цели у каждого разные. Представьте себе футбольные ворота. Они могут быть целью? Конечно, могут: это цель нападающего футболиста. Поразить ворота — его цель. Идем дальше. Представьте автомобиль — это тоже цель.

Большинство молодых людей мечтают приобрести автомобиль. Шикарный особняк в пригороде тоже является чьей-то целью. А каковы ваши цели? Поразмышляйте наедине с собой, вспомните, что вы любите, и составьте список своих приоритетов. Не пишите первое, что придет в голову: иметь шикарную иномарку, коттедж и много денег. Вполне возможно, что это не то, что вам нужно. Правильный выбор редко лежит на поверхности. Поэтому копните глубже этих банальностей.

В конце концов, даже если вы на самом деле мечтаете о машине и квартире, надо знать, о каких именно. А как без этого? Копейка — тоже автомобиль! «Хрущевка» на окраине города — тоже квартира. Это то, что вам надо? Нет? Тогда задумайтесь, что конкретно вам нужно.

Почему я так много пишу о целеполагании? Мудрецы Востока говорили, что глупый меняет мир посредством действия, а мудрый — бездействия. Имеется в виду, что мудрый трижды подумает, что и как сделать, прежде чем что-либо начать. Это кажущееся бездействие на самом деле — умственная работа. Прежде чем заняться предпринимательской деятельностью, подумайте хорошенько, для чего вам это, на самом ли деле это вам нужно и в какой сфере вы хотите себя реализовать. И только после этого приступайте к работе. Нет ничего обиднее, чем пройти длинный путь и понять — шел не туда. Поэтому перед началом пути следует тщательно продумать, куда он вас приведет.

Когда я сам впервые задумался о целях, мне было непонятно, чего я на самом деле хочу. Первые недели две я не мог придумать ничего, кроме избитых «шикарной иномарки, виллы на море и много денег». Я даже

брал журналы, выписывал модели автомобилей, смотрел, изучал цены. Потом прикидывал, сколько мне копить до покупки. — и понимал, что это не моя цель. Как только я стал конкретизировать свои тогдашние стремления, я осознал, что они для меня чужие! Мне никогда не потянуть все эти виллы, я вряд ли буду светиться на обложках журналов. Но я упорно несколько дней подряд думал о том, а что же тогда нужно мне? Поэтому постепенно отбросил весь тот пласт мусора, который нам навязывает общественное мнение, СМИ и реклама. И когда я раскопал себя самого из-под этой груды хлама, случилось нечто удивительное. Я почувствовал себя Личностью. Индивидуальностью. Осознал, что не похож ни на кого другого, увидел свои сильные и слабые стороны. Я как будто стал бриллиантом, побывавшим в руках ювелира, — грани моей личности засверкали, я понял собственную значимость! И, кстати, после этого по-новому посмотрел на многие вещи. Произошла переоценка ценностей: то, что казалось важным раньше, перестало быть таковым. Зато мечты, про которые я когда-то забыл, вспомнились снова и заняли достойное место в ряду истинных приоритетов. Уверен, что такое будет происходить с каждым, кто потрудится поразмышлять и понять, что ему нужно, что приносит ему пользу, что доставляет удовольствие. У вас есть к чему-то способности — не повод ли это выбрать хобби сферой своей деятельности? Что вам нравилось в детстве? Чем вы занимались и в чем участвовали в годы учебы в школе и университете? Кто из тогдашних друзей был вам особенно дорог? Вы поддерживаете с ним связь? Может, это ваш будущий компаньон? Нравится ли вам на самом деле то, чем вы собираетесь заниматься? Не ленитесь, отвечайте на эти вопросы. Пусть что-то вас расстроит, где-то вы сделаете неприятные открытия —

лучше выяснить это сейчас, нежели пройти долгий путь и понять, что шел в неправильном направлении.

Со мной случилось так, что после работы с самим собой, после самокопания я обнаружил в себе столько скрытых талантов и резервов, что удивился: «Почему я не разобрался в себе раньше?» Скольких ошибок можно было избежать, сколько дел, которые продвинули бы меня к успеху, я бы успел сделать! И поэтому о природе успеха я говорю в самом начале. Потому что более половины успеха — это правильно выбранные цели.

Итак, постановка целей — умственная работа, которую можно выполнять и дома, и на прогулке, и стоя в пробке. Казалось бы, это просто, но большинство людей редко утруждают себя такими мыслями. Не согласны? Тогда скажите, почему в мире так много неуспешных, больных, серых, безликих людей? Откуда их столько в нашем мире? Вот он парадокс: чтобы думать, ставить цели, понимать самого себя, не надо денег, не нужна специальная обстановка. И тем не менее почти никто не делает этого!

Когда цель поставлена, остается только двигаться к ней каждый день, каждую неделю, обходить препятствия, терпеть невзгоды. Рано или поздно вы ее обязательно достигнете. Вот на этом этапе нужны деньги, нужны усилия. Нужно упорство — не забыть свою цель в суете дней. Но для того, чтобы ставить цели, упорство и деньги не нужны. Поэтому сегодня же начните работу по целеполаганию.

Почему я вас тороплю: существует статистика, согласно которой, если вы не начали реализовывать свою идею в течение первых трех дней после того, как она

пришла вам в голову, в 96% случаев вы не возьметесь за нее уже никогда.

Не стоит думать, что цели надо ставить один раз и на всю жизнь. Вы развиваетесь, меняются и цели. Время от времени надо проводить их ревизию. Что касается того, как часто это делать, ответу своей любимой поговоркой: «Думать вообще полезно, а о себе — особенно!» Так что чем чаще вы будете думать, в том числе о самом себе, тем лучше для вас.

Если вы внимательно читали начало этой книги, то заметили, что природа успеха состоит как минимум из двух слагаемых. О первом, целеполагании, мы уже поговорили. Второму слагаемому скорости, то есть тому, как быстрее достигать своих целей, — будет посвящена вся книга. Я исхожу из того, что, во-первых, предпринимательская деятельность — это то, что вам нужно на самом деле. А во-вторых, лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным. Один из самых быстрых путей к богатству — свой бизнес. О нем и пойдет речь в этой книге.

с чего начать

СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ ПРОЕКТОВ

как преуспеть

Часть 1

Почему почти каждый может стать предпринимателем?

Здравствуйте, меня зовут Артем. Зимой я заливаю каток, а летом на этом месте работает парк аттракционов. Кроме того, сейчас вместе с напарниками мы открываем автосервис, но еще неизвестно, что из этого выйдет. Я стал победителем престижного в нашем субъекте Федерации конкурса «Лучший предприниматель 2008» в номинации «Лучший молодой предприниматель». Так вышло, что еще в детстве я почему-то любил зарабатывать деньги. И делал это в меру своих возможностей: сдавал пустые пивные бутылки, продавал жвачку одноклассникам, даже вместе с братом организовал прокат нашего велосипеда за вкладыши от жвачек. Сейчас это кажется удивительным, но два ребенка из младших классов занимались тем, что называется «предпринимательская деятельность», и, стоит сказать, достигли впечатляющих успехов — наш общий капитал составляет более 700 вкладышей! Мы запросто могли считаться богачами в своем дворе!

Как вы знаете, в Советском Союзе предпринимательство было официально запрещено — впоследствии я не раз встречался с людьми, которые имели судимость за «спекуляцию», в том числе «валютными ценностями». Сейчас это кажется дикостью — посмотрите вокруг: на каждом шагу магазинчики, кафе, банки и пункты обмена валют, и никто не сидит за это! Напротив, государство

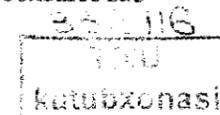
официально заявляет: мы заинтересованы в развитии малого и среднего бизнеса! Как все поменялось! Отрадно, что в СССР прошло только мое детство, потому что иначе сидел бы сейчас в тюрьме. Кстати, как ни странно, но многие мои друзья рассказывают, что в детстве тоже использовали разные возможности заработать — кто-то продавал старые учебники, кто-то играл на вкладыши или фишки, кто-то выносил мусор из дома или заправлял кровать за небольшую плату от родителей. Почему у детей так сильно развит этот навык? Почему они так хорошо знают, как именно зарабатывать деньги? Вы никогда не задумывались над этим? И почему же тогда так много взрослых людей работают в качестве наемных работников? Интересные вопросы, не так ли? Отличный повод покопаться в себе.

На самом деле, почему в детстве у многих так развито чутье на выгоду, а большинство взрослых боятся вести дела самостоятельно? Возможно, причина в системе образования — она готовит наемных работников: учителей, врачей, инженеров, служащих. Учиться очень важно, это неоспоримо, но также сложно оспорить и то, что в школе поощряется послушание, спокойное поведение (сидеть на уроках надо тихо), и в школе нельзя быть «не как все». К слову, и в институтах точно такая же картина. Учимся мы все подолгу — сперва десять лет в школе, потом еще пять в университете. За эти годы человек привыкает быть послушным. Остается признать тот факт, что в нашей стране, как и во всем остальном мире, государственная система образования готовит послушных наемных работников. Поэтому и выходят из школ и институтов в основном люди, которые стремятся найти стабильную работу. Это не плохо и не хорошо, об этом уже писали

и говорили много-много раз, что есть, то есть, и с этим не поспоришь. Но вот что я хочу отметить: ведь из-за того, что люди учатся быть наемными работниками, решение начать свое дело дается им, как правило, очень тяжело! Из этого можно сделать вывод: если вы хотите, чтобы ваш ребенок впоследствии занимался бизнесом, надо с детства прививать ему соответствующие навыки. Поощрять его мелкие заработки, приучать к труду и усердию, устраивать на лето в лагеря труда и отдыха, вместе работать на приусадебном участке. Удивительно, но дети очень быстро схватывают, что такое сдельная оплата труда (работая, например, на сборе фруктов в Краснодарском крае).

Итак, в этой главе мы поговорим о моральной и психологической подготовке к ведению бизнеса.

Лично я, прежде чем зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя, испытал такие муки разума, что словами и не передать! Почти три года готовился я к открытию своего бизнеса, а когда нащупал идею, еще шесть долгих месяцев никак не мог решиться уволиться с работы. Так что, если вам давно не дает покоя мечта стать бизнесменом, но отважиться вы все еще не можете, это нормально! Так и бывает! Можно сравнить это состояние с беременностью. Сначала вы понимаете, что произошло «зачатие» — идея открыть свое дело прочно засела в голове, вы уже не желаете работать по найму, и мысли только об одном! Но пока окружающие этого не замечают. В течение долгого времени вы копаетесь в Интернете, узнаете что-то через знакомых, обдумываете. Можно точно сказать, что голова ваша просто кипит от умственной работы. Много непонятно, еще большее вас



просто пугает! Как платить налоги? Где найти толкового бухгалтера? А если люди не будут к вам ходить и делать покупки? Где взять товар, где найти денег? Вы начинаете изучать «Желтые страницы», «Бизнес-мир», ищете в Сети предложения и даже робко отправляете несколько писем по электронной почте, чтобы узнать, сколько стоит товар или оборудование. Спустя какое-то время вы понимаете, что вам нужен партнер, — этот момент можно сравнить с появлением животика у беременной женщины! Вы выставляете свою идею на обозрение всего мира и при этом чувствуете себя несколько неловко, ведь теперь все видят — вы «беременны»! Вернее, вы хотите начать свое дело. Одни поздравляют и поддерживают, другие, напротив, говорят, что у вас ничего не получится. Кто-то дает советы, кто-то указывает на ваши просчеты. Но если окажется, что недочетов в вашей идее набралось приличное количество, это еще не повод пугаться и откладывать дело. Хотя стоит признать, что на этом этапе обычно и «захлебывается» порыв у большинства начинающих предпринимателей. На самом же деле вместо того, чтобы отказаться от идеи, ее нужно всего-навсего доработать! Да, придется принять какие-то неудобные решения, чем-то пожертвовать (например, отказаться от того, чтобы нанять своих же друзей к себе в фирму, так как вы не сможете платить им хорошую зарплату в самом начале, и вам придется искать человека со стороны).

Самое сложное — это «родить». То есть начать. Не скрою, в первый раз придется помучиться, побегать, истратить немало нервов — аренда, регистрация, первые дни работы, когда клиентов еще мало или нет вообще, и вам страшно, а вдруг дело не окупится? Друзья и родственники начинают интересоваться, как все по-

лучилось? Это похоже на вопросы, которые задают молодой матери: «Ну что, как ребенок? Мальчик, девочка? Весит сколько? В кого пошел?» Только предпринимателя спрашивают: «Ну что, работаете? Как клиенты? Ходят? Выручка-то есть?»

И лишь спустя несколько лет, когда ваш «ребенок», ваше дело, подрастет, окрепнет и станет приносить доход, вам полузавистливо будут говорить: «О, я смотрю, дело-то идет?! В новый офис переехали, ты машину прикупил новую! Молодец ты, бизнес вот ведешь, а я все никак не могу начать...» Родители тоже часто слышат: «Ой, какой хороший сынок! Какой большой уже стал! Вон как маме и папе помогает! А мы тоже через годик собираемся ребенка заводить...»

Я знаю, что часто решение начать свое дело принять очень сложно. А открытие первого бизнеса порой оказывается таким тяжелым делом, что у вас даже опускаются руки. Но это вполне естественно. Вас же не учили в школе, как открывать парикмахерскую или магазин одежды! Поэтому вам многое непонятно. Когда вы в первый раз сели за компьютер, вам тоже было непросто разобраться, что к чему. Или когда вы учились в автошколе — в самом начале каждый успевал подумать: «Я никогда не выучу все эти правила!» А теперь вы прекрасно работаете на компьютере и запросто водите автомобиль. Так что, если вы, открывая свой бизнес, падаете духом, — соберитесь! Выпейте горячего чая с шоколадкой, отдохните и продолжайте работать дальше. У вас непременно все получится, если вы сейчас не остановитесь.

Если же вы только планируете заняться бизнесом, но вас пугают обилие сложностей, путаница в законах,

акулы-конкуренты, то вот что я на это скажу. Вам предстоит долгий путь и по времени, и по дистанции. У кого-то он занимает год, у кого-то больше. Но если в течение одного-трех лет вы не бросили свой бизнес и продолжаете им заниматься, вы уже никогда его не оставите. Значит, у вас уже получилось и вы теперь предприниматель. Так вот тем, кого пугает этот путь в предпринимательство, я хочу задать вопрос: скажите, если вам предстоит преодолеть дистанцию в сто метров, сможете ли вы ее пройти за один шаг? Я не знаю ни одного человека, который был бы на это способен. Хотя сама по себе дистанция не сказать, чтобы уж очень большая, тем не менее вряд ли кому-то удастся ее преодолеть, сделав всего один или даже два, три, четыре шага. Зато я знаю очень многих людей, которые пройдут ее за сто или сто двадцать шагов. И вы тоже их знаете. И, кстати, являетесь одним из них. Значит, хоть стать предпринимателем непросто, это под силу почти каждому человеку! Если вы можете пройти стометровку за сто или сто двадцать шагов, то что мешает вам точно так же предпринять некоторые действия и реализовать свои задумки в области бизнеса? Конечно, в результате может оказаться, что ваша первоначальная идея была плоха и вы будете заниматься совершенно не тем, чем рассчитывали, но это обычная практика. Лично мне не раз приходилось менять свои планы. Например, когда вместе с партнерами мы искали место под ледовый каток, то сперва рассчитывали занять огромный пустырь вблизи оживленной улицы (представляете, какой поток посетителей был бы у нас!), но вышло так, что земля была отведена под иные нужды, и мы открыли каток неподалеку — во дворе школы. Тем не менее впоследствии я был рад, что тот пустырь оказался занят — мы столько времени и денег потратили на переоборудование при-

школьного стадиона (который, в принципе, и ровный, и огороженный, и даже столбы освещения на нем были) под открытый ледовый каток, что просто не потянули бы затраты на организацию катка «с нуля» на неподготовленной площадке (без света, без раздевалок, с неровной поверхностью). И это нормальное явление — жизнь неизменно вносит свои поправки даже в самые гениальные и проработанные идеи.

Так почему же до сих пор люди в большинстве своем боятся самостоятельности, боятся лично управлять своим временем и деньгами и позволяют это делать государству, работодателю, рекламе? Наверное, кто-то все же хотел бы изменить свою жизнь и взять ее под свой контроль, но не знает, как это сделать. В самом деле, в школе же не учат принимать такие решения, в школе изучают физику, биологию и химию. Вот поэтому я решил написать книгу, которая помогла бы тем, кто хочет, но боится решиться или не знает, с чего начать свое дело. Книг по бизнесу, с одной стороны, много. Но с другой стороны, в основном это книги по отраслям — менеджмент, бухгалтерия, налоговое право, управление персоналом. Немало просто пустых книг, от которых возникает ощущение, что автору плохо заплатили, а он в ответ плохо написал. Читаешь их, а там никакой конкретики! Лично мне в свое время очень не хватало книги, которая давала бы, с одной стороны, нужный эмоциональный настрой, а с другой — конкретные советы по каждому шагу в бизнесе. Помню, что из всех книг по бизнесу мне особенно понравились книги Р. Кийосаки — может быть, потому, что он, в отличие от большинства авторов, не являлся теоретиком или консультантом, а сам сперва организовал несколько компаний, а уж потом написал, как это

сделал и что ему помогло. Но, черт возьми, там написано про Америку, а не про Россию! Кроме того, в России так быстро меняется ситуация с законами, что некоторые хорошие книги середины—конца 1990-х сегодня уже неактуальны — правила изменились! Так что практического пособия по ведению бизнеса в России, можно сказать, нет! Эта книга — переложение личного опыта. Все, о чем здесь написано, я пережил сам, а не прочитал в другой книжке. В этом главная ее ценность: как вы знаете, знать дорогу и пройти по ней — это, что называется, две большие разницы. В книге вы найдете множество полезной информации о тех важных мелочах, о которых не пишет ни один автор-теоретик, который преподает экономику в вузе. Как закрыть фирму, если вы проиграли в суде и должны заплатить кучу денег? Как можно без дополнительной оплаты вносить исправления в документы, которые заверяет нотариус? Почему можно самостоятельно устанавливать сумму уплачиваемых вами налогов? Как покупать автомобили и земельные участки за 50–60 % от их рыночной стоимости? Как покупать другие компании? И, наконец, как же на самом деле ведется бизнес в России и можно ли быть богатым, оставаясь при этом честным человеком?

Мне приходилось лично сталкиваться с каждой проблемой из описанных в этой книге: все, о чем я пишу, я испытал на собственной шкуре! Регистрацию, наем персонала, притязания налоговых органов, судебные разбирательства с другими фирмами. Ко мне приезжали с претензиями сотрудники ФСБ и прокуратуры, на мою компанию было открыто исполнительное производство в службе судебных приставов. Мне пришлось продать свою машину за долги компании. Но я и зарабатывал по

нескольку сотен тысяч рублей за месяц, объезжал всю Россию от Смоленска до Хабаровска. Я гонял машины из Москвы на Урал для перепродажи. Мне довелось побывать в Китае. Я долго жил и работал в Нью-Йорке, где и выучил английский язык. И, конечно же, меня отчислили из института, потому что на парах я писал бизнес-планы, вместо того чтобы конспектировать лекции. Все эти удивительные события случились до того, как мне исполнилось 24 года, и их на самом деле было много. Мне кажется, мой опыт может быть полезен другим.

Что такое бизнес и чем он не является

Бизнес начинается вовсе не с регистрации ИП (индивидуального предпринимателя) или ООО (общества с ограниченной ответственностью). Многие книги по бизнесу грешат тем, что фокусируются именно на этом этапе. А ведь прежде чем пойти в налоговую инспекцию, начинающий предприниматель проделывает колоссальную работу. Он ходит по городу, встречается с людьми, читает газеты, а его мысли привязаны к будущему делу. Он ездит в автомобиле и постоянно обдумывает свою идею. Совсем непросто организовать бизнес! Это требует полной самоотдачи: на некоторое время вы забываете обо всем и сосредотачиваетесь на таких проблемах, как аренда, поиск товара, выбор места, реклама, выкладка, персонал, налоги. Так что тот, кто считает, что бизнес начинается с регистрации ИП или ООО, заблуждается, ведь регистрация — это уже, можно сказать, реализация бизнес-проекта, но никак не его начало. Бизнес зарождается в голове — в уме постепенно вырисовывается его образ. Я уверен, что благосостояние человека, его судьба зависят от того, умеет ли он обдумывать свою жизнь, представлять свое будущее. Какой образ своего будущего вы формируете, того вы, по сути, и достигаете потом! А тот, у кого нет ясной картины, идет в никуда. Он ни к чему не стремится, поэтому и не добивается ровным счетом ничего. Его жизнь обыденна: в ней есть работа — «ни то ни се», есть друзья, которые на самом деле не друзья, а «так себе» — знакомые, приятели. Он

живет скучно, так, как привык, как научили его родители, как живут друзья, как принято жить. К сожалению, таких большинство. В этом отношении у состоявшегося предпринимателя жизнь больше похожа на сказку, где волшебник взмахивает волшебной палочкой и его желания исполняются. Принял решение купить автомобиль — купил. Принял решение реализовать, например, идею пиццерии — появилась в районе новая уютная пиццерия. И так далее.

Почему предприниматели так сильно отличаются от других людей? Потому что они умеют преодолевать общее течение и не разделяют стремлений большинства только лишь к хорошей работе, кредитной машине, квартире в ипотеку и шопингу в выходные. Они вырываются из общего потока. И становятся сильными — настолько сильными (в моральном плане), что могут поставить себе цель и спокойно достичь ее. Попробуйте поплыть против течения реки? Непросто, не так ли? Про того, кто успешно плывет как по течению, так и против, можно сказать, что он сильный. И значит, у него хватит энергии приплыть туда, куда он захочет. Решил плыть к берегу — значит, к берегу. Решил обратно — значит, обратно. Но дело в том, что в этом заплыве никто не объясняет правил и выбирать направление нужно самому (например, к берегу). Однако вы же не знаете, этот ли берег вам нужен? Так и в жизни: никто ведь не объясняет нам законы, по которым устроена жизнь?! Поэтому всегда присутствует определенный риск: делаете что-то, и кажется, правильно делаете. А потом оказывается, что совсем не тем вы занимались. Или же в бизнесе: думаете, что идея верная, с ее помощью можно заработать, и бизнес будет прибыльным. Но ни-

кто этого не знает наверняка. И именно поэтому бизнес по праву считается рискованным занятием. Каждый из нас очень сильно рискует, открывая свое дело. Поэтому, когда начинающий предприниматель только еще обдумывает детали своего бизнеса, ему очень нелегко. Мысли роятся в голове, уверенность сменяется сомнениями. Идет напряженная умственная работа — вот с этого-то и начинается бизнес. С уверенностью заявляю об этом, и любой человек, который когда-то все начинал впервые, согласится со мной.

Что может помочь такому начинающему предпринимателю? Давайте обсудим.

Выражение «заниматься бизнесом» понимают по-разному. Можно подать заявление о регистрации в качестве ИП или ООО, получить свидетельство, но деятельность не вести — в этом случае де-юре вы занимаетесь бизнесом! Просто вместо отчетов о полученных прибылях или убытках вы будете сдавать «нулевки» (нулевые декларации). Можно не регистрировать ничего, но при этом торговать на рынке молоком, картошкой, цветами или ягодами. В этом случае де-юре вы не можете называться предпринимателем, но де-факто это и есть самый настоящий бизнес (пусть и маленький). А еще бывает так, что под этим выражением понимают дорогие машины, шикарные офисы, сексапильных секретарш, разборки и многомиллионные контракты. Это, друзья, киношный бизнес. И к реальной предпринимательской деятельности он имеет малое отношение.

Реальный бизнес похож на марафонский бег или на лыжную гонку, когда вы бежите дистанцию в 30–40 километров. Многие считают, что делать бизнес — это значит

заклучить выгодный контракт, сразу заработать несколько миллионов долларов и больше никогда в жизни не работать. Если проводить аналогию со спортом, это похоже на то, как будто вы сразу выиграли бой за звание чемпиона мира в супертяжелом весе: покрасовались на ринге, нанесли несколько эффектных ударов, и вот, вы уже чемпион с чеком на солидную сумму. Давайте вернемся на землю: бизнес — это забег на длинную дистанцию. Вы бежите долго и изнурительно, экономите силы, отдыхаете на спусках, напрягаетесь на подъемах, смотрите, можно ли незаметно срезать (налоги, например). Так же справедливо сравнение с беговыми лыжами — я сам заядлый лыжник, и каждый раз, катаясь, нахожу все новые аналогии. Бизнес не всегда бывает простым и легким, гораздо чаще вам приходится преодолевать свою усталость, вы падаете, вам тяжело в первое время. Когда я в первый раз встал на лыжи, то с огромным трудом прошел дистанцию в 2 километра. Теперь, пять лет спустя, моя средняя дистанция составляет около 20 километров. Если вы еще не бизнесмен, но хотите узнать, как это — вести свой бизнес, я предлагаю вам следующий простой и действенный метод. В ближайшие выходные встаньте на лыжи и попробуйте проехать сразу 5 километров. Постарайтесь запомнить ощущения, которые вас посетят, — то же самое будет и в начале вашего дела. Вам будет хотеться все бросить, казаться, что это тяжело. Вы будете думать, когда же это закончится. Но наградой вам станет опыт, возможно, даже прибыль. Главное: чем дольше вы ведете свое дело, тем проще его вести! Как и в спорте, мастерство приходит только с опытом. Эти 20 километров, которые я пробегаю за раз сейчас, даются мне без видимого напряжения. Я привык к ним! И вы

точно так же привыкнете самостоятельно вести свои дела и быть успешным человеком.

Итак, вести бизнес — непростое занятие, требующее выносливости и терпения. Это не многомиллионные контракты, в мгновение ока делающие вас богачом, а забег на длинную дистанцию.

Ниже приведен рассказ молодого предпринимателя Евгения Соболева, владельца компании «Light Pack», о его бизнесе:

— Меня зовут Женя, мне двадцать четыре года. Я родился и прожил большую часть жизни в Ижевске. Предприниматель, в бизнесе недавно, около двух с половиной лет. В 2006 году я вместе с несколькими товарищами стал заниматься изготовлением упаковки (в основном это пакеты, пластиковые и бумажные). Мы изготавливаем дорогие пакеты премиум-класса, их вы можете увидеть на выставках, презентациях, в них вам упакуют раздаточный материал. Особенно дорогими получаются бумажные пакеты, не каждая компания может себе это позволить. Тем не менее клиенты у меня есть, какую-то долю на этом рынке я занимаю. Я не особо люблю себя хвалить, однако моими услугами пользуются некоторые из тех бизнесменов, которых у нас называют «олигархами».

— Как ты решил заниматься бизнесом?

— В течение нескольких лет я работал в республиканском фонде поддержки малого предпринимательства. Нельзя сказать, что я осознанно сделал выбор работать именно там. Но мне это очень пригодилось: я увидел, как на самом деле живут предприниматели, у меня появилось много знакомых из этой среды. Помню, меня поражало,

как люди бывают «заражены» своим бизнесом, с каким энтузиазмом они ведут его. Впечатляла и материальная составляющая — я имел доступ к цифрам, к бухгалтерии, поэтому не понаслышке знал о перспективах, которые дает ведение своего бизнеса. В фонде поддержки у меня была довольно большая для студента зарплата, был даже свой кабинет, тем не менее я ушел оттуда. У меня всегда было стремление к независимости, еще с детских лет. И вот оно-то и перевесило.

— *И как ты решил заниматься именно изготовлением упаковки?*

— По образованию я дизайнер, специалист по компьютерной графике, окончил местный технический университет. Но целыми днями сидеть за компьютером и дизайнить — это не мое! Я физически не могу несколько часов сосредоточиваться на чем-то одном и находиться без движения. Так что я не стал исключением из правила — выбрал сферу деятельности, не совпадающую с квалификацией по диплому. Мы провели мозговой штурм с друзьями, помню, нашли по крайней мере три бизнес-идеи, которые нам тогда показались перспективными. Мозговые штурмы проходили порой в клубах, под пиво, тогда казалось, что идеи гениальны и мы быстро разбогатеем! Теперь я понимаю, насколько сырыми были наши тогдашние задумки. Сейчас я занимаюсь не совсем тем, о чем мы мечтали тогда. Да — реклама. Да — материалы для рекламы. Но тогда я не думал, что это будут именно пакеты. Не тот сегмент, как видите. И цифры оказались другими — мы думали, что заработаем гораздо больше! Мы рассчитывали заработать полтора миллиона уже к концу первого года работы.

— *Твои родители — богатые люди?*

— Нет. Я родился в простой семье. Правда, окончил одну из самых престижных школ города. Там учились одни «блатники», но я не был одним из них. Я попал в эту школу по месту жительства, в то время как большинство ребят — по связям. Сперва я не сильно чувствовал разницу между нами, но когда впервые увидел десятиклассника, приехавшего в школу на «ленд крузере», меня это впечатлило. Многие мои одноклассники могли себе позволить такие вещи, которых у меня не было. Я завидовал! Не буду скрывать своих плохих качеств, зависть — это одно из них. И еще была обида, что люди, по сути, ничего в жизни не добивались, а им все давалось, к тому же очень легко! И хотя мы близко общались, дружили, в студенчестве вместе вели довольно праздный образ жизни, любили гламурные вечеринки, я всегда понимал, что это не мое. Почему-то предпринимательская деятельность стала для меня единственным путем сделать из себя более развитого человека — и в эмоциональном плане, и в финансовом.

— *Ты помнишь, как вы начинали работу в фирме?*

— Мы зарегистрировались по традиционной системе налогообложения. Причем зарегистрировались как ИП. Индивидуальным предпринимателем стал я, несмотря на то что нас вообще-то было трое. Мы рассчитывали на крупных клиентов, а им важно выделять НДС, поэтому выбор по части налогообложения был очевиден. Впоследствии я неоднократно пожалел, что работаю на традиционке: много отчетности, много претензий от налоговой службы, постоянные письма — уточните то, поясните строку такую-то. Регистрация прошла как обычно — везде бега-

ешь, ничего не знаешь, все выясняешь на местах. И что самое «приятное» — отовсюду тебя пинают. Точно так же было потом и с первой налоговой отчетностью. Что касается налоговой отчетности, я бы очень посоветовал начинающим предпринимателям первую фирму регистрировать на «упрощенке»¹ или «вмененке»². В самом начале у вас и так будет много проблем, чтобы брать на себя еще проблемы с налоговой.

— Расскажи о первых ошибках в бизнесе.

— Ошибок была масса! И это самое лучшее, чего я добился за эти два года. Ошибки начались с первой отчетности в налоговую, с первого анализа конкурентов, с переговоров. Они были во всем! Даже в активных продажах, которыми мы занимались поначалу. Набивали шишки, как и все. Вообще-то, сложно найти тех, кто безошибочно проходит путь становления. В какой-то момент, примерно через год после начала работы, наступил кризис. Хотелось все к чертям бросить, закрыть фирму и не мучиться больше. Но этот период я пережил, фирму не закрыл, и потом заказы пошли уже сами! Стало гораздо проще.

— Как ты считаешь, важно ли иметь предпринимателю высшее образование?

¹ Упрощенная система налогообложения (УСН) — особый вид налогового режима, ориентированный на снижение налогового бремени в организациях малого бизнеса и облегчение ведения налогового учета и бухгалтерского учета. — *Примеч. ред.*

² Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) — режим, при котором налогоплательщику устанавливается (вменяется) фиксированная базовая доходность, исходя из которой рассчитывается вмененный доход и налог на него. — *Примеч. ред.*

— У меня есть диплом о высшем образовании, но я работаю, как видите, не по специальности. Не занимаюсь компьютерной графикой и дизайном, хотя моя специальность по диплому звучит именно так: «инженер по компьютерной графике, эргономике и дизайну». Я должен был бы писать прикладные программы, разрабатывать дизайн мебели, логотипов, макетов и прочего. Но я не создан для того, чтобы сидеть за компьютером весь день, мне это скучно. К образованию я стал относиться прохладно уже после первого курса. Для меня образование не было приоритетом. Почему? Я осознал всю его бесполезность. Но корочки надо было получить. Поэтому я стал троечником. Раздолбаем. Стал ходить на дискотеки, гулять с девочками.

— Где вы взяли начальный капитал?

— Мы вложились вместе с друзьями. Моя доля была около тридцати процентов, остальное внесли друзья. Тем не менее юридически я единственный владелец фирмы, ведь я зарегистрирован как ИП. Не знаю, как на это пошли друзья, но я-то знал, что у меня прочный фундамент под ногами. Как часто бывает, впоследствии часть друзей отошла от работы. Мне несложно было отстранить их от управления фирмой и получения прибыли, так как они попросту уже ничего не делали. Они перестали трудиться, я перестал возвращать им деньги. Тем не менее я сохранил с ними самые хорошие дружеские отношения. От прежней команды в фирме сейчас работает только одна девушка, юрист. Всего на открытие фирмы у нас ушло около сорока тысяч рублей. Часть этих денег, как я сейчас понимаю, мы потратили впустую — товар не пошел. Он до сих пор отлеживается на складе, то есть на моем балконе.

— Как у тебя построена система найма персонала?

— У меня в штате постоянно работают всего два человека — я и та девушка-юрист. До этого работали и другие товарищи. Занимались всем: и работой с клиентами, и поиском внештатных сотрудников, и дизайном, и рекламой — все делали своими силами. Но сейчас весь штат, как я говорил, состоит из двух человек. Однако у меня есть внештатные работники, их мы нанимаем по договору подряда. Ну, или без него. Мы их приглашаем на сборку пакетов — собрать пакет из вырезанного трафарета, склеить и прочее. Презентационный бумажный пакет, который вы получаете на выставке, — это, как правило, ручная работа, поэтому они стоят так дорого. Заказы приходят время от времени, поэтому мне нет смысла держать сборщиков постоянно. Это неквалифицированная работа, поэтому и оплата за нее низкая. Тем не менее найти людей несложно, так как, например, те же студенты никогда не прочь подработать. В итоге, хотя зарплата и небольшая, люди, как правило, просят, чтобы я звал их работать и впредь.

— Как вы находите клиентов?

— Первое время мы занимались активными продажами: звонили непосредственным клиентам, работали с рекламными фирмами — часть заказов идет от рекламных агентств. В итоге мы наработали клиентскую базу. Спустя время заказы стали «выстреливать». А потом пошло «сарафанное» радио. Мы на самом деле старались и делали все очень хорошо. Поэтому неудивительно, что пошли повторные обращения, нас стали рекомендовать своим друзьям. Я не читал книг по маркетингу, но изначально наша компания была больше, чем просто фирма

по продаже пакетов. Мы становились друзьями наших клиентов. Сейчас клиенты находят нас сами, поскольку мы предоставляем вообще-то довольно редкую услугу.

— Ты водишь автомобиль?

— Да, у меня подержанная иномарка. «Nissan Almera» 2003 года, в кузове седан.

— Спасибо за интервью!

— Пожалуйста.

Глава 3

С чего начинать? Каким должен быть первый бизнес

Давайте обсудим, каким по масштабу должен быть первый бизнес.

Если вы собираетесь совершить лыжную прогулку, вы сперва наметите свой маршрут и определите, где он начнется. То же самое и в бизнесе: прежде чем открыть свое дело, надо понять, а чем вы, собственно, будете заниматься. Проанализировав опыт чужих стартов, собственных начинаний и ошибок, могу сказать: статистика верна, действительно, 90 % новых фирм закрывается в течение первого года. Будьте готовы, что в первом бизнесе вы, скорее всего, ничего не заработаете. Кроме, разумеется, опыта!

Поэтому первое дело должно быть очень простым и понятным. Это не должна быть мечта всей вашей жизни. Начните с простого: попробуйте торговать ягодами или цветами со своего огорода. Затрат никаких, аренду платить не надо, зато научитесь перебарывать свое стеснение, а без него поначалу не обойтись. Вам ведь совсем не хочется составлять компанию этим бабушкам на остановках! Как-то неудобно заниматься таким делом! Запомните: слово «неудобно» в бизнесе отсутствует. Там, где деньги, не бывает неудобных решений и поступков. Поэтому нередко бизнесменов называют «акулами» — за

жесткость, за сильный характер, за способность пойти на непопулярные меры.

Если вы в самом начале стесняетесь просто стоять на улице и продавать что-то, как же вы будете звонить людям, предлагать свой продукт на встречах, совершать активные продажи (для чего необходимо убеждать людей)? Некоторые из вас скажут, что за вас все сделает реклама, что вы наймете менеджеров по продажам. На это я вам отвечу: навык продаж, умение общаться с людьми, способность убеждать в нужности своего товара — это самые важные в бизнесе навыки. Я не видел ни одного стеснительного успешного предпринимателя. Вы можете прятаться от этой проблемы, но рано или поздно вам придется набраться храбрости и встретиться с ней лицом к лицу. Лучший способ победить свою стеснительность в жизни — тренировки, как в спорте. Вам нужно получать практический опыт и тренироваться в продажах. Можно продавать овощи на рынке или работать менеджером по продажам — оба пути правильны, они дадут вам необходимый опыт. Именно таким путем шел я сам. В детстве я торговал на рынке молоком и картошкой. Если честно, в самый первый день мне было очень неудобно вставать в ряд к другим торговцам. А когда мне исполнился двадцать один, я стал менеджером по продажам кондиционеров. Пожалуй, это было еще ужаснее, чем первый день на рынке: сперва у меня вообще ничего не получалось, и первые полгода я приходил домой с работы как оплеванный. Но я понимал, что навыки продаж и общения очень важны и их надо развивать постоянно, иначе, как и в спорте, без тренировок они ослабнут. Я и сейчас нередко ловлю себя на мысли, что мне не хочется кому-то звонить или что-то делать. И каждый раз перебарываю себя.

Но вернемся к теме обсуждения. Как было упомянуто, лучше начинать с чего-то простого. Продавать цветы, если у вас есть огород, ремонтировать компьютеры, если вы разбираетесь в технике, петь на свадьбах, если вы хорошо держитесь на публике. В конце концов, можно просто купить «Газель» и осуществлять пассажирские или грузоперевозки. Главное, что вы столкнетесь с необходимостью как-то предлагать свои услуги, научитесь правильно рекламировать себя, привыкнете к деньгам, начнете считать расходы и доходы и получите практический опыт взаимодействия с людьми. Официально регистрироваться на этом этапе необязательно. Позже объясню, почему.

Если же вы ничего этого не умеете или хотите делать бизнес совсем в другой области, нежели ремонт компьютеров или оказание транспортных услуг, тогда будьте внимательны к следующим словам. Самое лучшее, если вы хотите начать бизнес в новой для вас области, это устроиться на работу в уже существующую компанию из этой отрасли, чтобы получить бесплатный практический опыт. Так вы сможете безо всякого риска для своего капитала узнать обо всех тонкостях и нюансах, которые существуют именно в этом деле. Кроме того, вы бесплатно получите ценный опыт в заключении договоров, познакомитесь с бухгалтерией и научитесь вести переговоры — все это пригодится в любой сфере. Да, это совсем не то, к чему вы стремитесь. Вы ведь хотите вести свой бизнес. Расценивайте это как подводящие упражнения, которые есть в любом виде спорта: вспомните, как в школе на гимнастике вас по несколько раз заставляли выполнять отдельные элементы, прежде чем пустили на снаряд и вы выполнили весь комплекс целиком. Так

и здесь. Конечно, вы можете прямо завтра зарегистрировать фирму, снять офис и пустить рекламу. Но если вы не подготовлены должным образом, то расходы не окупятся, и вы окажетесь в убытке. Не лучше ли сначала потренироваться?

Если вы хотите иметь цветочный салон — устройтесь продавцом в магазин цветов. Если вы хотите продавать стройматериалы — поработайте на оптово-розничной базе. За это время вы выясните, с какими поставщиками сотрудничают опытные предприниматели, познакомитесь с деятельностью складского комплекса, изучите взаимодействие с транспортными компаниями, узнаете основных клиентов. Кстати, бонусом за это вы еще и зарплату получите! Я очень активно использовал этот метод, чего и вам желаю! На свете нет способа проще узнать полную информацию об особенностях того или иного бизнеса, чем устроиться работать к конкурентам.

В заключение приведу статистические данные: более 46 % новых фирм в России открываются, отпочковываясь от уже существующих компаний. То есть кто-то из сотрудников работает в компании некоторое время, затем увольняется и открывает свою фирму того же профиля. Так что сама жизнь учит нас идти по этому пути.

Итак, ваш первый бизнес должен быть простым и понятным для вас. Это не должна быть мечта всей вашей жизни! Скорее всего, ваше первое предприятие не будет прибыльным, поэтому опасно начинать с затратных видов бизнеса (открывать автосалон, создавать с нуля компьютерные игры, организовывать строительную ком-

панию) — вы можете потерять деньги. Лучше начинать с того, в чем вы сами хорошо разбираетесь. Если же вам интересно именно новое для вас направление, где у вас еще нет опыта, вы запросто можете получить его, устроившись на работу к вашим конкурентам.

Ищем идею для бизнеса

Странное дело: сколько себя помню — всегда идеи для бизнеса находились как-то сами собой. У меня ни разу не получалось просто сесть на диван и подумать: «Вот это будет выгодно, а это не будет», и таким образом найти область, в которой я бы дальше работал. Конечно, задним умом все мы прекрасно понимаем, что такие вечные сферы для ведения бизнеса, как общественное питание, строительство, транспортные услуги, будут востребованы всегда. Другое дело, что я, например, просто схожу с ума, когда представляю, сколько денег и согласований необходимо для открытия ресторана. Судите сами: ремонт помещения, закупка торгового оборудования, наем персонала, медицинские книжки, проверки от СЭС и пожарных! Все, уже после этого мне не хочется ничего делать. То же самое со строительством: как только я оценю, во сколько мне обойдется просто-напросто выкуп земли, а потом еще проектирование, получение согласований от управления архитектуры и электросетей, подключение к сетям водоснабжения и газа плюс само строительство, у меня пропадает всякое желание этим заниматься. Я понимаю, что мне это не по зубам, хотя дело выгодное. Точно так же любой начинающий предприниматель найдет не менее десятка видов деятельности, которые прибыльны и всегда будут интересны в качестве объекта для инвестиций. Но они, как правило, слишком крупные, чтобы их мог потянуть начинающий предприниматель! Вот и получается, что, с одной стороны, идей полно, а с другой — их нет! Можно построить аквапарк

в любом городе-миллионнике в нашей великой стране, где зима длится 8 месяцев в году — люди точно будут туда ходить! Но где же взять денег под такое строительство? А если бы они были, смогли бы мы их использовать лучшим способом? Для таких объектов нужен колоссальный опыт, связи, а также ресурсы — даже богатые люди нередко объединяют капиталы для реализации таких масштабных проектов!

Вот и парадокс: идей много, но их нет.

Приходилось ли вам видеть в Интернете рекламу, сообщающую, что только на этом сайте вы найдете рецепт, позволяющий зарабатывать до сотен тысяч рублей в месяц? «Уникальное предложение! Новая франшиза! Минимальное роялти!» «Построй свой многомиллионный бизнес в сети Интернет!» Уверен, что нечто подобное вы встречали. Часто объявления о продаже за умеренную плату нового революционного бизнеса-на-дому можно найти на страницах газет и журналов (особенно «желтых», вроде «Аргументов и фактов»). Меня всегда смущало, что кто-то вот так запросто хочет научить меня зарабатывать деньги. Почему он сам их тогда не зарабатывает, если это так легко?

Хм... я вырос и понял почему. Как-то я организовал курсы ораторского искусства в своем городе, и передо мной встал вопрос, откуда брать слушателей на эти курсы. Пораскинув мозгами, я пришел к выводу, что их можно искать среди студентов, сотрудников компаний сетевого маркетинга и предпринимателей — всем им очень важно уметь говорить и общаться! И я писал в объявлениях: «Уникальное предложение! Курсы ораторского искусства! О вас узнают одноклассники, вы сможете

убедить своих друзей и приятелей, у вас появятся новые партнеры!» Люди приходили на эти курсы, для кого-то они и в самом деле оказались полезными. Но как ни странно, больше всего эти курсы помогли не моим слушателям, а мне самому — я зарабатывал на них! Не знаю, смог ли кто-то из моих клиентов стать звездой в своей группе или найти новых партнеров, но я свою часть прибыли получил с каждого из них. Точно так же, если на первых страницах газеты вы читаете, что «только сейчас у вас есть возможность организовать свой бизнес с нуля по такой-то технологии» и стоит все это удовольствие «всего несколько тысяч рублей», — не повод ли это задуматься? Наверное, наибольшую выгоду из этого бизнеса извлечет тот, кто вам его продаст. Иначе в чем резон продавать другому курицу, несущую золотые яйца? Я бы не продал такую курицу. Или продал бы, но не настоящую.

По-настоящему выгодные предложения редко представляются на всеобщее обозрение. Интернет, газеты и всевозможные рекламные объявления — не лучший способ для поиска идеи для бизнеса. Крайне редко продавец таких идей задумывается о вашем благосостоянии — и это, кстати, правильно. О себе вы должны думать сами. Задача же этих продавцов, например, новых франшиз — продавать! Заметьте: не обеспечивать вам безбедное существование. Я хорошо отношусь к франчайзингу, но, к сожалению, сейчас продается немало псевдо-франшиз, которые не приносят никому прибыли; кроме того, подрывают доверие к франчайзингу как к таковому.

Так где же искать идеи для своего дела, если мы решили отбросить рекламные сайты в сети Интернет

и предложения из газет? Как ни странно, лучшие идеи приходят в голову не в самое лучшее для этого время. Отличным источником инноваций для бизнеса служат неудобства, которые мы наблюдаем и испытываем каждый день. Вам никогда не приходилось сталкиваться с тем, что компьютер подхватил вирус? Доступа к данным нет, в Интернет не выйти — все это так не вовремя! И что хуже всего, сами вы не знаете, как решить эту проблему! Вам не позавидуешь, не так ли? Но с другой стороны, вот вам и идея для вашего бизнеса: по статистике, компьютеров в России продается больше, чем автомобилей, а это значит, что не у одного вас сломается компьютер, ноутбук или сервер. Если вы организуете грамотный ремонт и обслуживание компьютеров, вам обеспечен стабильный поток клиентов. Вот как ваше личное неудобство стало отличной идеей для вашего же бизнеса. Ремонт и обслуживание компьютеров (нанимаем студентов-программистов), плюс продажа комплектующих (винчестеры, сетевые карты, периферийные устройства), плюс установка лицензионного софта (за контрафактный начали штрафовать) — этот бизнес будет явно более живучим и менее затратным, чем подсмотренный в Интернете или вычитанный в рекламном проспекте.

Или же другой пример: вы нетерпеливо ждете, когда откроется фотомагазин, чтобы забрать вчерашнее фото на паспорт, и думаете: почему никто не догадался снимать и печатать фотографии в тот же день? Ведь это было бы гораздо удобнее — сфотографировали и тут же напечатали! И тогда больше людей ходило бы именно в этот фотомагазин. Вероятно, именно поэтому несколько лет назад появилась услуга «фото на документы

за 10 минут». Опять чье-то неудобство стало началом нового бизнеса.

А бывает, что вы долго не можете отправить срочный груз в другой город, потому что поезд туда ходит раз в неделю. И думаете: а что, разве не может какой-нибудь грузовик возить туда товары вместо поезда? Пусть это стоило бы дороже, вы бы все равно заплатили, ведь груз срочный, не так ли? Вероятно, эта мысль пришла в голову и кому-то из нынешних владельцев транспортных компаний (типа «Доставкин», «Грузовозофф», «ПЭК» или «Транс-лайн»). Не могу сказать, сталкивались ли сами владельцы этих компаний с похожими затруднениями, но мне раньше не везло с этим постоянно! Отправить груз даже из Москвы было непросто, приходилось договариваться с проводниками в поездах, встречать их на вокзале, уговаривать и каждый раз оплачивать их услуги в индивидуальном порядке. Сейчас все гораздо проще, и, будьте уверены, кто-то хорошо зарабатывает на том, что предпринимателям, в том числе и мне, стало удобнее.

Да что далеко ходить! Скажите, могли бы появиться многочисленные платные автостоянки во дворах, если бы кто-то не подумал: «Черт возьми, как же страшно оставлять машину на ночь просто так под окнами? Почему бы хозяевам не сложиться по двадцать-тридцать рублей, не нанять сторожа-студента — пусть охраняет ваши машины! Вам ведь тоже приходила в голову эта мысль? Но вы не уделили ей внимания, а кто-то превратил ее в бизнес-план и реализовал его.

Согласитесь, все эти мысли не могут прийти в голову во время спокойного размышления на диване. Они

возникают, только когда вы живете своей обычной жизнью — куда-то спешите, выполняете повседневную работу, словом, поглощены суетой. Эти мысли легко можно трансформировать в конкретные бизнес-идеи. Причем отличительной особенностью таких идей будет исключительная живучесть бизнеса, основанного на них. Ведь если у вас была острая необходимость срочно сделать фото на документы, скорее всего, она возникнет и у других людей. Если вы не могли отправить груз из-за медлительности железнодорожных компаний, наверное, такие же проблемы испытывают и многие другие. А значит, и спрос на вашу услугу будет у большого количества людей! А теперь сравните это с бизнесом из Интернета?

Итак, можно выделить первый источник идей для бизнеса — избавление от неудобств. Если у вас есть проблема и такая же проблема есть у других, вы без разговоров заплатите тому, кто сумеет ее решить. По странному стечению обстоятельств в России многое сделано сикось-накось. Поэтому наша страна представляет собой бескрайнее поле, где можно работать и работать! В любом городе центральные районы переполнены кафе, фитнес-залами, ресторанами, ночными клубами и магазинами. В спальных же районах зачастую некуда пойти. Кто первым догадается осчастливить окраины новым местом проведения досуга или совершения покупок, соберет отличную кассу! Проверено на собственном опыте.

Распутывание гордиевых узлов, устранение неудобств — это, на мой взгляд, самое лучшее средство найти идею для бизнеса. Но не единственное. Вот еще несколько способов отыскать свежую идею.

Задумывались ли вы, выполняя свою повседневную работу, как ее можно улучшить? Ведь если вам удастся найти способ уменьшить затраты материалов, электроэнергии и рабочего времени на производство одной единицы товара, вы в результате экономии получите неплохой выигрыш. Оптимизация, новаторство, изобретательность — вот источники новых идей! Если вы найдете способ снизить затраты, можете попробовать начать свое дело. На первый взгляд в этом нет ничего нового — вы производите тот же продукт или услугу, что и на прежнем месте работы. Но суть в том, КАК ИМЕННО вы это делаете! Для примера вспомните Генри Форда. Он не изобретал автомобиль. И не был первым, кто стал производить их. Ему удалось найти способ делать автомобили дешевле, чем конкуренты, за счет оптимизации процесса сборки — он применил конвейер!

Может быть, конвейер и не нужен для вашего небольшого дела, но поймите суть: необязательно создавать совершенно новый вид продукции, можно с успехом выйти на рынок, производя или продавая по-новому уже существующие товары. В качестве примера приведу сетевых ритейлеров «Перекресток», «Эльдорадо», «Евросеть», «Л'Этуаль». Разве до их появления никто не продавал продукты, бытовую технику, сотовые телефоны или парфюмерию? Просто эти ребята по-новому взглянули на организацию бизнеса и смогли наладить ту же самую торговлю, но с более низкими издержками. Прямые контракты с производителями (а значит, и более низкие закупочные цены), отлаженная логистика (доставка быстрее и дешевле, чем у конкурентов), единый бренд и реклама на федеральном уровне — и вот уже покупатели идут в магазины к ним, а не к конкурен-

там. Идея продажи продуктов питания и сотовых телефонов не была новой, новой была идея КАК ИМЕННО продавать.

В моем городе недавно появилась удивительная парикмахерская эконом-класса «Цирюльник». Удивительными были цены, почти втрое ниже, чем у конкурентов. Совсем скоро в эту парикмахерскую образовалась очередь, а еще через несколько месяцев открылись филиалы, и парикмахерская «Цирюльник» превратилась в сеть. Число парикмахерских этой сети растет и по сей день, что вызывает простой вопрос: за счет чего они развиваются, если уровень цен в этой парикмахерской на порядок ниже, чем у конкурентов? Очевидно, они должны использовать некое ноу-хау. Из разговоров с сотрудниками и управляющей мне стало понятно, в чем их конек. Обычно парикмахерская создается следующим образом: владелец оборудует помещение, закупает расходные материалы, дает рекламу, нанимает персонал и начинает ждать прибыль. Прибыль зависит от количества посетителей и цен на услуги. Цены устанавливаются на уровне конкурентов (меньше — глупо, больше — не придут), посетителей в таких парикмахерских, как правило, не очень много. Владелец, с одной стороны, вынужден тратить деньги на рекламу, чтобы не простаивали мастера. С другой, уволить лишних работников он тоже не может — кто будет стричь клиентов в те редкие дни, когда от них нет отбоя (обычно перед Новым годом и 8 марта)? В итоге персонал нередко простаивает без работы, а выручка с одной парикмахерской не впечатляет. Владелец пытается сэкономить на зарплате — опытные мастера тут же уходят к конкурентам, уводя за собой часть постоянных клиентов.

А теперь об организации бизнеса в сети «Цирюльник». Сеть позиционируется как парикмахерские эконом-класса. Уровень цен ниже, чем у конкурентов, в два, а то и в три раза. Этим достигается постоянный поток клиентов в салоны сети, а также снимается потребность в рекламе — люди сами рассказывают своим друзьям, что постриглись в этой парикмахерской (работает «сарафанное радио»). Мастера не получают зарплату в привычном всем виде, при этом, чтобы попасть на работу в «Цирюльник», надо выдержать конкурс. Работа мастера оплачивается согласно дневному плану, а все, что мастер заработал за день сверх него (ведется учет клиентов), он оставляет себе. План — полторы тысячи рублей в день, это 20–25 посетителей. Если учесть, что в среднем мастер тратит на клиента 10–15 минут, за двенадцатичасовую смену все мастера, как правило, успевают намного перевыполнить план. Таким образом, бизнес-модель сети «Цирюльник» сильно отличается от других парикмахерских. В данном случае прибыль владельца парикмахерской постоянна и стабильна. Если учесть, что в каждом салоне работает от шести до пятнадцати мастеров, то ежедневная прибыль получается хорошая (при равных затратах на организацию самой парикмахерской и закупку расходных материалов). При этом совершенно ничего не тратится на рекламу, а мастера все время заняты делом. Как знает любой руководитель, работники гораздо лучше себя чувствуют, когда есть работа, нежели когда им приходится томиться от безделья.

Я уверен, что такую сеть парикмахерских эконом-класса можно организовать абсолютно в любом городе. Является ли идея организовать парикмахерскую новой? Нет. Нова ли сама бизнес-модель? Определенно да! Вот

что я имею в виду, говоря, что даже старую бизнес-идею можно здорово обновить, если применить новаторский подход, оптимизировать бизнес-процессы и проявить изобретательность!

Второй вариант найти свою нишу в бизнесе — оптимизация, новаторство, изобретательность в уже существующих видах деятельности.

*Еще один источник идей для бизнеса кроется в трудностях, которые так часто выпадают на долю каждого из нас. Многие боятся трудностей, многих сковывает страх от мысли о нестабильности будущего. Однако не таков предприниматель! Он точно знает, что не пропадет. Откуда у него такая уверенность? Дело в том, что если на обычного человека жизненные неурядицы обрушиваются время от времени, то на предпринимателя они сыплются как из рога изобилия! В этом нет ничего хорошего, однако я пишу об этом с улыбкой. Каждый, кто хоть однажды начинал свое дело, сталкивался с тем, что называется *headache* — головная боль. Нужно думать об аренде, о зарплате персонала, о конкурентах. Это не так-то просто, как кажется. Правда, со временем к этому привыкаешь. Но, даже привыкнув к обычным проблемам бизнеса, предприниматель время от времени попадает в ситуации по-настоящему сложные. Не верите? Пример: выездная налоговая проверка, которая чуть ли не на несколько месяцев сковывает работу офиса! Или значительные изменения курсов валют — продавцы импортных товаров (одежды, бытовой техники, сотовых телефонов, автомобилей) прекрасно понимают, чем чревато ослабление рубля по отношению к доллару (та самая «управляемая девальвация», которая проводилась правительством в начале 2009 года).*

Да, сложности время от времени возникают. И их надо как-то решать. Именно решая проблемы человек растет — психологи даже говорят, что «проблемы» надо называть не «проблемами», а «возможностями». Ведь каждый раз, одерживая победу над обстоятельствами, вы становитесь сильнее, мудрее, опытнее. У вас появляются навыки, которых раньше не было. Вы находите возможности, которых раньше не замечали. Обретаете друзей, на которых раньше не обращали внимания.

Трудности не обязательно должны быть глобальными — для меня в свое время представляло немалую проблему зарегистрироваться в качестве индивидуального предпринимателя! И для многих начинающих бизнесменов это было серьезным препятствием. Но кто-то заплатил деньги юридической конторе, а кто-то приложил усилия и теперь самостоятельно может не только зарегистрировать ИП и ООО, но и вносить изменения в Устав, открывать расчетные счета, сдавать декларации в налоговые органы. И на этом тоже можно зарабатывать, ведь если кто-то боится или ленится делать что-то, вы можете сделать это за него.

Один мой приятель так и нашел свою нишу в бизнесе. Изначально он хотел организовать компанию по продаже и обслуживанию кондиционеров. Как проходит процесс регистрации, он не знал, а денег зарегистрироваться платно не было. К тому же раньше на самом деле непросто было пройти официальную регистрацию самостоятельно: в налоговых службах нередко отказывали в регистрации без объяснения причины. Причем, как правило, ошибки были пустяковыми. Но даже о мелких ошибках вы не могли узнать, так как из окна инспектора на все вопросы вам отвечали одинаково:

«Налоговая консультаций не дает». В итоге создавалось впечатление, что самостоятельно зарегистрировать ООО или ИП очень сложно (впечатление усиливалось тем, что многим непредпринимателям был незнаком тот язык, на котором с ними общались инспекторы — форма Р11001, ИФНС, ФСС, ЕНВД, УСН и прочее). На этой волне выросло немало фирм, которые занимались регистрацией компаний, вносили изменения в учредительные документы, ликвидировали фирмы и прочее. Одной из них и стала фирма моего товарища. С кондиционерами у него ничего не вышло, но он уже успел уволиться с работы, поэтому надо было как-то жить дальше. Он долго думал, чем же заняться, пока кто-то не спросил его, как ему удалось зарегистрировать свою компанию. Оказалось, он знает столько тонкостей и нюансов в этой сфере, что стал в ней специалистом. И теперь его основной род деятельности — юридическое сопровождение бизнеса, регистрация и ликвидация ИП и ООО, предоставление юридического адреса, сдача отчетности в налоговые органы, внесение изменений в учредительные документы. Вот как человек с честью вышел из сложной ситуации, да еще и нашел свое место в мире бизнеса.

Есть и другие примеры того, как трудности открыли человеку новые возможности. Например, во время кризиса 1998 года человек, потерявший работу, вспомнил, что в детстве любил заниматься ездой на лошадях, но родители считали это несерьезным, и в итоге он стал юристом. Так вот, он решил, что теперь ему уже нечего терять, и организовал конные туристические прогулки по близлежащим лесам. Во время кризиса люди, как правило, выбирают более дешевые виды отдыха, поэтому его недорогие конные туры выходного дня пользова-

лись большим спросом, чем дорогие путевки в Таиланд. И дело стало процветать! Что подтолкнуло его к действиям? Тяжелая жизненная ситуация. Увы, мы слишком часто боимся предпринять что-то новое из-за страха потерять. И нередко только хороший пинок сзади является причиной стремительного шага вперед!

Есть такая поговорка: «Если жизнь преподнесла вам лимон — сделайте из него лимонад!» Так и рождаются новые бизнес-идеи. Причем появляются они там, где человек проявил стойкость и мужество. И не побоялся принять вызов судьбы. Если вам сложно сейчас, если вы в тяжелой жизненной ситуации, хочу обратить на это ваше внимание: нередко именно в сегодняшнем тяжелом положении скрыт зародыш будущего ошеломительного успеха! Не бойтесь трудностей! Не путайтесь перемен. Идите им навстречу, встречайте тяжелые времена с открытыми глазами — если вы переборете все трудности, вы обретете для себя что-то важное. Я не могу сказать, что именно вы найдете, — это индивидуально. Но я каждый раз из очередного сложного периода выношу новые идеи, обретал новых друзей (да, трудности лучше преодолевать сообща) и новые навыки. В конце концов, только невообразимое количество трудностей в первый год моей самостоятельной работы (меня сразу же здорово «кинули на деньги», потом пришло три вагона бракованного цемента, причем возврат его по железной дороге стоил дороже, чем сам товар, так что у меня был только один выход — продавать брак; меня измучили бесконечные суды и звонки раздраженных клиентов, запугивание и угрозы бандитов) помогли мне впоследствии подняться. В итоге мне пришлось расстаться со своей машиной, чтобы рассчитаться со всеми

долгами. Мне было всего 22 года. Бизнес я начинал на заемные средства, и поверьте, мне пришлось отчитаться за каждую копейку убытка, который получил мой старший партнер по моей вине! Так вот, только после этих невероятно трудных первых месяцев я начал по-настоящему ценить спокойную жизнь. Узнал цену деньгам, особенно четко понял, как непросто зарабатывается прибыль! У меня развеялись фантазии относительно моментального обогащения — а ведь я думал, что за год заработаю десять миллионов рублей, уже подсчитывал, кому и сколько вагонов цемента я продам! Наивный, я не знал тогда, что новички сперва набивают шишки, а не получают прибыль. И что набивать шишки лучше на маленьком бизнесе — продавать канцтовары в ларьке, ремонтировать компьютеры, проводить промо-акции в супермаркетах. Я же сразу взялся за масштабный вид бизнеса, наши вложения только на первоначальном этапе составили около миллиона рублей — и это в руках новичка! Поэтому и «попал» я очень «по-взрослому», чего не желал бы никому, кроме тех, кто серьезно подводил меня. После того тяжелого лета у меня изменился характер — я перестал бояться того, что обычно пугает новичков (налоговых проверок, конкурентов и прочего). У меня появился жизненный опыт. Я хочу им поделиться, поэтому и написал эту книгу. Кто знает, может, она познакомит меня с другими молодыми предпринимателями, откроет новые горизонты.

Ваши конкурентные преимущества — вот последний источник идей для бизнеса. Но последний не значит «худший». Почему-то на чужом лугу трава кажется зеленее, и люди не хотят заниматься тем, чем занимаются их родители, или тем, к чему у них от рождения есть

склонность. Я имею в виду, что у каждого есть какой-то «конек» — его сильная сторона. У одного — выдающиеся художественные способности (значит, надо ему идти в дизайнеры, а не в слесари-сантехники), у другого родители работают в медицинской среде (такому легче открыть частный лечебный кабинет), третий с детства разбирается в технике (можно для начала открыть автосервис у себя в гараже). И если вы хотите попробовать себя в качестве индивидуального предпринимателя, согласитесь, глупо первым делом не провести ревизию своих личных качеств, навыков, связей и определить свои исходные данные. Сложно основать ветеринарную клинику (хотя и выгодно в нынешних условиях — люди готовы платить за здоровье питомцев), если вы к этой сфере никогда в жизни не имели отношения! С другой стороны, глупо не попробовать открыть автомастерскую, если вы с малых лет помогали отцу в гараже. Дело в том, что бизнес редко организуется «с нуля». Обычно выбирается какая-то область, где у вас уже есть конкурентные преимущества. Почему? Потому что так легче! И дело вовсе не в лени, не путайте. Просто в самом начале у вас и так будет хватать сложностей, так что не стоит перегружать себя дополнительными. Встанете на ноги — тогда пожалуйста, можете пробовать силы и в новых областях. Но начинать лучше с того, что вам уже знакомо (а если все же вы решили попробовать «с нуля», поработайте сперва в конкурирующей компании ради опыта, об этом я писал в предыдущей главе).

Если ваши родители ведут бизнес, нет ничего зазорного в том, чтобы продолжить их дело. Конечно, может быть это и не так престижно, ведь пресса навяла всем образ *self-made man*, человека, который всего добился

самостоятельно. Но это очень непростой путь. К тому же речь идет о том, чтобы только начать свою предпринимательскую деятельность в фирме родителей — продолжить вы можете где угодно. Просто на примере бизнеса ваших родителей вам будет легче изучить такие общие для каждого бизнеса аспекты, как регистрация фирмы, продажи, документооборот, управление персоналом, составление налоговых деклараций и прочее. Смотрите на это как на прохождение практики в университете. Может быть, не очень интересно (конечно, хочется сразу масштаб и перспективу), но это производственная необходимость. Зато когда набьете руку, организуете свое дело так, как нравится вам.

Итак, оцените черты своего характера, имеющиеся навыки, взгляните на своих родителей или ближайших родственников — может быть, примкнуть для начала к ним? Все идеи, которые возникнут при этом у вас, лучше записывать, даже самые бредовые. А затем самые стоящие разработать в виде простенького бизнес-плана. Большинство идей придется отменить как нерентабельные, но несколько из них обязательно окажутся перспективными и потребуют более детального изучения. Как изучают бизнес-идеи? Не открою вам Америку — садятся и пишут бизнес-планы. К сожалению, в многочисленных учебниках по экономике я так и не нашел толковых советов, как писать бизнес-план. Поэтому следующая глава будет посвящена именно этому вопросу.

Глава 5

Бизнес-план для малого бизнеса

Что я могу сказать по существу о бизнес-планах:

- 1) бизнес-план точно нужен;
- 2) существует большая путаница в головах предпринимателей в вопросе, как его написать.

О необходимости бизнес-плана пишут во всех книгах по бизнесу и учебниках экономики. И это правильно. Бизнес-план — это ваша идея, перенесенная на бумагу. Я всегда считал, что идеи лучше записывать. Когда вы формулируете свои мысли на бумаге, обнаруживаются такие моменты, о которых раньше и не задумывались. И гораздо лучше с ними столкнуться еще на этапе планирования, чем когда вы уже взяли за дело.

В то же время для многих предпринимателей, особенно начинающих, написание бизнес-плана является огромной сложностью. Судите сами: открыв любой учебник по экономике, вы увидите, что для написания хорошего бизнес-плана нужно иметь очень большие познания. Как сезонность влияет на бизнес, изменение курсов валют — на размер выручки, предполагаемый инвестиционный капитал, размер налоговых отчислений, количество создаваемых вами рабочих мест. В ста процентах случаев предприниматель, особенно начинающий, сам еще не знает, сколько ему точно по-

надобится денег и сколько предстоит нанять рабочих. А в типовом бизнес-плане, приведенном в учебнике, есть еще вопросы о том, какова на сегодняшний день макроэкономическая ситуация в стране и вашем регионе, как влияют темпы инфляции на выручку вашего бизнеса в текущих ценах и как законодательство регламентирует работу вашей будущей сферы деятельности (налоги, минимальный размер оплаты труда, отчисления в фонды и т. д.). Все это выглядит весьма запутанным, не так ли? Именно кажущаяся сложность составления бизнес-плана заставляет предпринимателя либо заниматься ерундой — если он честно пытается ответить на все вопросы по списку, либо покупать уже готовые бизнес-планы. Пару слов хотелось бы сказать о втором варианте. У учащихся школ и вузов есть такая порочная практика: бывает, они пишут домашние задания лишь для того, чтобы получить оценку, чтобы преподаватель от них отстал, лишь бы отвязаться. Некоторые заказывают выполнение домашних заданий более толковым одноклассникам, кто-то скачивает готовые рефераты из Интернета. Такой подход затем сохраняется и во взрослой жизни. Поэтому нередко приходится видеть бизнесмена, который говорит: «Оборудование купим здесь, место арендуем вон там, бизнес-план я уже заказал, скоро его напишут». Минуточку! Бизнес-план нельзя заказывать на стороне! Он для того и существует, чтобы помочь предпринимателю разобраться в своих мыслях — что он хочет, в каком виде, на кого рассчитан его проект, сколько потребуется средств на его реализацию по минимуму, а оптимально и по максимуму, как быть, если бизнес не пошел? И если предприниматель ленится думать, предпочитая либо скачать готовый бизнес-план из Интернета, либо заказать его на стороне у студента экономического факультета,

в консалтинговой фирме и тому подобное, то надо понимать — этот бизнес-план не принесет ему пользы! Все равно что задачи по математике, решенные за вас соседом по парте. — оттого, что вы получите хорошую оценку, умнее вы не станете! И в следующий раз опять не сможете справиться самостоятельно. Жизнь — та же школа. Можно спрятаться от сложной задачи, попросить кого-то помочь ее решить, но проблема-то от этого не исчезнет.

Надо понимать, что не существует строго определенного образца написания бизнес-плана. Для крупного производственного холдинга на самом деле важно знать, как повлияет изменение курсов валют на валовую выручку. А для небольшого ларька на остановке это будет лишним. В книгах же экономисты-теоретики приводят максимально общие варианты составления бизнес-плана, справедливо полагая, что лучше включить какие-то дополнительные вопросы, чем выслушивать потом от коллег: «А как же вы забыли упомянуть изменение курсов валют, оно же повлияет на размер валовой выручки предприятия!» Учебники пишут ученые, а не предприниматели! Им важнее составить правильный учебник с точки зрения науки, чем практическое пособие, которое будет полезно в повседневной жизни. И если взглянуть на нашу реальность, то не так уж много у нас крупных производственных холдингов, для которых и создаются эти талмуды по экономике. Гораздо больше открывается мелких фирм, где директор нередко является основным работником. Им, чтобы составить бизнес-план, нужен гораздо меньший и более простой перечень вопросов. Меня на самом деле удивляет, что в России и в мире все еще мало учебников

и книг, которые были бы ориентированы именно на малого предпринимателя. Издается множество толстых книг о том, как организовать работу крупной компании, как спланировать инвестиции в обновление фондов, как построить управление в большом коллективе. И при этом до 79% всех зарегистрированных фирм в России относятся к малому и среднему бизнесу. А что такое малый и средний бизнес? Это всевозможные магазины «у дома», отделы в торговых центрах, службы такси и грузоперевозки на «ГАЗелях», парикмахерские и салоны красоты, интернет-клубы и образовательные курсы, кафе и рестораны, компании по ремонту квартир и уборке помещений... Очевидно, что такие небольшие компании могут обойтись и более простым бизнес-планом, и не таким обширным набором требований, и меньшим объемом нужных знаний. Книги же нередко содержат материал, относящийся к более крупным фирмам. И когда начинающий предприниматель читает такие книги, конечно, многое ему кажется непонятным, запутанным, сложным. И вместо того, чтобы накидать свой бизнес-план на пяти-шести страницах, он заказывает целый талмуд у сторонних специалистов, которые нередко вообще не являются предпринимателями, поэтому их готовые бизнес-планы мало пригодны в жизни.

Что такое «бизнес-план»? Дословно — план вашей работы в бизнесе. Если вы планируете свои дела и поездки с помощью ежедневника, то вам понятно, о чем идет речь. Как вы составляете план поездки? Встать пораньше, заблаговременно приехать на вокзал, взять в дорогу что-то перекусить, заранее узнать адреса и телефоны отелей и гостиниц. В бизнесе точно так же: прежде всего вам

надо узнать, как вообще работает бизнес, которым вы собираетесь заниматься.

Большинство начинаний в бизнесе — это продолжение деятельности, которую человек вел будучи наемным работником. Был фотографом в фотосалоне — обособился, открыл свой отдел «Фото на документы». Работал главным инструктором по фитнесу в спорт-клубе — отделился и сам организовал свой клуб. Если же вы не знаете, как устроен конкретный бизнес, можете поработать некоторое время в аналогичной компании, дабы разузнать изнутри. А бывает еще вот как: я, например, просто спрашивал сотрудников фирмы, чем они занимаются и как у них все происходит — и люди рассказывали о своей работе бесплатно! Спрашивайте — и вам ответят! Если ладите с Интернетом, ищите соответствующие форумы в сети. Так я нашел форум перегонщиков автомобилей (www.drom.ru), где узнал все тонкости транспортировки и продажи автомобилей с правым рулем.

Разобравшись, как устроен определенный вид бизнеса, вы сами сможете ответить на вопрос, потянете ли вы расходы на него или нет. Что нужно для открытия фитнес-клуба? Большое помещение, евроремонт и тренажеры — приличные капиталовложения. А для открытия отдела «Фото на документы»? Пять квадратных метров, компьютер и фотоаппарат. Гораздо меньше.

Первое: нужно подробно расписать, какие вас ждут расходы. Собственно, для этого-то и надо разобраться в своем будущем бизнесе. Какие из них совершенно необходимы? На чем можно сэкономить? Необязательно

сразу покупать полтора десятка тренажеров в фитнес-клуб — для начала хватит пяти-шести. Остальное докупите, когда бизнес докажет свою состоятельность. И еще: расходы лучше считать с запасом — обязательно появятся незапланированные траты. Все равно что поехать на вокзал на полчаса раньше — вроде бы незачем, но вдруг на дорогах пробки?

Итак, во-первых, необязательно сразу организовывать бизнес «по полной». В бизнес-план занесите только те расходы, которые необходимы для старта. Если дело пойдет — потом уже обростете «мясом». Однако будьте готовы к незапланированным расходам — заложите запас (около 15 % сверх общей суммы).

Определившись с расходами, не поленитесь рассчитать свои потенциальные доходы (это второй пункт). Тут есть загвоздка — откуда вы знаете, сколько человек будет делать фото на документы в вашем фотосалоне или посещать ваш фитнес-клуб? Точно ответить на этот вопрос могут только те, кто раньше работал в этой сфере (например, фотограф или главный инструктор из фитнес-клуба). Для тех, кто не имеет подобного опыта, есть альтернативный вариант. В физике существует так называемый «метод приблизительных оценок». Он довольно сложен, но для нас главное вот что: вам не нужно знать точное количество ваших посетителей для того, чтобы рассчитать свою прибыль. Потому что вы можете посчитать посещаемость в клубах конкурентов. Обязательно трезво оцените, за счет чего они имеют такой поток людей, и что помогает (мешает) вам иметь такой же. Мешать может неудобное местоположение (и это серьезный момент для спорт-клуба), дефицит подготовленных кадров, большая конкуренция в данной отрасли.

Зато помогать будет реклама, уютная обстановка внутри, приветливые инструкторы и демократичные цены. Все это привлечет людей в ваш клуб. Не поленитесь на бумаге перечислить факторы, которые мешают (помогают) вашему бизнесу. Внимательно перечитайте весь список — возможно, некоторые пункты потребуют пересмотра расходной части вашего бизнес-плана. Определившись с этим, запишите предполагаемую прибыль. Обычно учитывают ежемесячную или еженедельную прибыль. Бывает так, что выручка зависит от дня недели (например, посещаемость ночных клубов максимальна в выходные) или от времени года (кондиционеры редко устанавливают зимой). Когда будете вписывать предполагаемый доход, укажите, сколько ваш бизнес будет приносить вам по максимуму, в норме и по минимуму. Обычно начинающие предприниматели — большие оптимисты, поэтому добавьте еще выручку по самому минимуму (если дела вообще пойдут плохо), а выручку по максимуму зачеркните. Ориентироваться будете на три оставшиеся цифры (или же можно потенциальную прибыль «в норме» умножить на коэффициент 0,7, то есть уменьшить ее до 70 %).

Во-вторых: доходы. Напишите, что способствует процветанию вашего дела, а что его губит. Предполагаемую ежемесячную прибыль рассчитывайте в четырех вариантах: максимум, норма, минимум, самый минимум. Про максимальную выручку сразу забудьте, ориентируйтесь на оставшиеся три цифры.

Теперь, когда у вас есть расходная и доходная части, вам легко определиться, в течение какого времени окупится ваш бизнес. Окупаемость — это третий пункт нашей программы. Делим сумму расходов на пред-

полагаемый доход и получаем срок окупаемости в месяцах.

Например, на организацию ледового катка мне нужно было потратить около 250 000 рублей, а потенциальная прибыль варьировалась от 197 000 до 1 056 000 рублей в месяц (это выручка по максимуму, я был большим оптимистом). Получается, что по моим расчетам бизнес окупался за месяц с лишним. Выгодное дело, как видно по цифрам. Правда, есть существенное ограничение: весной и летом открытый ледовый каток не работает!

Другой реальный пример: расходы на организацию торговли стройматериалами составили около 270 000 рублей. Ежемесячная выручка — от 40 000 до 95 000. Видно, что этим бизнесом заниматься менее выгодно. Причиной является его простота и распространенность — уж очень много фирм продают стройматериалы. Поэтому конкуренция здесь высокая, а прибыль, соответственно, низкая. Кстати, именно поэтому в деловых журналах так часто рассказывают о новых идеях и разработках — ведь они потенциально могут принести очень высокую прибыль, потому что у вас не будет конкурентов.

В учебниках можно прочитать, что приемлемый срок окупаемости может быть и полгода, и год, и даже пять лет. Насчет последнего отмечу: такой срок можно назвать приемлемым только для крупного бизнеса. Потому что там настолько большие затраты, что их попросту невозможно отбить за два-три месяца. Что же касается малого бизнеса, срок окупаемости тут считается в каждом случае отдельно по двум важным критериям. Первый и самый

основной — сколько вы еще сможете прожить без доходов¹ от этого бизнеса?

Если деньги на исходе, то незачем открывать SPA-салон, который окупится через полтора года. Жить-то вам как-то надо. Лучше банально таксовать — это деньги прямо сейчас. И наоборот, если ваш финансовый запас достаточно прочен, а тратите вы немного, то можно рассматривать проекты, которые будут окупаться и дольше. У Кийосаки это называется критерием богатства. Кого можно считать богатым? Того, кто может прожить неограниченное время без доходов от работы по найму? В связи с этим, кстати, мы приходим к одному интересному выводу: низкое потребление способствует богатству! И в самом деле, экономный человек скорее станет богатым, чем тот, кто живет не по средствам. А что навязывает нам реклама? Роскошные автомобили, дорогие вина, часы, мобильные телефоны. Реклама призывает потреблять с размахом! Но так вы не станете по-настоящему богатыми.

Итак, в бизнес-плане за срок окупаемости мы принимаем реальные показатели — сколько мы на самом деле сможем прожить без доходов от своего дела. Лучше, чтобы вы стали получать доходы раньше, чем кончатся ваши запасы. В выигрышной ситуации в этом плане оказывается молодежь — старшие школьники, студенты, молодые специалисты, которые живут с родителями и еще не имеют кредитов. По сути, даже если их бизнес

¹ «Первые доходы» и «полная окупаемость», вообще, разные вещи. Но я нарочно смешиваю их в данном случае, так как очень часто в малом бизнесе в дело вкладываются почти все имеющиеся деньги, и очень важно знать, когда ты начнешь получать с них возврат.

прогорит (а это происходит в девяти случаях из десяти, как вы помните), это не так страшно. Все равно их, по большей части, обеспечивают родители. Им не придется кардинально менять образ жизни в случае провала. Вот почему я советую начинать предпринимательскую деятельность в молодом возрасте! Сравните студента с 35-летним мужчиной, который является главой семьи и отягощен кредитами. Для него неуспех в бизнесе будет очень болезненным, так как он очень сильно зависит и от зарплаты, и от кредитов. По сути, фиаско в бизнесе будет тяжелым ударом и для него, и для членов его семьи.

Второй важнейший критерий, как показывает мой собственный опыт, заключается в следующем: срок окупаемости для малого бизнеса должен быть ограничен планкой от полугода до трех лет, поскольку деньги здесь оборачиваются довольно быстро, а начальные капиталовложения, как правило, невелики. И если даже через три года вы по-прежнему не получаете ничего или зарабатываете совсем чуть-чуть, это верный признак того, что бизнес потерпел неудачу. Да, провалом может считаться не только убыточность, но и недостаточная прибыльность. Судите сами: если вы работаете четырнадцать часов в сутки, но получаете меньше, чем ваши друзья — наемные рабочие — за восьмичасовой рабочий день, не показатель ли это того, что бизнес неуспешен? Для чего люди открывают свое дело? Чтобы получать больше, чем они могли бы заработать, служа по найму.

Почему я указал такую большую вилку по срокам: от полугода до трех лет? Виды бизнеса разные: фотосалон и детские ясли, парикмахерская и торговля на китайском рынке, летнее кафе и услуги по ремонту бытовой техники — соответственно в каждом случае деньги «отбивают-

ся» в индивидуальные сроки. Но примерно через шесть месяцев нужно подводить первые итоги — а сколько я зарабатываю? Обычно через полгода после открытия бизнес (если он не закрылся в первые месяцы) уже устоялся, выручка тоже «устаканилась», а значит, можно заниматься планированием. Планы можно составлять только для систем относительно стабильных, когда вы уже примерно знаете, сколько зарабатываете, продаете за день. Так вот, когда прибыль от бизнеса стала более-менее постоянной, пора смотреть: на самом ли деле вы зарабатываете достаточно? Сколько понадобится времени, чтобы окупить первоначальные вложения при данной выручке? Можно ли ваш бизнес назвать успешным (зарабатываете ли вы больше, чем если бы работали по найму?).

В-третьих. Что касается срока окупаемости, в бизнес-планах нужно учесть следующее: он должен быть рассчитан исходя из того, сколько вы сами можете прожить без доходов от этого бизнеса. Примерно через полгода можно подводить первые итоги — достаточно ли вы зарабатываете? Нет? Думайте, как увеличить выручку. Но если даже через три года (это максимум) ваше дело не приносит нормальной прибыли, его лучше закрыть.

По сути, именно в этом и заключается основная задача бизнес-плана: показать вам, выгодно или нет заниматься данным бизнесом. Если выгодно — продолжайте его дальнейшую разработку. Если нет — ищите новую идею!

Что значит «дальнейшая разработка»? Это значит, что вам нужно для себя самого разобраться с многочисленными второстепенными вопросами.

Какова ваша целевая аудитория? Кто ваш клиент? Пенсионер, школьник, предприниматель? Или другие организации, так называемый сегмент B2B? Что важно для вашего клиента? На что он обращает внимание при выборе товара или услуги — на цену, близость к дому, качество?

Определите ценовую политику исходя из целевой аудитории. Будете ли вы продавать товары дорогих марок или ограничитесь более дешевыми? Если основные клиенты — взрослые, экономически активные люди, им можно продавать продукцию подороже. А вот для пенсионеров однозначно подходят только самые дешевые варианты. Чем дешевле товар или услуга, тем больше покупателей. Например, дорогой коньяк вы будете продавать по одной бутылке в месяц, а дешевое пиво — по несколько ящиков в день.

Как вы будете рекламировать себя? Какие инструменты рекламы используют ваши конкуренты? Какую рекламу вы можете сделать бесплатно сами — в Интернете, расклеивая листовки по подъездам?

Кто является вашим конкурентом? Это один из самых легких пунктов, ведь почти все они на виду. Важно для себя понять, чем они сильны и что может сказать в ответ ваша компания.

Где вы будете покупать товар? Где хранить его? Нужен ли специальный склад или сойдет квартира или обычный гараж?

Какие личные навыки, умения, связи вы можете использовать для реализации вашей идеи?

Наконец, какова вообще ваша цель при создании бизнеса (об этом мы уже говорили в самом начале)? Заработать денег? Получить опыт? Удовлетворить чьи-то потребности? Есть одна характерная история. Спросили как-то трех рабочих, выполнявших одну и ту же работу: «Что вы делаете?» Один сказал: «Таскаю камни». Второй: «Зарабатываю деньги». А третий ответил: «Строю храм». Цель в бизнесе, да и в жизни, очень важна. К чему стремишься, то и получаешь. Для чего на самом деле вы организуете этот бизнес?

Какие еще вопросы важно прописать в вашем бизнес-плане, решать только вам. Хочу повториться, точного списка тут нет. Для крупного предприятия потребуется знать гораздо больше, чем для небольшой фирмы. Задача бизнес-плана — прояснить для вас самих образ будущей компании, того, чем она будет заниматься, кому продавать и т. д. Поэтому составлять его нужно самостоятельно, а не покупать где-то или скачивать из Интернета. Подумайте и напишите о том, что кажется важным именно вам. И ничего страшного, если впоследствии ваш бизнес-план будет не раз скорректирован. Главное, меняя какой-то один момент, смотрите, как он влияет на другие.

И тогда и у вас самих в голове будет порядок, и ваше дело будет идти без особых сбоев!

Выбор формы организации

Во многих книгах пишут о двух разных формах собственности: ИП («индивидуальный предприниматель») и ООО («общество с ограниченной ответственностью»), а дальше описывают плюсы и минусы каждой из этих форм. Обычно читателю предлагается выбор «или — или». При ИП меньше пошлина, проще регистрация, зато отвечать по обязательствам приходится всем своим имуществом. Регистрация ООО, в целом, сложнее, зато ответственность несет юридическое лицо, а не конкретно вы. При этом все авторы упускают из виду, что никто не запрещает вам совмещать деятельность индивидуального предпринимателя и совладельца ООО. Получается, читателю ставится жесткой выбор «или ИП, или ООО, третьего не дано», хотя многие противоречия можно снять, если использовать обе формы организации бизнеса. Давайте еще раз пробежимся по их плюсам и минусам, а затем рассмотрим альтернативы.

ИП: плюсы

1. Пошлина за государственную регистрацию ИП гораздо меньше, чем ООО (800 вместо 4000 рублей).
2. Не надо предоставлять устав, протоколы собраний, решения учредителя (хотя ничего за пределами сложного в этом нет, все примеры без труда можно найти в Интернете).

3. Редко кто обращает на это внимание, но размеры штрафов для ИП в разы меньше, чем для юридических лиц (больше всего нарушений встречается в работе общепита, может, поэтому небольшие кафе и буфеты часто зарегистрированы на ИП).
4. Не нужно сдавать ведомость в фонд социального страхования (на самом деле это несложно, так что начинающие бизнесмены зря боятся). С другой стороны, индивидуальный предприниматель должен отчитываться перед пенсионным фондом (правда, в фонд соцстраха придется ходить каждые три месяца, а в пенсионный — раз в год; кроме того, за несвоевременное предоставление данных в соцстрах с юридического лица взимается значительный штраф в 1000 рублей, а опоздание с отчетом в пенсионный фонд обходится значительно дешевле).
5. Индивидуальному предпринимателю, как правило, не нужно устанавливать лимит остатка кассы. Другими словами, сколько бы вы ни получили выручки «наличкой», вас никто не торопит сдавать ее в банковскую кассу в тот же день. С виду кажется, что это мелочь, но в высокий сезон, когда покупатели идут толпой, совсем некстати тратить время на постоянные поездки в банк вместо того, чтобы обслуживать клиентов.

ООО: плюс, покрывающий минусы

При организации ООО минусов с виду немало. Но все они сводятся на нет одним большим преимуществом: юридическое лицо несет ответственность только в пределах своего уставного капитала. Не факт, что ваша деятельность с самого начала и до конца будет честной и безупречной. В ходе работы окажется, что

вы совершали сделки, не предусмотренные вашими кодами ОКВЭД¹, что не вовремя и не в полном объеме платили налоги. Что, не дай бог, занимались «обналичкой». Возникнут трения с контрагентами по выполнению договорных обязательств и, как следствие, — суды. Так вот, все эти проблемы лягут на вас черным пятном, если вы работаете в качестве ИП. И ответственность за них вы будете нести лично и всем своим имуществом, будь то квартира, автомобиль, вклады в банках, мебель в квартире. (В отделе судебных приставов своего города я посмотрел на конфискованные вещи — телевизоры, компьютеры, беговые дорожки, мебель. Конечно, никто не хочет оказаться в ситуации, когда за ошибки бизнесмена расплачиваются члены его семьи.) Ваша жизнь не будет в безопасности, а все ваши проблемы окажутся пятнами на собственной репутации. Если же ваша компания зарегистрирована как ООО, то подобные трудности касаются лишь конкретного юридического лица. И смыть их просто путем ликвидации компании. Такую процедуру предоставляет большая часть юридических контор. Она не совсем проста и не всегда законна, но это уже лежит на совести юристов. Суть одного из «серых» способов ликвидации, например, в том, что вы продаете свой бизнес (вернее, свое юридическое лицо), выходя, таким образом, из числа и учредителей, и лиц, имеющих право подписи без доверенности (директор, главный бухгалтер). Вместо вас появляются новые учредители, директора, и все проблемы вашей компании переходят к ним. Продать ООО можно за 20 000–40 000 рублей в зависимости от региона. Я хочу

¹ ОКВЭД — Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. — *Примеч. ред.*

внести ясность: платите вы. На первый взгляд глупо! Но ведь так вы избавляетесь от проблемного актива! Поверьте, это стоит денег!

ИП или ООО?

Но все же, как быть начинающему предпринимателю? Что выбрать — ИП или ООО? Мой ответ на этот вопрос — мыслите шире! Кто сказал, что вы можете либо быть индивидуальным предпринимателем, либо владельцем долей в ООО? Никто не запрещает вам это совмещать. По своему опыту скажу: так даже удобнее. Я зарегистрирован в качестве ИП (использую упрощенную систему налогообложения); кроме того, у меня есть доля в ЗАО (работает на традиционной системе налогообложения с НДС 18 %) и в ООО (тоже на «упрощенке»). Владение сразу несколькими организациями облегчает мне жизнь: касса зарегистрирована на ИП, все сложные договоры висят на ЗАО (вскоре мне предстоит закрытие этой фирмы, чтобы избавиться от проблемного актива), а основная деятельность ведется в рамках ООО. Мне приходится сдавать больше отчетности, это вносит определенное неудобство. Тем не менее плюсов я вижу больше. Стоит понимать, что каждому гражданину в наше время выгодно работать в качестве индивидуального предпринимателя — статус ИП дает возможность самостоятельно проводить какие-то операции (не спрашивая согласия ваших партнеров, если вы владеете ООО совместно). Не правда ли, всегда выгодно ни от кого не зависеть! Я зарегистрировался как ИП именно для того, чтобы не спрашивать разрешения на совершение сделок у своих партнеров, не согласовывать с ними приход и расход денег с расчетного счета. Если совместный бизнес вас

разочарует (увы, многие фирмы терпят крах именно из-за возникших разногласий между совладельцами), вы сможете остаться на рынке и продолжить работать уже в одиночку. Никто не запрещает вам после этого зарегистрировать еще одно ООО, которое бы занималось тем же самым видом деятельности, и дальше сотрудничать с уже имеющимися клиентами. Все долги при этом останутся на старом ООО, а вы начнете как бы с нового листа.

Кроме того, в условиях кризиса открывается еще один плюс ИП. Вашему нанятому предпочтительнее иметь дело с вами как с индивидуальным предпринимателем: он значительно экономит на налогах (ЕСН или страховые взносы — с 2010 года), ему не надо оплачивать больничные и отпускные. По сравнению с другими работниками вы получаете ощутимое преимущество — при прочих равных работодателю выгоднее нанять вас. Многие мои приятели практикуют такую форму взаимоотношений с персоналом: их сотрудники не оформлены в штате, а работают по договору между юридическим лицом и индивидуальным предпринимателем.

Например, ООО «Мемориал» занимается изготовлением памятников из мрамора, гранита и мраморной крошки. Официальное число работников — один (директор). В действительности работает пять человек: два гравера оформлены как ИП, еще двое просто трудятся по совместительству. Граверы получают зарплату, а заказы и рабочее пространство им предоставляет «Мемориал». По факту они работают так же, как и любой другой наемный специалист. С той только разницей, что фирма платит им деньги на личные расчетные счета по договору и в графе «назначение платежа» стоит не «зарплата», а «оплата услуг по гравировке по договору №...».

Между граверами и ООО «Мемориал» заключены договоры, где прописаны права и обязанности обеих сторон. Оплата идет сдельно. Должен отметить, что граверы, зарегистрированные как индивидуальные предприниматели, трудятся с б*ольшим усердием, чем их коллеги из других фирм. Понимая, что размер зарплаты зависит от них, они проявляют б*ольшую сознательность — не бегают постоянно курить и не гоняют без конца чаи. У них нет строго определенного режима работы. Они могут взять отпуск среди недели, отдохнуть несколько дней, уладить какие-то семейные дела, сделать покупки (вспомните, как часто вам приходилось отпрашиваться у начальника, чтобы успеть куда-то съездить). Они также не обязаны сидеть в мастерской с восьми до пяти и могут уйти раньше, если работа выполнена. Хотя в пиковые дни, бывает, задерживаются дольше, чем обычные работники, и гораздо больше зарабатывают. Самостоятельно вносят взносы в пенсионный фонд из своей зарплаты (раз в год). И платят меньше налогов, чем обычное физическое лицо, — деятельность обоих попадает под упрощенную систему налогообложения, где ставка налога составляет всего 6 % (вместо 13 % для физического лица).

Регистрация ИП

Чтобы зарегистрироваться, нужно прийти в налоговую и в кабинете «Регистрация ИП, выдача ИНН» **взять** памятку. В ней приведен полный список всех документов, которые вам необходимо собрать для регистрации.

Вот что, согласно этому списку, вам необходимо сделать:

1. Заполнить печатными буквами заявление по форме Р21001* — именно так, как просит налоговая: печатными (!) буквами, переписывая все данные точно как в паспорте (слово в слово!). Форму Р21001 скачиваем из Интернета.
2. В приложении «А» указать ОКВЭД — вид экономической деятельности. В каждом городе есть Комитет государственной статистики, куда можно позвонить и узнать нужный вам код. Не переживайте, если наверняка уточнить не удалось. ОКВЭД — это простая формальность! Один и тот же вид деятельности нередко можно обозначить разными кодами. Как ни забавно, но разные ОКВЭД попадают под разное налогообложение, а это уже широкое поле для маневра!
3. Подпись под заявлением заверяет нотариус. И вот тут впервые проявляется разница между ИП и ООО: в среднем заверка подписи будущего ИП 250 рублей, а ООО — 400 рублей. Эта разница в стоимости услуг по регистрации, а также размеров пошлин (штрафов), будет заметна и далее.
4. Для регистрации ИП нужно оплатить пошлину в любом отделении Сбербанка, реквизиты (куда платить) смотрите в «Памятке». Размер пошлины составляет 800 рублей (для ООО в пять раз больше — 4000). Квитанцию об оплате следует сохранить и приложить к форме Р21101.

5. Снимите ксерокопию ВСЕХ страниц паспорта. Для тех, кто не понял, — в паспорте 19 страниц, копию снимаем со всех, даже пустых.
6. Сделайте ксерокопию ИНН.
7. Иногда просят дополнительно приносить картонные скоросшиватели (2 шт.), приходите на регистрацию строго с 8:30 до 12:00, иметь с собой оригинал паспорта и т. д. Требования могут различаться в разных налоговых (точнее, ИФНС России № XX по вашему региону).

После сдачи документов вам на руки выдадут расписку в том, что все необходимые материалы от вас получены. За свидетельством о регистрации можете приходите через 5 рабочих дней.

Привыкайте к тому, что любое ваше действие в налоговой, пенсионном фонде, фонде соцстраха должно быть подкреплено документально. Сдаете пакет документов — требуйте соответствующую расписку. Ее обязаны выдавать. Иначе как вы потом докажете что-то? Налоговая декларация должна быть в двух экземплярах: один для инспекции, другой (с отметкой о принятии и дате получения) для вас. То же самое и с ведомостью в фонд соцстраха.

В качестве примера поведаю вам небольшую историю о том, как регистрировали ИП два друга — Петя и Вася.

КАК ПЕТЯ И ВАСЯ В НАЛОГОВОЙ РЕГИСТРИРОВАЛИСЬ

Это реальная история регистрации ИП по основной (Петя) и упрощенной (Вася) системам налогообложения. Всех кан-

дидатов в предприниматели ожидает то же самое, возможно, лишь с некоторой разницей по срокам.

Даты реальные, имена вымышленные.

Петя и Вася впервые пришли в налоговую и узнали, что для регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя необходимо:

1. Заполнить печатными буквами заявление о регистрации формы Р21001 (образец заявления в папке в кабинете напротив). При заполнении приложения «А» за консультацией по выбору видов экономической деятельности (ОКВЭД) можно обратиться в Комитет государственной статистики УР (указан телефон), но лучше взять этот классификатор и выяснить самостоятельно. Подпись в заявлении необходимо заверить у нотариуса — 150 рублей.
2. Заплатить в любом отделении Сбербанка России госпошлину за регистрацию ИП в размере 400 рублей по реквизитам (ниже указаны реквизиты ИФНС куда обращались Петя и Вася, вам платить по реквизитам ИФНС по вашему месту жительства):

Получатель платежа: Межрайонная ИФНС России
№ 8 по УР

ИНН: 1834030163

КПП: 183401001

ОКАТО: 94401000000

Р/счет: 40101810200000010001

БИК: 049401001

КБК: 182 108 070 100 110 00110

Чек-ордер взять для налоговой.

3. Снять копию всех страниц паспорта.

4. Снять копию свидетельства о постановке на налоговый учет (ИНН).
5. Иметь с собой скоросшиватель.

О том, что происходило далее, рассказывают сами Петя и Вася.

26.02.2011

Подготовленный пакет документов относим в налоговый орган по месту жительства. Прием с 08:30 до 12:00 в кабинете № 105. Ребята все забирают. Назначают встречу ровно через неделю.

05.03.2011

Приходим через неделю и получаем три документа:

- свидетельство о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя;
- уведомление о постановке на учет физического лица в налоговом органе на территории РФ;
- выписку из Единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей.

Вася пишет заявление о переходе на упрощенную систему налогообложения. Ждать окончательного оформления документов на «упрощенку» надо месяц. Заявление сдали опять же в налоговую инспекцию, сотрудник сообщил, что нам вышлют на домашний адрес письмо с официальным разрешением использовать УСН.

Едем в Государственный комитет по статистике (он же Росстат, Госкомстат¹ и т. д.). Делаем заявку на выдачу письма с ОКПО и ОКВЭДами. Надо ждать один день.

Отправляемся делать печать. Можно и без нее — мы же ИП, но обычно все работают с печатью. Делаем заказ на изготовление. Срок — один день.

06.03.2011

Забираем печать (с нас взяли 550 рублей).

Едем в Статистику. Забираем письмо с ОКВЭДами (оригинал письма строго-настрога запретили кому бы то ни было отдавать, поэтому сразу сделали несколько ксерокопий). За этот документ деньги не платили.

Приезжаем в банк открывать расчетные счета. Нам снимают копии с ИНН, ОГРН, паспорта, мы заполняем две анкеты, заявление. Говорят, принятия решения ждать один день. С нас нисколько не взяли (хотя в других банках плату за открытие расчетного счета берут).

Направляемся в Пенсионный фонд. Дают извещение о регистрации в территориальных органах ПФР страхователя, уплачивающего страховые взносы в ПФ РФ в виде фиксированного платежа. Говорят, что до 31 декабря текущего года надо заплатить по счетам, а потом до 1 марта явиться на отчет. Не все понятно, но решили полистать Интернет и разобраться уже дома.

¹ Федеральная служба государственной статистики, Росстат, ранее Госкомстат. — *Примеч. ред.*

07.03.2011

Едем в Фонд обязательного медицинского страхования, нам заявили, что документы на нас еще не готовы, но обрадовали тем, что сами пришлют все по почте.

Вновь отправляемся в банк. Там получаем согласие на открытие счетов. Только операционистка просит перенести оформление на пятницу. Соглашаемся.

Покупаем Петру книгу для учета доходов и расходов (50 рублей). Пронумеровываем все страницы и прошиваем. Подшивку надо опечатать (сзади приклеиваем лист бумаги, пишем «прошито и пронумеровано на стольких-то листах, печать, дата, подпись, расшифровка»). Что делать с этой загадочной книгой, непонятно, даже бухгалтеры толком не в курсе.

09.03.2011

Едем в банк, подписываем договора на открытие и обслуживание расчетных счетов, платим по 100 рублей. Банк выдает каждому по две копии сообщения об открытии счета. Их необходимо предоставить в налоговую в пятитдневный срок (5 рабочих дней, выходные не считаются), иначе грозит штраф 5000 рублей. Там же пишем и отдаем заявление на выдачу чековой книжки, говорят, подождать придется до следующей недели.

12.03.2011

Едем в налоговую. Отдаем одну копию сообщения об открытии счетов, вторую оставляем себе. Только потом мы выяснили, что вторая копия, выданная банком, была для нашей подстраховки, и на ней надо было поставить

печать налоговой. Мы этого не знали, налоговики ничего не сказали, поэтому осталось верить налоговой, что у них «ничего никогда не теряется».

13.03.2011

Едем в банк, забираем чековую книжку (50 листов). Так же можно заказать корпоративную пластиковую карту вместо чековой книжки — с картой гораздо проще работать.

Регистрация ООО

Сложнее выглядит регистрация ООО. Для начала вам нужно прийти в налоговую, в кабинет «Регистрация юридических лиц», и взять памятку, в которой приведен полный перечень необходимых документов.

Согласно этому списку вам необходимо сделать следующее.

1. Заполнить форму, но не ту, что в случае с ИП, а другую — Р11001. Она гораздо больше, данные нужно заносить на бухгалтера и директора (печатными буквами).
2. Выбрать ОКВЭД. По этому поводу не стоит особенно переживать: чем пространнее описана ваша деятельность, тем сложнее будет доказать, что вы чем-то не тем занимаетесь.
3. Заверить все подписи у нотариуса. Заверение подписи юридического лица стоит 400 рублей. Кстати, если вдруг окажется, что вы указали неверные дан-

ные (даже не особенно важные). заявление придется переписывать полностью. Такое часто бывает. Однако в этом случае можно избежать повторной оплаты услуг нотариуса. Для этого необходимо в трехдневный срок принести заявление с указанными исправлениями нотариусу, тогда он сможет расшить ваше заявление и вторично заверить подписи в новом. Что из этого следует? Если вы заверяете форму Р11001 у нотариуса, остальные документы (см. ниже) у вас УЖЕ должны быть готовы, чтобы вы тут же отнесли их инспектору, и он принял бы их (если все заполнено правильно и в полном объеме) либо указал бы на имеющиеся ошибки и отправил на исправление. Опыт показывает, что больше всего ошибок, опечаток и неточностей допускается именно при заполнении формы Р11001.

4. Оплатить госпошину за регистрацию — реквизиты платежа указаны в памятке. Размер пошлины 4000 рублей. Квитанцию следует сохранить.
5. Найти в Интернете образец Устава ООО. Это формальность, не стоит вчитываться в него. Нужно лишь приписать правильное название фирмы, ее адрес, ФИО учредителей и их доли. Устав следует прошить и пропечатать (прошито и пронумеровано на стольких-то страницах, дата, подпись, расшифровка).
6. Получить гарантийное письмо о предоставлении юридического адреса. Это можно сделать за умеренную плату (3000–9000 рублей) в юридической конторе или же самостоятельно договориться с владельцем офисного здания, где вы собираетесь арендовать офис. Главное, что у вас на руках должны быть две бу-

маги: письмо со словами «компания такая-то сообщает, что гарантирует предоставление офисных помещений фирме такой-то после регистрации в ИФНС». К этому письму прилагается копия свидетельства о праве собственности, подтверждающая, что именно эта фирма владеет офисом. Копия заверяется печатью компании-владельца, визой «копия верна» и подписью руководителя. Единственное, о чем надо помнить, — на адрес, указанный в гарантийном письме, будет приходить вся корреспонденция из налоговой, Госкомстата и прочих учреждений. Поэтому, если вы не собираетесь находиться по месту юридического адреса, сразу же договоритесь о переадресации. Полезно завести абонентский ящик в ближайшем почтовом отделении (стоит копейки — 480 рублей за год).

7. Представить доказательство уплаты взноса в уставный капитал. Для этого можно открыть временный расчетный счет в любом банке и внести деньги. А можно сделать умнее — обеспечить уставный капитал имуществом. Для этого составляется оценочный акт с актом приема-передачи, где пишется, что в счет уставного капитала вы внесли, например, стол. И оценили этот стол в 10 000 рублей. Если сумма небольшая (до 20 000), можно провести акт оценки самостоятельно — оценочную компанию для этого вызывать необязательно. Определенной формы не существует, поэтому вы можете воспользоваться примерами оценочных актов из системы «Консультант+». Эта бумага вами подписывается, вами же самому себе передается (что тоже подтверждает подпись). И в таком виде сдается инспектору.

8. Сдать все эти документы в налоговую, приложив копию квитанции об оплате. Если инспектор найдет неточности, исправляем. Если неточность касается формы Р11001 — бежим к нотариусу, помним, что у нас есть три дня.

Успехов в делах!

Глава 7

Защита в судебных разбирательствах.

Как вести себя, если должны вам, вы, или кто-то не исполняет условия договора

Тема этой главы — защита в судебных разбирательствах. Говорят, предприниматели делятся на тех, кто уже получил исковое заявление, и тех, кто еще нет. Именно это я услышал от своего приятеля, когда впервые получил повестку в суд. Должен заметить, слова его оказались чистой правдой: хозяйствующие субъекты (фирмы и организации) нередко судятся друг с другом. Сначала я испытал, конечно, страх и смятение: перед глазами встали тюрьма, штамп «судимый» и унижение. Однако оказалось, что суд не так уж страшен, как его обычно представляют себе люди. Разберемся?

Вы живете обычной жизнью, в вашем бизнесе есть и приятные, и неприятные моменты. Один из ваших должников упорно твердит «денег нет» и не хочет закрывать дебиторскую задолженность. Да, приятно в этом мало, потому что товар ему отгружен, с поставщиком вы рассчитались, зарплату работникам и менеджерам выдали, а вот ваш клиент расплачиваться не спешит. Увы, дебиторская задолженность — самое неприятное в бизнесе. По сути, это воровство — вы честно оказываете услугу,

но при этом теряете деньги! Дебиторская задолженность в большинстве случаев и является причиной обращения в суд. Неважно, сколько вам должны. — у каждого есть законное право отстаивать свои интересы. Многие не делают этого, потому что для обращения в суд тоже надо потратиться — оплатить госпошлину. Как правило, предприниматель ничего не знает о том, как она рассчитывается, более того, даже не догадывается, что эту информацию можно запросто найти в Интернете (ключевые слова для поисковика: Налоговый кодекс, пошлина при обращении в суд — и далее в ст. 333 найдете все данные)! Он думает: «Мало того что я потерял деньги из-за должника, так я еще в суд должен заплатить!» К тому же многие не подозревают, что закон предоставляет в некоторых случаях отсрочку в оплате госпошлины, чем при достаточной расторопности можно воспользоваться. Существует также миф, что решения суда не исполняются. Спешу заверить вас: судебные приставы свой хлеб едят не зря, они взыщут ваши деньги, если фирма-должник — не однодневка. Законы написаны так, что хоть небыстро (в лучшем случае через 2–3 месяца), но жестко наказывают тех, кто злобно уклоняется от исполнения судебного решения, то есть не возвращает долг при том условии, что деньги на расчетном счету у дебитора есть.

Нередко должники с наглыми глазами твердят, что денег нет, но при этом продолжают шикарно одеваться, кататься на дорогих автомобилях и арендовать офисы. Это не может не вызывать справедливого гнева, однако тут есть важный момент: личное состояние предпринимателя нельзя смешивать с капиталом его фирмы. Он на самом деле может вкусно есть и сладко спать, а фир-

ма при этом — быть банкротом. Перед вами отвечать будет компания, а не лично ее владелец (именно поэтому настоятельно рекомендую вам работать от имени юридического лица — ООО, а не ИП). Этот факт люди часто упускают из виду, начиная угрожать владельцу компании, требуя денег с директора фирмы. Тем самым такие горе-кредиторы ставят под удар самих себя — их действия Уголовный кодекс РФ квалифицирует как «вымогательство», это четко отслеживается органами МВД (ибо свежи еще в памяти разборки 90-х). За такое выбивание долгов самому можно схлопотать срок. Как ни банально, но приходится использовать законные способы взыскания долгов. Через суд. И пока у вас на руках нет решения суда, долг ваш — еще не совсем долг, а обычная дебиторская задолженность. Долг можно продать. А «дебиторку», несколько листов подписанных счетов-фактур и накладных, — нет. Именно поэтому исполнительный лист представляет такую ценность!

Если вы ни разу не обращались в суд, попробуйте.

Первым делом необходимо исковое заявление. Суд принимает к сведению только то, что написано на бумаге и подтверждено документами. Поэтому лучше доверить составление искового заявления юристу. Если вы не имеете на руках договоров, подписанных накладных и актов сверок взаимных расчетов, то доказать наличие задолженности в суде будет почти невозможно. Отсюда простой вывод — всегда заключайте письменные договора, пусть на одну страницу, но они должны быть (можно типовой). Отдали товар — требуйте подписать накладную или акт приема-передачи. Перечислили деньги — не забудьте взять из банка выписку и оригинал платежки (обычно банки хранят ВСЕ выписки и платежки, про-

сто берем копию для судьи). Если с контрагентом вас связывают длительные отношения, не мешает время от времени проводить сверку — сколько отгрузили вы, сколько по его записям получил он. Акт сверки взаимных расчетов, который означает, что и должник, и вы проверяли количество отгруженного товара, и оно у вас сошлось, тоже пригодится в суде.

Составив исковое заявление, вы обязаны ознакомить с ним должника. Отправьте документ заказным письмом с уведомлением на его юридический адрес. Обязательно возьмите на почте чек или квитанцию — подтверждение отправки такому-то адресату по такому-то адресу, которое является доказательством того, что дебитор ознакомлен с иском.

Для обращения в суд требуется целый пакет документов (важно понимать, что нет строгого набора документов, — что приложите, то и будут рассматривать, лучше приложить больше документов, подтверждающих вашу правоту). Пакет вы формируете самостоятельно, что приложить к исковому заявлению — дело сугубо личное, но обычно в него входят: исковое заявление, договор или его копия, заверенная подписью и печатью, оригиналы или копии товарных накладных и счетов-фактур (подпись должника на которых доказывает, что товар он принял). Если есть подписанный акт сверки, имеет смысл приложить и его, ведь это означает, что сам дебитор признает за собой долг! Но это еще не все. Обязательно вложите копии свидетельства о регистрации и ИНН (заверив все это печатью, подписью и визой «копия верна») — судья должен знать, что ваша фирма на самом деле существует. Кроме этого, нередко бывает нужно приложить копию приказа о назначении

директора, ведь от имени фирмы в суд обращается именно он (приказ пишем сами — настоящим приказом назначаю себя директором. Дата, подпись, печать). С ноября 2010 г. нужно прикладывать оригиналы выписок из ЕГРЮЛ как на истца, так и на ответчика (заказываются в налоговой, стоит 200–500 рублей). Завершает пакет документов квитанция об оплате госпошлины за обращение в суд. Каков ее размер? Дело в том, что пошлина состоит из фиксированной части и переменной, которая зависит от суммы иска. Чем больше сумма иска, тем больше и пошлина. Насколько она может быть велика? Судите сами: при обращении в суд о взыскании 303 000 рублей госпошлина составила 7660 рублей. Это немало. Но пошлину можно пока не платить — закон предусматривает отсрочку, если фирма-истец находится в тяжелом материальном положении (то есть нет денег для обращения в суд). Для этого нужно взять в банке стандартную справку о нулевом остатке денежных средств на расчетном счете, стоит она порядка 200–400 рублей. А если остаток на вашем счете больше, а пошлину вы платить все-таки не хотите? Думаю, вы и сами догадаетесь. Возможно, у вас несколько расчетных счетов. Поэтому придется прогуляться до любимой налоговой и попросить у них справку об открытых расчетных счетах (в некоторых налоговых не любят выдавать такие данные). В заявлении пишете: «прошу подтвердить наличие у ООО „Пример“ следующих открытых счетов (далее перечисляете банки и номера расчетных счетов) для предоставления в арбитражный суд». Справку выдадут в течение недели. Все! Осталось отправить полный пакет по почте в суд. Но в какой именно? Есть, например, апелляционный суд, суд присяжных, Верховный суд (а еще Гаагский

трибунал). Вам, дорогие предприниматели, обращаться в арбитражный суд. А все остальное, в том числе слезы, крики и брань, которые неизменно присутствуют в судах гражданских, — это не для вас.

Заседания суда (первое, предварительное, судья назначает в течение месяца после обращения) у юридических лиц и индивидуальных предпринимателей проходят совсем не так, как у обычных людей. Они больше похожи на школьные чаепития, нежели на суд в привычном понимании. Как правило, на судебные заседания приходят не сами директора, а их представители — юристы (обязательно с доверенностью, подтверждающей их полномочия), у которых и других забот полно, да и деньги они отсуживают не свои, а клиентские, поэтому и не очень за них переживают. Обычно дело проходит так: юрист с паспортом и повесткой (точнее с «определением о принятии искового заявления и назначении судебного разбирательства») является в здание суда. Там он встречается с представителем другой фирмы, они обмениваются любезными приветствиями, справляются о здоровье жен и детей. Судья приглашает их в кабинет в назначенное время, где они по очереди представляют документы, на основании которых судья принимает решение. Тихо, спокойно, без лишнего шума. Самое короткое судебное разбирательство длится два-три месяца, если ни от истца, ни от ответчика не получено ходатайств, кассаций и прочего. Если же одна из сторон хочет затянуть процесс, будьте уверены, у нее это получится, поскольку существует множество способов отсрочить принятие законного решения. Можно потребовать пересчитать начисленные истцом проценты, рассчитывающиеся по ставке рефинансирования ЦБ

РФ. Ведь эта ставка меняется время от времени, не так ли? А истец сидел с калькулятором и высчитывал по дням, когда была какая ставка и сколько же ему должен ответчик за то, что так долго не расплачивался. Кроме того, ведь если должник перечислит истцу какую-то часть долга (даже сто рублей), то сумма иска изменится и исковое заявление придется переписывать — еще одна уловка, позволяющая тянуть время. На это есть ответный прием: если вы точно знаете, что должник по юридическому адресу не находится, то спокойно отсылаете ему копию искового заявления, о предстоящем суде его не предупреждаете, соответственно, на суд он и не является, а значит, и ходатайств не представляет. И вы спокойно выигрываете дело за два-три месяца. После чего с исполнительным листом взыскиваете с него сумму долга (при содействии судебных приставов). Ну а если должник ведет деятельность по месту регистрации, то вы уж меня извините, но по почте ему можно отправить и пустой лист (заказным письмом с уведомлением, как и полагается).

Вообще суд — дело не из приятных. Если уж делать выбор между увеличением объема продаж (посредством отсрочки оплаты или продажи без предоплаты) и последующей головной болью с дебиторами, поверьте, лучше меньше продавать! Да, лучше продавать меньше, но за деньги, чем бегать потом за должниками! Если вы начинающий предприниматель, то знайте: первые потери как раз и бывают из-за того, что очень хотелось иметь много клиентов. Продали без предоплаты — получили взамен злостного должника. На начальном этапе бизнеса никакой халатности — 100 % предоплата, и точка. У вас другое мнение? Значит, скоро вы снова обратитесь к этой главе.

Специально для тех, кто сразу хочет выйти в своей работе на крупные договоры и многомиллионные сделки, приведу ряд «вредных» советов, которые и губят бизнесмена.

1. Перед заключением сделки договор подписывать необязательно — вы же уже целых три дня знаете этих людей и даже выпивали вместе с ними! Мужик сказал — мужик сделал!
2. Товарные накладные и счета-фактуры всегда можно подписать у заказчика «потом» — через день, неделю, месяц. Вы же знаете, что он принял товар!
3. Если поставщик неожиданно попросит вас перевести деньги на расчетный счет другой организации — делайте это не задумываясь. И пусть вас не смущает, что договор подписан не с ней — наверное, это их дочерняя структура!
4. Дебитора не надо тормозить, звонить ему, приезжать в офис — вы же цивилизованные люди! Он про вас наверняка помнит и сам позаботится о том, чтобы погасить все долги.
5. Если товар пришел бракованным, то незачем писать об этом поставщику. Зачем указывать, что кружки были разбиты, а стол без ножки? Поверит на слово.
6. В суд вообще не надо обращаться — человеческие отношения дороже!
7. Перед заключением договора не нужно на всякий случай заезжать в офис вашего нового партнера.

Ну и что, что там нет ни вывески, ни номеров телефонов фирмы?

8. Товар можно отдать без доверенности, без оплаты, без документов, и даже в паспорт «представителя» фирмы смотреть необязательно — люди же спешат, торопятся, завезут документы потом. Особенно хорошо так поступать, когда работаешь с партнером впервые.
9. Сделки можно совершать под честное предпринимательское слово. И скреплять их рукопожатием (что, потом в суд предъявите отпечатки пальцев?)
10. Правило «Утром деньги — вечером стулья» придумали не заинтересованные в клиентах скупердяи, которые понятия не имеют о том, как на самом деле надо вести бизнес.

И напоследок немного полезной информации. Юридические вопросы всегда сложно разбирать без привязки к конкретным делам. Поэтому ниже будут приведены некоторые простые примеры, основанные на реальных событиях. Ознакомившись с ними, вы поймете, что, во-первых, не всегда истина лежит на поверхности, а во-вторых, очень важно правильно составлять договора и прочие документы. От этого зависит ваше спокойствие и благополучие в процессе ведения предпринимательской деятельности. Наконец, у вас будут «живые» образцы искового заявления, отзыва на исковое заявление и доверенности на имя вашего представителя в суде, если вы не собираетесь самостоятельно присутствовать на процессе.

Образец искового заявления

В Арбитражный суд Удмуртской республики
426000, Удмуртия, ул. Ломоносова, 5
ИСТЕЦ: ООО «Хорошие парни»
427055, Удмуртия, г. Воткинск, ул. Петрова, 39,
тел./факс: 22-33-44, e-mail: good@inbox.ru
ОТВЕТЧИК: ЗАО «Плохие дяди»
426044, Удмуртия, г. Ижевск, ул. Сидорова, 93,
тел./факс: 44-33-22, e-mail: verybad@list.ru

ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

Между ООО «Хорошие парни» и ЗАО «Плохие дяди» был заключен дилерский договор № 1 от 1 апреля 2008 г., согласно которому ЗАО «Плохие дяди» обязаны поставить коровий навоз в количестве 340 тонн, а ООО «Хорошие парни» внести предоплату в размере 50 % от его стоимости. ООО «Хорошие парни» внесло предоплату (платежное поручение № 3203 от 5 апреля 2008 г.) в сумме 817 700 руб. 00 коп.

Однако поставщиком ЗАО «Плохие дяди» обязательства по договору были нарушены и навоз в адрес ООО «Хорошие парни» до настоящего времени (1 июля 2008 г.) не поставлен.

В адрес ООО «Хорошие парни» было получено от ЗАО «Плохие дяди» гарантийное письмо, что навоз будет отгружен в срок до 30 июля 2008 г. Однако ООО «Хорошие парни» не заключало договор на этих условиях, данный срок для нас неприемлем.

В адрес ЗАО «Плохие дяди» была отправлена претензия (письмо исх. № 1 от 30 мая 2008 г.) о возврате суммы предоплаты в размере 817 700 руб. 00 коп. Однако ответчик вернул лишь часть долга — 570 000 руб. 00 коп., т. е. фактически должен 247 700 руб. 00 коп.

На данный момент договор между нашими организациями расторгнут. Акт сверки ответчик подписал, т. е. согласился с суммой задолженности.

На основании вышеизложенного и руководствуясь статьями 15, 314, 393 Гражданского кодекса РФ, а также условиями договора № 1 от 1 апреля 2008 г. просим:

1. Взыскать с ответчика сумму основного долга в размере 247 700 руб. 00 коп.
2. Взыскать с ответчика сумму за пользование денежными средствами в размере 817 700 руб. 00 коп. в то время, когда сумма предоплаты находилась на счетах ответчика.
3. Взыскать с ответчика сумму пеней и штрафов в размере 1 000 000 руб. 00 коп. согласно условиям договора № 1 от 1 апреля 2008 г. за непоставку товара.
4. Взыскать с ответчика расходы по оплате государственной пошлины в размере 8707 руб. 00 коп.

Приложение

К данному исковому заявлению прилагаются следующие документы, подтверждающие правомерность действий ООО «Хорошие парни»:

1. Платежное поручение № 3203 от 30 апреля 2008 г. о внесении предоплаты — копия 1 экз. (берется в банке, где был осуществлен платеж. — А. М.).
2. Платежное поручение № 3209 от 30 мая 2008 г. об оплате госпошлины в суд — копия 1 экз. (аналогично, пошлина уплачивается ДО обращения в суд. — А. М.).

3. Доказательство отправки копии искового заявления ответчику (если вы отправили его по почте заказным письмом с уведомлением, квитанцию дадут тут же на почте, ее и прилагаем. — А. М.) — копия 1 экз.
4. Расчет суммы за пользование чужими денежными средствами — 1 экз.
5. Копия претензии ответчику: Письмо. Исх. № 1 от 30 мая 2008 г. — на 3 листах (если вы вели переписку с должником по почте или факсу, обязательно приложите эти письма к заявлению. — А. М.).
6. Копия свидетельства о регистрации ООО «Хорошие парни» — на 2 листах (копии ИНН, ОГРН, заверенные подписью и печатью. — А. М.).
7. Копия доверенности на имя юриста ООО «Хорошие парни» — 1 экз. на 1 листе (если от вашего имени в суд идет юрист, снабдите его доверенностью. — А. М.).
8. Договор № 1 от 1 апреля 2008 г. — копия 1 экз. на 5 листах (обязательно работайте с договором, на основании которого и совершаются платежи и отгрузки товара. — А. М.).
9. Акт сверки взаимных расчетов — копия 1 экз. (если должник подписал акт сверки, обязательно приложите его к заявлению. — А. М.).
10. Выписки из ЕГРЮЛ по Истцу и Ответчику — оригинал в 2 экз. (это требование, вместе с требованием указывать телефон, факс и электронную почту Истца и Ответчика ввели с 1 ноября 2010 г.).

Директор ООО «Хорошие парни»
Иванов И. И. _____
(подпись, печать).

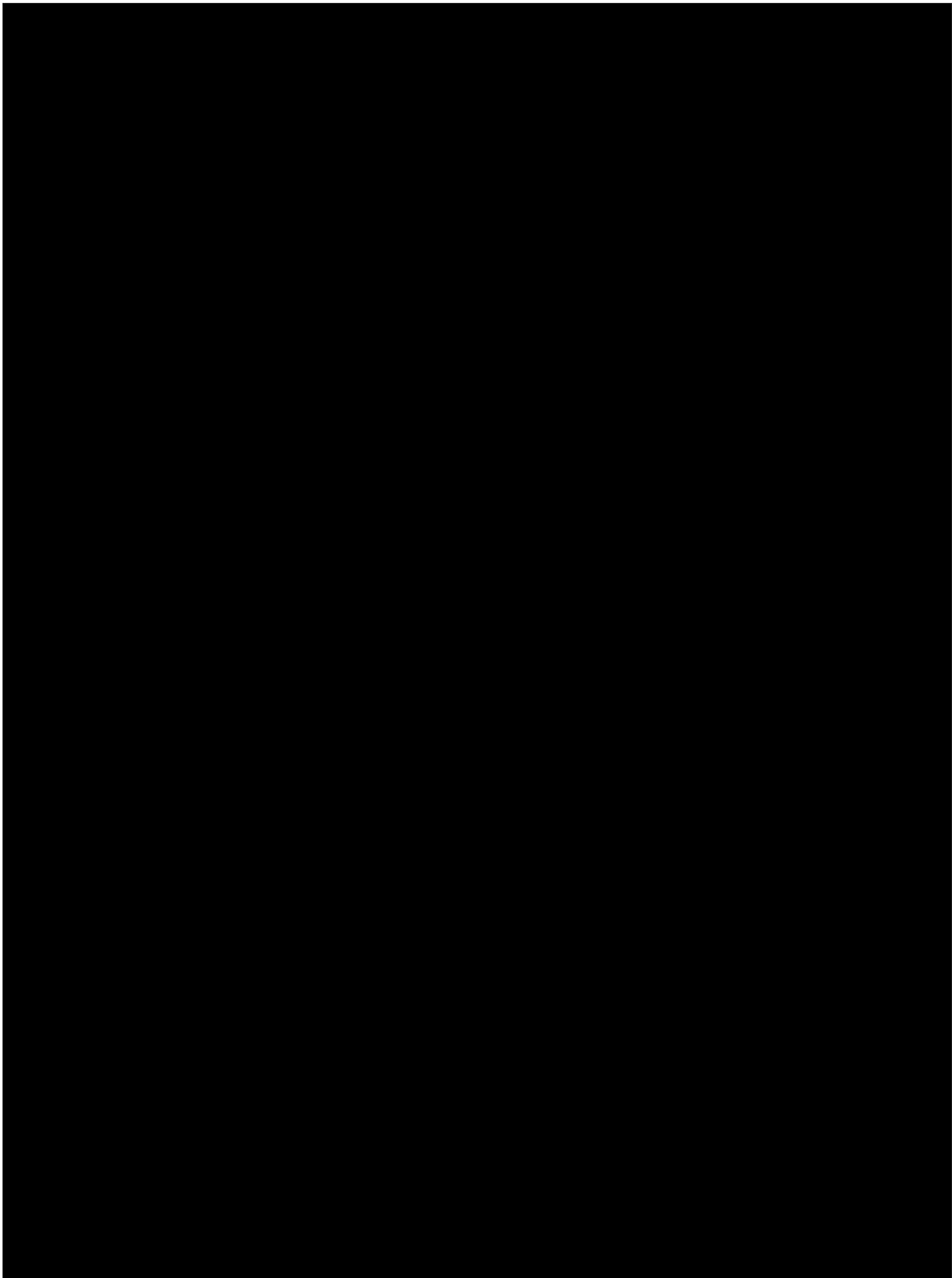
...
Все документы, перечисленные в Приложении, нужно сложить вместе с исковым заявлением в одну папку и отнести в суд, где их проверят и примут к рассмотрению. В суд надо брать два пакета документов — один уйдет судьбе на рассмотрение, а на втором вам поставят штамп о принятии документов. Спустя какое-то время вы получите письмо из суда о том, что ваше заявление было рассмотрено и либо дело возбудили, либо вам отказали по таким-то причинам.

Образец отзыва на исковое заявление

В Арбитражный суд Удмуртской республики
426000, Удмуртия, ул. Ломоносова, 5
ОТВЕТЧИК: ЗАО «Плохие дяди»
426044, Удмуртия, г. Ижевск, ул. Сидорова, 93,
тел./факс: 44-33-22, e-mail: verybad@list.ru
ИСТЕЦ: ООО «Хорошие парни»
427055, Удмуртия, г. Воткинск, ул. Петрова, 39,
тел./факс: 22-33-44, e-mail: good@inbox.ru

ОТЗЫВ НА ИСКОВОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ

1 апреля 2008 г. между ЗАО «Плохие дяди» (ответчик) и ООО «Хорошие парни» (истец) был заключен договор поставки № 1 от 1 апреля 2008 г., согласно которому ответчик обязался поставить коровий навоз в количестве 340 тонн, а истец обязался оплатить товар на условиях 50 % предоплаты. 5 апреля 2008 г. истец перечислил ответчику предоплату в размере 817 700 руб. 00 коп. Однако в договоре не был указан точный срок поставки навоза.



30 мая 2008 г. в адрес нашей компании пришла претензия (письмо исх. № 1 от 30 мая 2008 г.) с требованием вернуть сумму предоплаты и уведомление о расторжении договора.

На основании данного уведомления ЗАО «Плохие дяди» осуществило частичный возврат суммы предоплаты в размере 570 000 руб. 00 коп. Однако в связи с тем, что истец сам настоял на расторжении договора, а также учитывая отсутствие в договоре точных сроков поставки, считаем неправомерным требование о взыскании с нашей стороны дополнительных пеней и штрафных санкций в размере 1 000 000 руб. 00 коп. за непоставку товара, а также за пользование денежными средствами ООО «Хорошие парни».

ЗАО «Плохие дяди» заранее уведомило ООО «Хорошие парни» письмом исх. № 2 от 30 мая 2008 г. о том, что товар будет поставлен в срок до 30 июля в полном объеме. Наша сторона уже закупила указанный товар, в связи с чем отказ ООО «Хорошие парни» ставит нас в затруднительное материальное положение.

В настоящее время ЗАО «Плохие дяди» делает все возможное для скорейшего возврата основной суммы долга. Обращаем внимание суда на то, что большая часть данной суммы уже погашена (платежные поручения прилагаются). Требования о взыскании пеней, штрафов и иных начислений считаем необоснованными, это не что иное, как попытка истца безосновательно обогатиться за счет ответчика. Данные требования возникли не из-за ненадлежащего исполнения договора нашей компанией, а вследствие действий самого истца, не указавшего точно сроки поставки в договоре, а затем

расторгнувшего его до осуществления поставок по данному договору.

Генеральный директор ЗАО «Плохие дяди»
Петров П. П. _____

(подпись и печать)

* * *

Как видите, далеко не всегда то, что лежит на поверхности, является истиной. Суд по данному делу постановил удовлетворить требования истца лишь частично — в вопросе возврата основной суммы долга (оставшиеся 247 000 руб. 00 коп., против возврата которых, ответчик, в общем-то, и не возражал). В ответ на взыскание пеней и штрафов в размере 1 000 000 руб. 00 коп. истец получил отказ. Что касается процентов за пользование чужими средствами, иск удовлетворен не полностью (проценты посчитали не на 817 700 руб., а на 247 700 руб.). Сумма госпошлины также была возложена на ЗАО «Плохие дяди» не в полном объеме, как того требовал истец.

А вот образец доверенности, с которой явился в суд юрист ЗАО «Плохие дяди». Форма доверенности произвольная, нотариального заверения она не требует. Она универсальна и подходит как юристу истца, так и юристу ответчика.

Образец доверенности на имя юриста или адвоката

ДОВЕРЕННОСТЬ

Ижевск, 1 июля 2008 г.

Закрытое акционерное общество «Плохие дяди» в лице Генерального директора Петрова Петра Петровича, действующего на основании Устава (если вы ИП – на основании свидетельства о регистрации и далее номер вашего ОГРН. – *А. М.*), настоящей доверенностью уполномочивает:

Гражданина Сидорова Сидора Сидоровича, паспорт серия 9405 №445566, выдан Первомайским РОВД г. Ижевска от 1.01.2005, ИНН 222333444555, совершать от имени ЗАО «Плохие дяди» следующие действия:

Представлять интересы ЗАО «Плохие дяди» в Арбитражном суде Удмуртской республики и других арбитражных судах РФ со всеми правами, предоставленными стороне в арбитражном процессе, в том числе правами:

- 1) на подписание искового заявления (или иного заявления) и подписание отзыва, а также заявления об обеспечении иска;
- 2) передачу дела в третейский суд;
- 3) полный или частичный отказ от исковых требований и признание иска;
- 4) изменение основания или предмета иска;
- 5) заключение мирового соглашения или соглашения по фактическим обстоятельствам (при мировом со-

глашении сумма уплаченной госпошлины делится пополам между ответчиком и истцом. – *А. М.*);

- 6) подписание заявления о пересмотре судебных актов по вновь открывшимся обстоятельствам;
- 7) предоставление ходатайств в арбитражный суд;
- 8) обжалование судебного акта арбитражного суда (действия, описанные в пп. 6, 7, 8. позволяют затянуть судебный процесс между сторонами. – *А. М.*).

Настоящая доверенность выдана сроком до 1 января 2009 г. (срок берите с запасом на тот случай, если процесс затянется. – *А. М.*), доверенность выдана без права передоверия.

Образец подписи гражданина Сидорова С. С.

_____ (ставится подпись того, кому выписывается доверенность. – *А. М.*) удостоверяю.

Генеральный директор ЗАО «Плохие дяди»
_____ Петров П. П.
(подпись и печать)

* * *

Вам были представлены образцы искового заявления, отзыва на исковое заявление и доверенности на имя представителя в суде. Безусловно, эти образцы неидеальны и не могут быть использованы повсеместно (так как за основу взяты конкретный процесс и реальные заявления). Однако, ориентируясь на них, вы можете самостоятельно составить подобные документы. не

прибегая к помощи консультантов. Если вы начинающий предприниматель (а такие чаще всего и попадают в неприятные ситуации) и у вас немного денег, то для вас самостоятельное составление заявлений не будет лишним.

Не бойтесь отстаивать свои интересы в суде. Если вы всерьез намерены заниматься бизнесом и далее, вам придется пройти не через одно судебное заседание. Бояться их — то же самое, что прятать голову в песок. Гораздо лучше научиться проходить суды с минимальными затратами и потерями.

Глава 8

Продажи

Вы знаете Сергея Азимова? Поищите информацию о нем в Яндексе, это довольно известный человек. Чем он знаменит? Он умеет продавать! И даже учит этому других людей. Кстати, его тренинги стоят дорого, но все равно пользуются большим спросом. Пожалуй, Сергей Азимов как никто другой доказывает, что один в поле — воин. Мне посчастливилось поучиться у него — это просто колоссально! Он так интересно рассказывает, а примеры из жизни настолько реалистичны, что я нередко узнавал в них самого себя. По правде говоря, если бы завтра мне позвонил Сергей Азимов и предложил купить что угодно — от милой безделушки до вертолета. — я бы, наверное, не устоял. Даже зная, что у других дешевле. Даже зная, что у других лучше. Этот человек обладает таким природным обаянием, так умеет подстроиться под вас, настолько грамотно задает вопросы, что в конечном итоге вы просто не можете не купить то, что он предлагает! Вот бы каждый менеджер по продажам был как Сергей Азимов. Такой же уверенный в себе, смелый, находчивый, тактичный и юморной. Наверное, тогда бы все компании имели очень хорошие продажи, хоть бы и продавали космические корабли. Но, увы, Сергей Азимов на свете всего один. Да, он здорово продает. И, кстати, учит продавать тоже здорово. Но таких, как он — я их называю «человек-танк», — единицы. Вам повезло, если в вашей компании есть такие люди или вы сами такой. Но скорее всего это не так. Хотя предпри-

нимателей часто и называют «акулами», «мясниками» и награждают прочими страшными прозвищами за их жесткость, прямоту, стальную хватку, смелость, за умение пойти на непопулярные меры, подобными качествами обладает далеко не каждый. Они вырабатываются с годами. И у начинающего предпринимателя, конечно же, их нет. По сути, чем отличается неопытный бизнесмен от обычного человека? Да ничем. Такой же, как и все, — волнуется перед переговорами, боится задать неудобный вопрос, стесняется продавать свой товар. Но очень хочет научиться. Узнаете себя? Если да, то в будущем именно про вас я скажу: «Вот — человек-танк, способный убедить кого угодно и продать что угодно, способный пробивать стены своей уверенностью!» Но пока вам это не под силу, сосредоточьтесь на чтении книги.

Когда речь идет о таланте «продажника», подразумевают именно личные качества и умения грамотно задать вопросы, правильно перефразировать ответы, использовать всевозможные уловки и прочее. Это очень важно не только для менеджера по продажам, но и для предпринимателя, поэтому давайте разберемся в сути вопроса. Итак, к вам пришел клиент, попросил показать товар, посмотрел, купил. Это продажа? Да. Если вы менеджер, то именно этот процесс представляет для вас интерес: в магазин пришел клиент, вы с ним поговорили, и он совершил покупку. Но встаньте на место хозяина магазина. Для него продажа началась с того, что он арендовал помещение в проходном месте. Затем позаботился об ассортименте и высоком качестве товара. Знаете, я тоже неплохой продавец, но когда в начале моей предпринимательской деятельности я получил три вагона отсыревшего цемента, никакие таланты не помогли мне продать откровенно

некачественный продукт. Вы не задумывались над тем, какой товар вы будете продавать? Надежен ли он? Или вам достаточно низкой цены? А если он окажется бракованным, вы готовы вернуть за него деньги и выслушать брань в свой адрес? Ведь об этом стоит думать, перед тем как продавать. Если вернуться к нашему хозяину магазина, то после выбора места и подбора товара продажи для него начались еще и с рекламы. Причем не с абы какой рекламы, а с эффективной. И не в последнюю, хотя и не в первую, очередь с продавцов. Хороших, таких как Сергей Азимов. Я специально в начале главы рассказал про него, чтобы вы поняли разницу между продажами для продавца и для собственника компании. Для первого это личные навыки — *skills*, для второго — целая система, в которой эти *skills* занимают почетное, но не первое место. Для собственника компании, каковым являетесь или вскоре станете вы, продажи гораздо шире набора навыков и умений, поэтому давайте поговорим о продажах с точки зрения владельца бизнеса.

Итак, что обеспечивает хорошие продажи? Даю список важнейших аспектов; для каждого вида деятельности он свой, поэтому не стесняйтесь его дополнять.

1. **Отличный товар.** Как владелец компании, вы отвечаете за настроение своих клиентов после того, как они купят ваш товар. Если товар откровенно плох, не ждите повторных продаж и постоянных клиентов. Что вы знаете о своем товаре? Что о нем говорят на интернет-форумах? Каковы его плюсы кроме низкой цены? Так ли важна низкая цена? Какие гарантии дает вам поставщик? О гарантиях несколько слов ниже.

2. **Подходящая цена.** Эффективность работы даже профессиональных продавцов будет невысокой при неадекватной цене на товар. Дешевый товар не может стоить столько же, сколько брендовый. Качественные вещи нельзя продавать за бесценок — вы останетесь без выручки. Средняя маржа составляет от 10 % на крупногабаритную и дорогую технику (автомобили, катера) до 30–45 % на всякого рода запчасти, бытовую технику, кондиционеры и тому подобное (я заметил, что чем меньше товар по габаритам, тем выше на него наценка при продаже в розничной сети, поэтому делю товары на группы в зависимости от габаритов). И наконец, на всякого рода мелочевку — нитки, иголки, рации, батарейки, ручки, тетради, сувениры и прочее наценка составляет от 100 % и выше.
3. **Удачное местоположение.** Как вас найдет клиент, если вы арендуете офис в дальнем углу на седьмом этаже административно-бытового здания закрытого типа? «Место, место и еще раз место», — отвечают риэлторы на вопрос о трех главных факторах, влияющих на выбор объекта недвижимости. Поэтому позаботьтесь, чтобы ваш магазин было легко найти, чтобы его было видно с дороги, чтобы мимо него шли потоки пешеходов. Продажи различаются в разы в зависимости от того, раскручено место или нет. Почему в торговых центрах такая высокая аренда? Они тратят деньги на рекламу, подбирают якорных арендаторов так, чтобы те притягивали посетителей! В торговых центрах ежедневно бывают тысячи людей. Если даже 1 % от них — ваши клиенты, то у вас десятки продаж в день. А теперь представьте, что вы сняли дешевый офис в закутке. Какой там поток посетителей? Посчи-

тали? А сколько составляет 1 %? То-то и оно! Один мой приятель, владелец фотосалона, сменил по крайней мере три места, прежде чем начал получать хороший доход. «Я выбрал место очень удачно. Недалеко от остановки, в торговом центре, и, кроме того, там раньше, оказывается, тоже был фотосалон. Люди ходят сюда по привычке — и это приносит прибыль!» Если ваш бизнес рассчитан на физических лиц, подумайте, как они до вас доберутся. Многие ездят на общественном транспорте, поэтому магазин должен быть рядом с дорогой или у остановки. Если ваши клиенты — юридические лица, которые, как правило, передвигаются на автомобилях, можно поискать более дешевый офис, пусть и подальше от дорог. Опять же, если вы продаете мелочевку, можно встать в торговом центре. А тем, кто реализует крупногабаритный товар, лучше совместить офис и склад и позаботиться о наличии удобных подъездных путей.

4. **Разные варианты оплаты.** Оплачивать товары и услуги можно наличными деньгами, по безналичному расчету, а также пластиковыми картами. Организации обычно оплачивают по безналу — перечисляют деньги на расчетный счет. Физические лица — наличными или по картам. Почему я пишу об этом? Потому что это помогает вам продавать! Сколько раз вы сами уходили из магазина из-за того, что там не принимают пластиковые карты. Договориться с банком об установке терминала не так уж сложно, тем более что банковским служащим в квартальном плане прописывают подключение новых розничных точек к их терминалам по приему пластиковых карт. Так что идите и узнавайте! Если ваш товар рассчитан на

средний класс и выше, есть большая вероятность, что вам пригодятся такие терминалы. Дело в том, что представители среднего класса (и выше), как правило, получают зарплату на карточку и при этом умеют ею пользоваться. Люди с более низкими доходами обычно пользуются только одной операцией с пластиковой картой — «снять все наличные». Поэтому, если вы готовитесь к продажам, позвольте своим клиентам иметь разные возможности оплачивать ваш товар.

5. **Работа в неурочное время, в выходные** тоже помогает продавать. В нашем городе есть строительный супермаркет «СтройДепо», который пользуется огромной популярностью из-за того, что только там можно купить любой товар для ремонта уже в семь утра. Многим неважно, низкие цены там или нет. Люди знают, что «СтройДепо» — большой магазин, в котором есть все, и он работает с раннего утра. Как ни странно, мне самому не раз приходилось покупать там товары дороже только из-за того, что нужно было обеспечить материалом бригаду рабочих перед началом смены. Для вас может подойти другой вариант — работать до позднего вечера. Обычно магазины работают до шести-семи часов (в маленьких городах вообще до пяти). Люди, которые идут в магазин после работы, не всегда успевают прийти до закрытия. Тот, кто работает до восьми или до девяти — а таких магазинов и фирм стало в последнее время гораздо больше, — тот получает дополнительную выручку с торговой точки. Лидеры рынка используют этот прием. Хотите поспорить? Во сколько закрывается «Евросеть»? А «МакАвто»?

6. **Скидки, распродажи, специальные акции.** Конечно, этот прием тоже помогает продавать. Есть категория людей, которым интересна не так цена, как скидка. Они любят покупать на распродажах. Нередко меня самого спрашивали, есть ли у нас какие-то специальные предложения? Когда я открыл свою фирму, я специально пошел навстречу таким клиентам. Написал на баннере: «Спецпредложение! Цена такая-то», и это обеспечило мне дополнительных клиентов. Откуда же я брал товар по специальной цене? Это и была моя хитрость: так я продавал разного рода неликвид — товар с истекающим сроком годности, с дефектами упаковки или выставочный образец. Придумать можно что угодно, главное, это работает. Я понимаю, что мои акции были чистой воды профанацией, но ведь приходили же люди! И покупали. Даже если у вас нет специальной акции, ее можно придумать. Это не сложно. Зато привлекает внимание людей (нередко для привлечения внимания продуктовые ритейлеры, например, сильно сбавляют цену на один продукт и именно его рекламируют — мол, вон какие у нас низкие цены! При этом наценка на другие продукты остается высокой, что дает хорошую прибыль).
7. **Большая вывеска на здании и указатели.** Такая мелочь, как большая вывеска на фасаде магазина, увеличивает ваши продажи так же хорошо, как целая плеяда талантливых менеджеров по продажам. Разница в том, что вывеске не надо платить зарплату. Принцип действия известен: «Я вижу, значит, захожу». Если не видишь — то и не заходишь, не так ли? Для этого же используются штендеры. Пешеходы идут потоком по улице, видят ваш штендер, и в подсознании остается:

«Бижутерия из Италии продается там-то». Я еще раз повторюсь: большая вывеска на магазине и штендер. Они дадут вам продаж столько же, сколько целый полк Сергеев Азимовых. Но без зарплаты.

8. **Вежливый персонал на точках контакта.** Это звучит заумно, но на самом деле не сложно. Точка контакта — это место, где вы контактируете с клиентом. Торговый зал, офис, проходная завода, отдел в торговом центре, секретарь на телефоне, ICQ-консультант на сайте, работники сервисной службы. От того, как сложится первый контакт вашего будущего клиента с представителем вашей фирмы, во многом зависит, продадите ли вы ему или нет. Именно этой части продаж посвящают тренинги, семинары и прочее, ведь правильный контакт — это и наводящие вопросы, и выяснение потребности, и работа с возражениями и, наконец, продажа! Но, как видите, это не единственное звено в цепочке продаж в том виде, в котором она представляется владельцу компании. Как я говорил, менеджеру по продажам достаточно уметь общаться с клиентом, в то время как владельцу компании гораздо важнее выстроить целую систему, каждая составная часть которой работает на общий результат — на большие продажи. И кстати, следующий пункт в этой цепи самый главный.
9. **Реклама!** Я всегда ставлю ее в конец, так как про нее и так все знают. Но мало кто по-настоящему пользуется рекламой для увеличения своих продаж. Ее заказывают, потому что директор хочет потешить свое самолюбие, потому что менеджер по продажам из рекламного агентства был настойчив и убедителен,

но редко кто умеет извлечь из рекламы прямую выгоду — узнаваемость вашей фирмы, вашего товара и, как следствие, продажи. Реклама на самом деле двигатель торговли. Но большие вложения в рекламу не всегда обозначают большие продажи.

Это тот список, который на основе собственных наблюдений составил я. Вы можете что-то дополнить, что-то убрать. Использовать все, что тут написано, сразу, пожалуй, не удастся. Я сам вводил новые элементы постепенно: отработали один элемент (сделали большую вывеску и штендер), добавляем новый — сайт в Интернете, специальные акции. Главное, поймите как владелец фирмы, что ваша задача — не обхаживать каждого клиента, ведь это задача продавца. Ваша задача — поставлять клиентов продавцам. Делать так, чтобы люди о вас знали, чтобы приходили в ваш магазин, офис, пользовались вашими услугами. Чтобы ваши продавцы сбивались с ног от того, что так много посетителей заходит к вам. Тогда у вас будут хорошие продажи.

Если вы еще раз прочитаете пункт 8 (в точках контакта с покупателем должны быть приветливые и вежливые люди), то вам станет понятно, откуда возникает «сарафанное радио». Организуйте процесс работы так, чтобы клиенты к вам, во-первых, приходили, во-вторых, уходили с покупкой (это работа продавца), а в-третьих, чтобы они рассказывали о вас своим друзьям. Тогда у вас будут хорошие повторные продажи. Важны ли они? По принципу Парето, 80 % прибыли приносят всего 20 % постоянных клиентов. Решайте сами. В заключение — небольшое приложение о гарантийных обязательствах, о которых я обещал рассказать в самом начале главы.

ГАРАНТИИ НА ТОВАР

Как-то мне довелось работать с китайцами. Они делали отличные копии популярных моделей телефонов — таких, как Nokia, Samsung, Motorola и прочие. Причем цена приятно радовала глаз — за стоимость настоящей Nokia (мы их называли «оригинал») можно было купить шесть-семь китайских клонов. Проблема была в низком качестве — клоны быстро ломались. Отлетали клавиши, барахлили динамики, скрипел корпус и тому подобное. Когда я только начал возить эти телефоны в Россию, я, конечно, спросил насчет гарантии. Я тогда был неопытен, поэтому ориентировался в первую очередь только на цену, гарантии были второстепенным вопросом. Но все же я задал этот вопрос. «Мы готовы обменять вам телефон на новый в течение полугода после покупки в нашей компании», — ответили мне хитрые китайцы. Я был обрадован! Я был просто на седьмом небе от счастья! Быстро заказал первую партию — и вот у меня первые телефоны. Я уже продаю их своим друзьям и..., о боже, они начинают ломаться! Когда я продавал первые телефоны, я обещал гарантию на 3 месяца со дня покупки, но потом продавал без каких-либо обязательств по поводу ремонта. Догадливый читатель, наверное, понял, что китайцы меня просто подловили! Ну, какой нормальный человек будет отправлять обратно в Китай сломанный телефон, если доставка из Поволжья до Поднебесной обходится примерно во столько же, сколько стоит сама трубка! Да, китайцы готовы были обменять аппарат на другой, но почти никто не посылал трубки на обмен. Легче было выбросить сломанный телефон, чем оплатить его обратную пересылку, а это надо было делать за свой счет. Так что, даже если поставщик товара

дает обязательства по гарантийному ремонту, спросите самих себя, как это будет выглядеть на практике? Куда сдавать товар? Кто решает, гарантийный случай или нет? Кто оплачивает доставку? Как это отражено в договоре?

Особенности работы торговых фирм

Многие начинающие предприниматели выбирают областью своей деятельности торговлю. И в этом они не оригинальны: по статистике, в данной сфере заняты почти две трети всех фирм и компаний, зарегистрированных на территории РФ. Людей привлекает простота организации торгового бизнеса: там купил (у оптовика), тут продал (мелкий опт или розница). Однако не все так легко, и о возможных подводных камнях я расскажу вам в этой главе. О них я знаю не понаслышке: моим первым бизнесом тоже была оптовая торговля — я закупал сыпучие стройматериалы вагонами, принимал на складе в своем городе и распродал мелким оптом и в розницу. Как видите, я не стал исключением и пошел по пути большинства; кроме того, как и каждые девять из десяти начинающих предпринимателей, закрыл фирму в течение первого года. Я ничего не заработал, наоборот, наломал кучу дров (причем ошибки стоили мне очень дорого, именно поэтому советую начинать бизнес с мелочей), зато получил весьма ценный опыт.

Итак, первое: торговля всегда начинается с договора. Вы заключаете контракт со своим, допустим, московским поставщиком о том, что будете закупать у него товар (например, кондиционеры). Тем самым вы становитесь его дистрибьютором, региональным представителем или дилером по конкретному региону. Нередко такой дого-

вор дает вам право приобретать товар со значительными скидками. Чего греха таить, многие оптовики вместо того, чтобы дать толковый прайс-лист с нормальными ценами, сперва показывают вам розничный московский прайс, а потом доверительно так говорят: «Но это розница. Вы же, как наш дилер, получаете скидку в 20%» (варианты: 15, 25, 36, 45%). Если сравнить цены без скидки и со скидкой, получается очень даже выгодно! Честно говоря, я редко видел, чтобы наценка на местах на те же самые кондиционеры была меньше 20%. Чаще всего 30%, реже 40, 45 и 50%. Видите, как можно заработать на простой, по сути, перепродаже? Именно эта кажущаяся легкость и является причиной того, что люди так часто начинают именно с торговли. В продаже сложной техники маржа невысока: 30–40% в случае с кондиционерами, 5–15% — с автомобилями. А на такие мелочи, как обувь, предметы интерьера и в особенности одежду, наценка часто составляет 100% и более. Не зря у нас в торговых центрах так много меховых салонов, отделов молодежной моды и тому подобного.

Итак, торговать выгодно: продав всего-то 100 кондиционеров, вы можете смело покупать себе новенький автомобиль. А реализовав еще 200 — поменять его на джип класса «люкс». Осталось только продать эти кондиционеры... И тут возникают проблемы. Начнем по порядку, и даже не с того, что у вас банально есть конкуренты.

Проблема первая: будьте готовы к тому, что условия договора не соблюдаются. Я бы даже сказал, глупо надеяться, что все пойдет так, как предусмотрено контрактом. Особенно это касается сроков поставки:

нередко товар или зачасти к нему заканчиваются на складе, и ждать приходится недели две. Порой оптовики про вас просто забывают, в частности, когда у фирмы много заказов, а сотрудников для их обработки, как принято у нас в стране, не хватает. Не лелейте надежду на то, что вас запомнят, лучше подтвердите заказ и все детали письменно — факсом или по электронной почте. Вторая по частоте проблема заключается в отсутствии товара именно вашей модели (комплектации) либо же в нехватке его в «высокий» сезон (для кондиционеров это период с мая по август). В таком случае начинается его распределение, и предпочтение, скорее всего, будет отдано не вам, а более крупному дилеру из богатого региона, с которым оптовик работает уже много лет (и у которого, кстати, скидка больше, чем у вас). Например, поставщики кондиционеров первым делом идут навстречу фирмам из Москвы, Подмосковья, Краснодарского края, Ставрополя, Ростовской, Самарской областей, Татарстана и прочих регионов с жарким климатом или богатыми ресурсами. А вы, новичок, который заказывает мало товара, останетесь не у дел. Вам скажут: «Извините, товар кончился, следующая партия будет через месяц». Даже если вы сделали предоплату, оптовик скорее вернет вам ее и предпочтет продолжить отношения с давним партнером, отправив товар ему. Тем более что для него это даже не предоплата, а какие-то копейки — вы ведь новичок на рынке и не можете заказывать товар в таких же объемах, как крупные игроки. Кстати, не надейтесь, что вам вернут предоплату с процентами (за невыполнение условий договора). Потом расскажу почему. А пока же просто будьте готовы к тому, что поставщик нарушает условия договора в 90% случаев.

Значит, если вы даете обещания клиенту, следует быть трижды внимательным, дабы не попасть впросак. Что скажет ваш заказчик, если товар его придет не в срок, не того цвета, не в той комплектации и немного дороже («знаете, доллар вырос, мы подняли цены на 5 %»). Задумались? Правильно. Может, стоит сразу узнать у клиента, устроит ли его товар (к примеру, кофе-машины или станки) в другой комплектации, и не будет ли страшно, если заказ придет немного позже? Поверьте, лучше все это разузнать заранее, пусть даже вам неудобно. Представьте, что будет, если неприятность случится и вы окажетесь в затруднительном положении. Кстати, и с поставщиком следует общаться более плотно. У него ведь нередко работают молодые неопытные ребята, которые тоже ошибаются, забывают, неточно записывают или стесняются позвонить вам первыми и сказать: «У нас есть проблема, заказ задерживается» или «Ваша модель кончилась, возьмете другую?». Отбросьте смущение и звоните сами. Раз в неделю — это самый минимум. И не надо выдумывать повод — они получают деньги, в том числе и за то, что отвечают на ваши вопросы.

Именно необходимость много общаться как с клиентом, так и с поставщиком, подстраивая потребности первого под возможности второго, и становится первой сложностью в торговом деле (и про это обычно никто не думает, открывая новую компанию)! Вы будете вертеться как уж на сковородке, пытаясь угодить клиенту и успеть урвать товар подешевле у продавца. Да, именно подешевле. Чем различаются все дилеры между собой в глазах оптовика? Только размером предоставляемой им скидки. Вы сотни раз успеете поторговаться со всеми оптовиками в Москве (кондиционеры, например,

поставляет не одна компания, вы найдете не меньше десятка предложений на любой вкус и кошелек). Для вас предпочтительнее тот оптовик, который сходу готов дать вам очень большую скидку (не менее 40 %, для начала это уже отлично). Ведь так вы больше сможете оставить себе и больше заработаете. Кстати, учтите, что есть так называемая «рекомендуемая» цена. По идее, вы можете продавать сверхдорогие товары (например, кондиционеры Daikin, General или Mitsubishi) значительно дешевле конкурентов и при этом оставаться в плюсе. Но московский дистрибьютор предупреждает: рекомендуемая цена для данной модели не может быть ниже стольких-то тысяч рублей. Подобное делается для предотвращения демпинга, ведь это удар по репутации: как может Daikin продаваться по цене какой-нибудь корейской «дешевки»!

Проблема вторая: взаимодействие с клиентами. Как ни странно, организаторы бизнеса напрочь забывают, что клиента надо удовлетворить, обслужить, уговорить, наконец, совершить покупку. Как будто покупки происходят сами собой! Именно поэтому этот пункт находится на втором месте — на него никто не обращает внимания перед открытием компании! Насколько важно, чтобы клиент ушел от вас удовлетворенным? Посмотрите, сколько семинаров и тренингов по продажам проводится в вашем городе. Судя по их количеству, недовольство клиентов и недостаток в них — головная боль любого руководителя.

Вообще, клиенты — это хорошо, это ваши деньги. Вы прекрасно знаете, что они появляются не сразу, их нужно привлечь рекламой и выгодными предложениями. Но и это еще не все. Потом они доставят вам не-

мало проблем. Потому что каждый клиент требует времени и индивидуального подхода: один просит скидку, другой выражает недовольство качеством монтажа, третий возвращается через полгода, требуя, чтобы вы предоставили ему гарантийный ремонт за свой счет, у четвертого возникает масса глупых, на ваш взгляд, вопросов (а как менять фильтры в кондиционере, а почему он сильно шумит, а где повесить пульт и т. п.). Вы должны уметь грамотно ответить на все вопросы и претензии. Или нанять менеджеров, которых порой этому нужно еще научить. Вам кажется, что только в области климатической техники столько проблем и у вас все будет по-другому? Что сложного, например, в оптовой торговле удобрениями? Товар простой, ухода и монтажа не требует. Купил вагон-два и распродал мелким оптом! Поверьте, чтобы распродать этот злосчастный вагон, вам придется самому стать знатоком удобрений: вас будут спрашивать о рекомендуемых дозах, о типах почв, о том, сколько добавлять на суглинки и на чернозем, почему именно такая упаковка, десять раз скажут «ну и цены у вас, грабеж!», замучают вопросами, где можно докупить навоз, торф, грунт или любой другой сопутствующий товар. Так что это только кажется, что существуют сложные отрасли и простые. Свои тонкости есть везде. Обычно чем проще товар, тем больше конкуренция и ниже наценка (взять, к примеру, стройматериалы), а в сложных отраслях конкуренция меньше, но нужны специальные знания (например, кондиционер мало продать, его еще надо установить и затем обслуживать, а это уже целая наука). Кажущаяся простота торгового бизнеса исчезает при ближайшем рассмотрении.

Проблема третья: конкуренты. Обычное дело: если сфера довольно простая или «входной билет» на рынок стоит недорого (от 500 000 до 1 500 000 рублей в зависимости от региона), то до вас на этом рынке успели обосноваться конкуренты. Надо ли говорить о том, что вам они нисколько не рады? С другой стороны, если кто-то кроме вас этим занимается, значит, дело-то все-таки выгодное. Если же ваша идея не пришла в голову никому, кроме вас, хорошо бы задуматься — а стоит ли вообще за нее браться? Например, однажды один знакомый сообщил мне по секрету, что хочет выращивать в нашем регионе страусов. У нас довольно короткое лето и не водятся эти страусы... Два колхоза пробовали выращивать — страусы-то растут. А вот рынка под них нет!

Впрочем, конкуренцию я поставил на третье место не зря. Это общее правило для любого вида деятельности, не только для торговли — конкурентов не надо бояться, с ними надо бороться и иногда дружить. Приемы тут вполне обычные: реклама, более низкие цены, различные дополнительные услуги, более широкий выбор, наличие сопутствующих товаров, приветливые продавцы, удобное расположение. Правильное сочетание всех этих факторов позволит вам завоевать свою долю рынка. Открою свой личный секрет успеха: я не боюсь конкуренции, так как смело открываю бизнес в спальных районах. Пусть окраина, но ведь там живут люди. А значит, ваши клиенты. Открывайте офисы и магазины в спальных районах, даже если там уже работают ваши конкуренты. — места хватит всем. Не то, что в перенасыщенном и избалованном центре.

Четвертой проблемой торгового бизнеса является брак в изделиях, поломки во время транспортировки и тому подобное. Она не так страшна, как предыдущие, потому что потери от поломок и некондиционного товара обычно невелики. Кроме того, если вы тщательно планируете свою деятельность, какой-то процент расходов на списание бракованного товара у вас обязательно будет заложен. На этот пункт, по крайней мере, обычно обращают внимание, в отличие от первых двух.

Итак, как быть с браком? Главное, правильно составляйте договора с поставщиками. У вас должна быть возможность обмена товара, если вы обнаружили производственный дефект. Правда, иногда обмен затруднен тем, что товар надо сперва выслать, допустим, в Москву, а потом дожидаться замены. Пересылка стоит денег и отнимает время. Поэтому часто предприниматели просто закрывают глаза на мелкие недостатки. Можно покупать товар и у местных оптовиков. По крайней мере, за заменой далеко ходить не придется. И всегда будет возможность быстро докупить нужный товар, если ваши клиенты изменят свои предпочтения. Для некоторых категорий товаров на самом деле выгоднее работать с местными оптовиками — небольшая переплата компенсируется быстрыми сроками поставки, возможностью замены брака тут же на месте и работой в кредит. Не открою ни для кого Америки, но в сфере продуктов питания разница цен между столичными оптовиками и местными компаниями на одни и те же продукты нередко составляет 3–5%. Именно столько составляет маржа крупных дистрибьюторов.

Все остальные проблемы, которые возникают при открытии торговой фирмы, как-то: аренда торговых и складских помещений, организация работы персонала, рекламная политика — не являются сверхсложными. По крайней мере, любой здравомыслящий человек задумывается о них перед тем, как открыться. Ниже об этом пойдет отдельный разговор. А пока на этом и закончим.

Девять мифов о современном бизнесе в России

Не секрет, что большая часть людей пугаются, когда речь заходит о том, чтобы открыть свое дело. Это, как правило, те люди, которые никогда не вели свой бизнес. Поэтому они боятся возможных проблем и трудностей. В процессе общения со многими начинающими предпринимателями я составил список, который назвал «Топ-9 мифов о бизнесе в России, или Что пугает потенциальных бизнесменов».

1. Первое почетное место занимают бухгалтерия и налоговая. При этом именно вместе, хотя любой специалист понимает, что бухгалтерия к налогам имеет косвенное отношение. Как правило, будущий предприниматель думает: «Вот начну я свое дело. Надо бухгалтера нанять. А это расходы! Да и где я найду хорошего главбуха? А неопытный ошибется, и меня посадит налоговая».

Это миф. В современной России запросто можно начать бизнес и без бухгалтера. На начальном этапе бухгалтерия, как правило, на умирание проста — пара счетов-фактур и накладных в месяц да отчет в налоговую раз в год (если вы на «упрощенке»). И стоит ли ради этого нанимать квалифицированного бухгалтера за 20 000–25 000 рублей в месяц? Два-три

Девять мифов о современном бизнесе в России

Не секрет, что большая часть людей пугаются, когда речь заходит о том, чтобы открыть свое дело. Это, как правило, те люди, которые никогда не вели свой бизнес. Поэтому они боятся возможных проблем и трудностей. В процессе общения со многими начинающими предпринимателями я составил список, который назвал «Топ-9 мифов о бизнесе в России, или Что пугает потенциальных бизнесменов».

1. Первое почетное место занимают бухгалтерия и налоговая. Притом именно вместе, хотя любой специалист понимает, что бухгалтерия к налогам имеет косвенное отношение. Как правило, будущий предприниматель думает: «Вот начну я свое дело. Надо бухгалтера нанять. А это расходы! Да и где я найду хорошего главбуха? А неопытный ошибется, и меня посадит налоговая».

Это миф. В современной России запросто можно начать бизнес и без бухгалтера. На начальном этапе бухгалтерия, как правило, на умиление проста — пара счетов-фактур и накладных в месяц да отчет в налоговую раз в год (если вы на «упрощенке»). И стоит ли ради этого нанимать квалифицированного бухгалтера за 20 000–25 000 рублей в месяц? Два-три

документа в месяц вы запросто сможете оформить и сами: поверьте, главное — разобраться, трудно будет только в первый раз. Программные комплексы типа «1С: Бухгалтерия» сами выполняют всю сложную работу, вам остается только ввести реквизиты фирм-контрагентов, наименование и цену товара в нужные поля. В настоящее время существует масса бесплатных или условно-бесплатных программ и кроме 1С, их легко найти в Интернете. Вторым вариантом является бухгалтерский аутсорсинг. В последние два-три года почти во всех городах появились фирмы, которые за действительно небольшую плату могут выставлять за вас все счета-фактуры, заполнять декларации и прочее. Кстати, советую вам использовать самые простые бухгалтерские схемы. Забудьте на некоторое время про так называемую «традиционную» систему налогообложения (в которой есть НДС). Используйте «упрощенку» (УСН 6 % или 15 %) или «вмененку» (ЕНВД). Если вы последуете моему совету, то, во-первых, вам не придется сдавать тонны макулатуры каждый квартал, а во-вторых, бухгалтерское сопровождение будет стоить вам копейки либо вы сами с успехом научитесь с этим справляться.

2. Второй миф, связанный с первым, — это налоги. Многие боятся налоговой как огня. Особенно их пугают налоговые проверки, несовпадение ОКВЭД — вида предпринимательской деятельности, указанного в документах (часто начинаешь бизнес в одной сфере, а находишь себя в итоге совсем в другой, а коды ОКВЭД при этом не совпадают). И наконец, опасаются, что будет, если они неправильно насчитают себе налоги. Или же умышленно «нахимичат». «В тюрьму

еще посадят из-за этого». — написал один пользователь на форуме в Интернете. Миф! Чтобы сесть в тюрьму, надо крепко насолить налоговой инспекции. Насколько? Поводом взяться за вас основательно является неуплата налогов (а также начисленных пеней, штрафов и иных взысканий) в размере от нескольких десятков тысяч до нескольких миллионов рублей, в зависимости от размера вашего города.

Опишу в двух словах, как действует налоговая. Начну с того, что на должностях рядовых инспекторов в налоговых (правильнее говорить в ИФНС, Инспекция Федеральной Налоговой Службы) работают, как правило, молодые парни и девушки, вчерашние выпускники вузов. У них есть начальство, которое имеет определенный план на квартал: проверить столько-то индивидуальных предпринимателей, такое-то количество юридических лиц (ООО, ЗАО, ОАО, некоммерческих организаций), взыскать такую-то сумму в виде штрафов и неустоек. Есть план — надо его выполнять. А поскольку проверить за квартал абсолютно всех ИП и юридических лиц весьма затруднительно, проверяют нас поэтапно — часть в этом квартале, часть в следующем и так далее. Это касается мелких рыбешек (вроде нас с вами). Для более крупных налогоплательщиков правила игры другие — они состоят в специальном списке (который так и называется: крупнейшие налогоплательщики). Так вот, чем больше фирм зарегистрировано в налоговой, тем меньше вероятность, что вас будут часто проверять. Если вообще будут (так что первый год можете спать спокойно — вероятность проверки невысока). Вывод? В крупных городах, где экономическая жизнь бурлит

и полно разных фирм, меньше шансов нарваться на налоговую проверку. В целом же, в налоговых службах (по крайней мере, в моем городе) давно действовало негласное правило — проверять столько компаний, чтобы за три года успевать охватить всех хотя бы по разу. Так было еще до принятия знаменитого закона о том, что инспектировать предпринимателей можно не чаще одного раза в три года. То есть логика этого закона отчасти была продиктована уже сложившимся порядком. Сами проверки могут быть камеральными и выездными. Как правило, все пугаются выездных, однако мало кто из новичков знает, что они не назначаются просто так. Прежде должна произойти камеральная проверка, которая заключается в сопоставлении сведений из вашей налоговой декларации с данными, например, банковского счета фирмы или книги учета продаж. Сидит вчерашний выпускник, а ныне инспектор и проверяет бумажки. Сходится — порядок. Если нет, вас об этом уведомляют и предлагают объяснить возникшие разногласия. Не всегда это легко, мне, по крайней мере, проще было внести те небольшие суммы штрафов, хотя я и не понимал, откуда у меня берутся недоимки в 1 рубль 29 копеек или 8 рублей 13 копеек. Я просто молча платил и высылал копию платежки обратно в налоговую. Если вы сами знаете, что «нахимичили» и вас уличила в этом налоговая, то есть по результатам камеральной проверки выявила расхождение, у вас есть два варианта действий. Во-первых, вы можете добровольно предоставить уточненную декларацию за «нахимиченный» отчетный период, честно указав ту сумму, которую вы должны, и заплатить ее вместе со всеми набившими штрафами. Штрафы начисляются по 5 % в месяц, но

не более 20 % от общей суммы налогов. Совсем не смертельно, как видите. Кстати, оштрафовать могут не только за несоответствия. С налоговой и другими службами приходится помнить о пунктуальности — несвоевременная сдача деклараций тоже служит основанием для штрафа. Так что, если время подачи подошло, не тяните! Даже если в декларации ошибки. Главное — успеть в официальный срок. А потом можете сколько угодно высчитывать правильные цифры и подавать уточненную декларацию — эта палочка-выручалочка позволяет предпринимателю исправлять ошибки, допущенные им в отчете, без ужасающих последствий. Второй способ разойтись с миром, если вы «нахимичили» с налогами, — это продажа фирмы. Скажу сразу, продать фирму придется с доплатой со своей стороны, ведь вам нужно избавиться от проблемного актива. Но это возможно только в том случае, если вы работаете как юридическое лицо. Для индивидуальных предпринимателей этот способ неприемлем, придется честно доплачивать все налоги.

3. Третий миф — о том, что предприниматель обязательно должен снимать офис. Не могу точно сказать, откуда такая железобетонная уверенность в нужности отдельного помещения, но ее разделяют большинство начинающих предпринимателей.

Это миф! Как связаны «офис» и «бизнес»? Офис существует для того, чтобы помогать предпринимателю вести бизнес. Он обычно арендуется. По сути, это всего лишь инструмент, как молоток или лопата. Последние помогают вам забивать или откапывать что-то. Подразумевается, что выгода от приобретения инструмента покрывает затраты на него. Значит, на-

личие офиса должно приносить больше денег, чем стоит его аренда. Иными словами, офис нужен для того, чтобы вы больше зарабатывали. Конечно, есть виды бизнеса, для которых помещения необходимы: магазины, парикмахерские, автосалоны и прочее. Однако для множества других вообще либо на этапе становления не требуется аренда хорошего помещения. Потому что аренда — это расходы, а аренда офиса — расходы постоянные. Если они высокие, это убивает бизнес. Особенно в самом начале. Я сам это испытал, когда занимался продажей стройматериалов. Тогда я решил арендовать склад и отдельный офис, где выписывал документы. Теперь я понимаю, что для моих целей достаточно было бы арендовать вагончик на какой-нибудь строительной базе — хоть это и непрезентабельно, зато выгодно.

Итак, на первоначальном этапе вполне можно обойтись и без офиса. У меня был период, когда под офис я отвел часть квартиры. Клиенты ко мне не приходили, но факсы я отправлял из дома, там же хранилась печать, все документы и договора. Может это и не правильно, зато практично. И вполне приемлемо для начинающего предпринимателя. Потому что реальную цену офиса познаешь тогда, когда подошел очередной срок платить за него, а денег на это ты не заработал! В самом начале дела движутся так медленно — пока найдешь поставщика, пока начнет работать реклама и прочее. Так может накопаться несколько месяцев «пустой» аренды, когда еще и товар не подошел, и клиенты про вас не знают, и персонал не нанят. А за офис уже надо платить. Повторю, офис — инструмент, и он должен себя оправдывать. То есть помогать за-

рабатывать больше, чем стоит его аренда. В самом начале этого не будет, поэтому вполне реально на первое время устроить офис на дому.

4. Миф о составе «джентельменского» набора предпринимателя.

Многие спрашивают, что должно входить в «джентельменский набор» предпринимателя, без чего невозможно представить нормальное функционирование бизнеса. Так вот, очень трудно вести бизнес без доступа в Интернет. В наше время именно оттуда черпается информация, узнаются новости, курсы валют, через него обмениваются сообщениями, письмами, документами. Через Интернет можно отправить платежки в банк — система «Интернет Банк-Клиент» стала нормой нашей жизни. Что немаловажно. Интернет позволяет вам оперативно узнавать новости законодательства. Поэтому начинающему предпринимателю требуется компьютер, необязательно сверхмощный, сойдет даже издавший виды, главное, чтобы он поддерживал Word и Excel (или их аналоги) и позволял выходить в Интернет (кстати, Интернет для частного лица стоит дешевле, чем для юридического). Необходим факс — это все еще один из важных инструментов общения с другими компаниями. В зависимости от рода деятельности может пригодиться дешевая междугородная связь, в этом случае советую заключить договор со специализирующимся на этой услуге оператором (IP-телефония). Пригодится кассовый аппарат — для приема наличных денег (стоит он неоправданно дорого, однако без него очень сложно законно принимать наличные деньги, если вы не на ЕНВД). Хорошая новость для «вмененщиков» — вы мо-

жете обойтись без кассы. спокойно покупаете самые дешевые бланки «товарный чек» (от 11,5 рублей за 100 штук) и заполняете их. Также понадобится расчетный счет — для приема и отправки платежей вашим контрагентам. Тут смотрите сами, касса в основном нужна, если ваши клиенты в большинстве своем физические лица — простые горожане, бабушки и дедушки, мамы и папы. Расчетный счет, главным образом, нужен для работы с юридическими лицами, но через него можно также отправлять налоги, оплачивать госпошлины и прочее. Важным помощником предпринимателя является автомобиль. Он также не обязан быть красивым и престижным. Не смейтесь, но для предпринимателя на первом месте в автомобиле стоят его грузоподъемность и цена. По себе могу сказать, оптимальным будет любая недорогая модель легковушки в кузове «универсал». Время от времени бывает нужно перевезти коробки с товаром, кое-какие стройматериалы, офисную мебель, компьютер, запчасти и так далее. В «универсал» больше влезет, только и всего. Это практично, а именно практичность заботит предпринимателя. Красота, экзотика, престиж — это удел обывателя, насмотревшегося красочной рекламой. Это они пусть разъезжают на кредитных иномарках, предпринимателю же, особенно начинающему, кредиты противопоказаны. И, в большинстве случаев, иномарки тоже. Они обычно дорого стоят, есть варианты дешевле. Я опять-таки смотрю на это со стороны расходов — как вы помните, большие расходы убивают бизнес. Дорогая машина — большой расход. А дорогая машина, да еще и в кредит — это, к тому же, постоянный расход, что в самом начале совершенно неприемлемо!

Многие спрашивают насчет визиток. Я работал без визиток больше года. Из чего делаю вывод, что они необязательны. Они понадобятся позже, когда у вас появится много контактов. Стартовать же можно без них. Или же сделать не личные визитки, а визитные карточки вашей фирмы, где перечислены предоставляемые услуги и даны телефоны. Мой брат начал свое дело с того, что добрый десяток тысяч потратил на презентационные материалы — визитки, брошюры, листовки с телефонами и адресом новой фирмы. Беда была в том, что через месяц дело не заладилось и им пришлось сменить офис. Получилось, что информация на визитках и листовках устарела. Целые залежи их все еще пылятся у него дома. Так что печатайтесь небольшими тиражами.

В довершение списка быстро пробежусь по мелочам, без которых, правда, не обойтись: лазерный принтер, ксерокс, справочник типа «Желтых страниц», стол для компьютера и документов и пара офисных стульев. Свое первое дело я начинал именно с таким набором. С гордостью могу сказать, что почти все эти предметы до сих пор продолжают служить мне верой и правдой. Я постоянно ими пользуюсь, а значит, деньги не были потрачены зря.

5. Бизнес можно строить на связях.

На редкость стойкий миф. Конечно, если вы внук генерала, вам будет несколько проще стать генералом самому. Однако это не значит, что за вас все сделает ваша родня! Что касается бизнеса, связи (ваши или ваших родителей) могут помочь вам в привлечении каких-то клиентов. Но все равно, согласно принци-

пу Парето, 80 % выучки вам обеспечат только 20 % клиентов. Остальные 80 % (среди которых, скорее всего, будут те, кто пришел «по связям») дадут жалкие крохи. Скорее всего, эти клиенты будут «ни то, ни се», а львиную долю выручки вы заработаете на тех, кого привлечете самостоятельно. По крайней мере, сам я не раз замечал, что наличие родственных или иных связей далеко не всегда означает, что купят именно у вас. В бизнесе работает другой вид связей — связи экономические. Каким бы вы ни были моим хорошим родственником, куплю я, скорее всего, там, где дешевле и быстрее.

Но миф этот очень живуч. Родился он не из-за того, что люди глупы и не умеют думать, а от нашей с вами нелегкой жизни. Со стороны кажется, что вести бизнес — крайне сложное дело (что по большей части справедливо). И естественно, ни один здравомыслящий человек не сунется в предпринимательство просто так, без каких-либо причин. Нужны очень сильные доводы, чтобы променять спокойную и размеренную жизнь наемного работника на непредсказуемую и сложную судьбу предпринимателя. Есть люди, обладающие хорошими данными для ведения бизнеса — это образование, начальный капитал, большой жизненный опыт. Однако что делать таким, как я, у кого и семья самая обычная, и опыта еще не набралось, а образование совсем не связано с экономикой и финансами? Чтобы хоть как-то подбодрить себя, мы верим, что наши знакомые, родственники (даже очень дальние) нам обязательно помогут, посоветуют, у нас купят и так далее. Иначе получится, что совсем нет резона идти в бизнес, кроме как «просто хочется,

и все!». Вот поэтому люди так свято и верят в связи. Как правило, их ждет разочарование — связи не работают. Работает нормальный, здоровый процесс: чтобы клиент у вас купил, вы ему должны несколько раз позвонить, внятно объяснить особенности товара или предлагаемой услуги, выслушать и ответить на возражения и хорошо выполнить свою работу! Тогда будут и продажи, и доходы. Но это позже.

6. При открытии бизнеса обязательно нужен кассовый аппарат.

В среде начинающих предпринимателей существует расхождение во мнениях относительно необходимости кассового аппарата. Как я писал выше, он входит в «джентльменский набор» предпринимателя, и вот почему. Законодательство РФ предусматривает единственный способ приема наличных денег организациями (кроме организаций на ЕНВД — последние изменения законодательства) — через кассу. Хотя существует ряд исключений из этого правила, но о них чуть ниже. Так вот, при стоимости кассового аппарата в 14 000–16 000 рублей расходы на его приобретение довольно существенны. Отдельно оплачиваются постановка на учет и ежеквартальное техобслуживание. Для постановки на учет необходимо написать заявление в налоговую службу, появиться там с кассовым аппаратом и книгой учета продаж в определенное время, сдать заявление и несколько дней ждать уведомления о выполнении вашей заявки и активизации ЭКЛЗ (электронной контрольной ленты защищенной, об этом ниже). Успокою предпринимателя: везде, где возникают сложности, появляются услуги по их устра-

нению. Это касается и кассового аппарата — **помочь** (за дополнительную плату) с постановкой на учет может компания-продавец ККТ (да, кассовый аппарат правильно называется «ККТ» — контрольно-кассовая техника). Так на порядок проще. Через год вам снова потребуются услуги этой компании — вы должны будете сдать ЭКЛЗ. ЭКЛЗ — это электронный чип, который запоминает ваши продажи. Все, что было отбито на кассовом аппарате, автоматически заносится в ЭКЛЗ. Через год этот чип сдается, а в ваш кассовый аппарат вставляется новый чип. Этот чип довольно дорогой — не удивлюсь, если существует монополия на их производство. А как иначе объяснить, что кусок дешевой пластмассы со встроенным калькулятором и термопринтером стоит больше, чем недорогой ноутбук?! На самом деле, за 14 000–16 000 можно купить простенький ноутбук, позволяющий и клипы смотреть, и в Интернет выходить. А тут вы тратите эти же деньги на уродливое подобие калькулятора. Если бы в сфере производства ККТ и комплектующих царили рыночные отношения, их цена была бы гораздо ниже. Дороговизна ККТ, на мой взгляд, говорит о том, что кто-то вовремя пролоббировал необходимость всех этих ЭКЛЗ, за что и получает теперь сверхприбыли.

Использование кассового аппарата при приеме денег очень желательно. Невыданный чек — это факт явного нарушения законодательства, который легко доказать. За отсутствие ККТ или неотбитие чека предусмотрены солидные штрафы. Поэтому в таких сферах, как розничная торговля, кассовые аппараты просто обязательны. Примерно такая же ситуация в сфере услуг, однако она может измениться в бли-

жайшее время (закон уже принят: торговля и услуги, осуществляемые и применением ЕНВД, освобождены от обязательного использования ККТ, правда, многие продолжают использовать ККТ для сегмента B2B). Так же обойтись без чека можно, если вы занимаетесь организацией концертов, шоу, цирковых представлений, владеете луна-парком, катком, предоставляете парикмахерские услуги, предлагаете шиномонтаж, ремонт обуви, одежды, бытовой техники. Да, для всех этих сфер применение ККТ необязательно — вполне можно обойтись так называемыми «бланками строгой отчетности». Стоят они копейки — порядка 20 рублей за 100 штук (сравните с покупкой ККТ: 14 000–16 000 — самый дешевый кассовый аппарат, порядка 1000 рублей — постановка на учет в налоговой, около 1000 — ежеквартальное обслуживание). Бланки строгой отчетности бывают разными — «талон», «талон-наряд», «корешок чека», «приходный кассовый ордер», «билет установленного образца» (проще — билет). Последний активно используется в театрах, кино, цирках, парках аттракционов, музеях, на катках и концертах. Билет может быть красивым, отпечатанным на плотной бумаге, цветным, с перфорацией и элементами защиты от подделок. А может быть и самым простым, на дешевой желтой типографской бумаге, без степеней защиты. Но на нем обязательно должны быть указаны название организации (ИП Медведев, ФГУ «Гретьяковская галерея» и т. п.), ее адрес, реквизиты (ИНН/КПП), стоимость услуги, время и место проведения мероприятия. Для парикмахерских, шиномонтажа, автосервиса — фамилия, имя, отчество мастера и печать организации.

Отдельно скажу о приходном кассовом ордере (ПКО). Это промежуточный вариант, который иногда используется фирмами, которым по уму надо отбивать чеки, но «очень уж не хочется». В принципе, на первое время он сгодится и начинающему предпринимателю — если дело пойдет, купите кассовый аппарат. Многие так и делают, сам не раз видел. ПКО подходит для сферы услуг: курсов, семинаров, репетиторства и прочего. Иногда, что совсем уж необычно, его используют и компании по изготовлению и установке пластиковых окон, жалюзи, памятных. На нем также указывается полный набор реквизитов фирмы и печать. Однако приходный кассовый ордер ВСЕГДА должен идти в комплекте с кассовым чеком. Он выдается клиенту как доказательство того, что деньги приняты. Далеко не все покупатели об этом знают, поэтому нередко фирмам удается дешево отделаться просто ПКО: выглядит он солидно, а бумажки с печатью в России всегда воспринимаются уважительно.

Как именно начинать свою деятельность — с ККТ или без — решать вам. Использование ККТ обязательно в торговой сфере (кроме ярмарок выходного дня и выездной торговли, а также при применении ЕНВД). С другой стороны, ККТ совершенно не нужна, если вы организуете массовые шоу, театральные постановки, катки, концерты и кинотеатры. В сфере услуг есть различные варианты — использовать бланки строгой отчетности или ККТ. Где-то закон разрешает обойтись без ККТ (автосервис, парикмахерская, шиномонтаж, изготовление ключей, ремонт обуви), где-то прямо указывает на ее необходимость. Оконча-

тельное решение принимать только вам — нарушить закон и начать работать без кассы (особенно если вы организуете курсы, репетиторство, семинары) или же тратить деньги на покупку и установку ККТ.

В России предпринимателю сложно нанять работников.

Это острый вопрос. Дело в том, что существующие правила трудовых отношений — ежемесячная зарплата, трудовые договоры, ежегодные отпуска, оплачиваемый больничный и тому подобное — в корне не отражают того, что на самом деле требуется начинающему предпринимателю. Ведь он сам еще не знает, будет ли его дело успешным, хватит ли прибыли на зарплату сотруднику, да и вообще, подойдет ли этот работник. На начальном этапе текучка в моей компании была просто огромной. Я не знал, кого нужно нанимать, сколько и на какую зарплату. Поэтому часто возникали трения с продавцами и работниками, в результате чего мы расставались. Лишь постепенно у меня выкристаллизовалось мнение, как начинающему предпринимателю следует решать вопрос найма персонала и оплаты его труда. Я выяснил, что лучше всего оплачивать труд по сменам и ориентироваться на то, что вы берете временных работников. Нужно сформировать список кандидатов, которые согласны с вашими условиями, и по необходимости вызывать столько сотрудников, сколько вам требуется. Есть заказы — больше. Нет — меньше. В самом начале все так быстро меняется, что нет смысла вести речь о долгосрочных отношениях с персоналом. Рассчитывайте на то, что первым делом нужно узнать, прибыльно ли вообще ваше дело.

Поработайте для начала две-три недели — как идет? Сколько нужно работников? Какие у них обязанности? И людей нанимайте с прицелом, что они у вас работать будут недолго — две-три недели, месяц, два. Если потом вы сработаетесь, если сотрудник не ворует, если с клиентами приветлив — тогда уже заключайте договор на длительный срок. А если нет? Вы избежите необходимости официально увольнять человека, платить компенсацию и прочее.

Лучше сразу нанимать несколько работников, чтобы иметь возможность выбора. Когда я только начинал, на примете у меня было два-три секретаря-диспетчера. Так вышло, что мне это здорово пригодилось. Иногда приходили люди наниматься грузчиками — я отказывал, поскольку вакансия была закрыта, но всегда записывал их контактные телефоны. Впоследствии, когда мой работник уволился, я уже имел кадровый резерв.

Очень хорошо работать с бабушками-продавщицами — они не воруют, приходят вовремя и не бегают за лаком для ногтей в рабочее время. Им можно не много платить, и у них большой жизненный опыт. Отлично, если кроме бизнеса вы ведете общественную деятельность, — лично мне мое участие в клубах и творческих объединениях не раз помогало с поиском работников. У вас есть круг общения, а значит, есть люди. Следовательно, вам будет кого позвать, если понадобится помощь.

Для начинающего предпринимателя удобнее всего посменная система оплаты труда. Вышел грузчик, отработал смену — тут же получил зарплату. То же

самое с диспетчером, курьером, промоутером, плотником, сварщиком, чернорабочим и так далее. Есть масса профессий, представителям которых можно платить за каждый отработанный день. Это удобно в самом начале, так как проще расставаться с человеком: выдал зарплату и на следующий день уже не зовешь работать. И человеку выгоднее: неизвестно, разорится ли ваша фирма или нет, а он свое уже получил. Впоследствии, когда дела наладятся и фирма крепко встанет на ноги, можно переходить на ежемесячную систему оплаты, и вам не надо будет каждый день искать работников на завтра. Но пока дешевле и проще платить ежедневно. А сколько? Например, для городов-полумиллионников ставка колеблется от 150 рублей в день для чернорабочих до 700 рублей очень квалифицированным работникам. Выплачивается строго в конце рабочего дня.

В завершение хочется написать о членах религиозных сект и общин. Дело в том, что у меня долгое время к ним было резко отрицательное отношение. Оно изменилось, когда я впервые нанял работников-сектантов на должности охранника, секретаря-диспетчера и фасовщика. Я не очень вникал в тонкости их религиозных убеждений, но мне нравился их оптимизм. Они молились на день грядущий, в том числе и за меня, чтобы у меня были для них заказы. Они всегда верили в лучшее — иногда это было похоже на самогипноз, но ведь работало! Дела в моей фирме наладились, когда там работало максимальное число верующих. Их полностью устраивала система оплаты труда по сменам (зарплату некоторых работников я отдавал в так называемый «реабилитационный фонд»).

литационный центр»). И самое главное — они не воровали! Вопрос воровства (особенно со стороны продавцов) для предпринимателей стоит остро — за всем не уследишь. Так вот религиозные общины строго учат своих приверженцев не воровать. И это дает плоды. Пока у меня работали сектанты, краж не было вообще. Мне завидовали конкуренты. Соучредитель крутил пальцем у виска, но соглашался, когда я принимал на работу очередных представителей их религиозной организации. В этих общинах довольно-таки много людей, которые находятся в непростой жизненной ситуации (поэтому, наверное, и ходят в церковь). Им нужна работа. Поэтому, если вы не знаете где нанять толковых работников за небольшие деньги, походите на их собрания. Если не наймете тех, с кем познакомились, остаются еще их друзья — «сарафанное радио» работает. Что важно, сектанты по-настоящему борются с пьянством. Некоторые из них проходят лечение в реабилитационных центрах. Вы можете договориться с руководителем такого центра и зарплату работников отдавать в это учреждение. Тем самым вы окажете посильную помощь в нелегком деле их реабилитации, ведь когда бывший алкоголик не видит деньги, у него не возникает соблазна купить выпивку. На их зарплату, которую я напрямую отдавал в реабилитационный центр, этим людям восстанавливали документы, покупали одежду, еду и прочее. Религиозные организации и секты набирают все больший вес в городах нашей страны, поэтому я и рассказываю о собственном опыте сотрудничества с их адептами. Как видите, работать с ними можно, и нужно.

8. Миф о «понтах».

Говорят, «хороший понт дороже денег». Этот миф заставляет многих арендовать роскошные офисы, делать дорожный ремонт, покупать шикарные иномарки и костюмы от-кутюр с одной лишь целью — произвести впечатление. Да не абы какое, а впечатление преуспевающего бизнесмена. Не поспоришь, встречают действительно по одежке, я сам нередко клевал на эту удочку: человек прекрасно одет, ездит на хорошей иномарке — значит, у него все отлично. Правда, это первое впечатление держится недолго — провожают по-прежнему по уму. Если в офисе вашего партнера, поставщика или клиента не звонят телефоны, не толпятся клиенты, не бегают менеджеры, значит, не так уж хороши его дела. Никуда от этого не денешься, прибыль фирмы всегда делается за счет клиентов, а для этого и менеджеры должны бегать, и телефоны звонить. Со временем у меня выработался такой подход: при знакомстве с человеком я оцениваю уровень его потребления и доходов. Некоторые и в самом деле зарабатывают столько, что могут себе позволить и шикарные офисы, и иномарки, и кучу других «понтов». Но про большинство же можно сказать, что они только «делают вид». Когда понимаешь, что у человека за душой ничего и нет, кроме этого арендованного офиса и кредитной иномарки, то относишься к нему уже не как к успешному предпринимателю, а как к обычному обывателю. Серьезных отношений с такими людьми не построить — положение дел у них весьма шаткое. Что будет, если этот ваш партнер прогорит? В свое время в нашем городе открылась брокерская компания, куда

многие мои знакомые принесли деньги (владелец был наш общий приятель) — дело было до кризиса, рынок рос. Меня всегда интересовало, на какие деньги открывается бизнес, насколько он прибылен или наоборот. И сейчас я решил провести своеобразное расследование, для чего посетил несколько раз офис этой фирмы, сделав кое-какие наблюдения. Перед входом была припаркована хорошая иномарка директора, но в самом офисе я не обнаружил никого, кроме работников (штат был, на мой взгляд, больше, чем требовалось). В офис за все время, пока я там сидел, не зашел ни один клиент. Не было и звонков. «Откуда они берут деньги на зарплату и аренду такого офиса?» — подумал я. Комиссия у этой брокерской фирмы была очень маленькой, и по моим подсчетам, чтобы отбить эти расходы, оборот компании должен был составлять 20 000 000 рублей в месяц. Но я видел, что такого оборота они не делали. Недавно эта фирма закрылась, так и не принеся прибыли своим основателям. Единственным, кто извлек прибыль в данной ситуации, был владелец помещения, которое они арендовали. А хуже всего себя чувствовали те самые мои приятели, которые работали с этой брокерской компанией, ведь деньги они потеряли (московский головной офис обанкротился в кризис). Как говорил мой соучредитель, содержание «воздушных замков» стоит много денег. Многие продолжают верить, что надо «соответствовать» — дорого одеваться, звонить по «крутой мобиле» и прочее. Но это ведет к повышению расходов, к повышению уровня потребления, и в конечном итоге к необоснованным тратам. Наша же цель — успех в бизнесе, и неотъемлемой его ча-

стью является материальное благополучие, богатство, большие суммы на счетах, активы в виде товара, техники, земельных участков, квартир и так далее. Таким образом, содержание «воздушных замков» только отдаляет нас от успеха в бизнесе. Поэтому, как правило, все эти «понты» — пустые расходы. Богатому человеку «понтами» ничего не докажешь — ваши потуги смешны для того, кто владеет астрономическими состояниями. Для них гораздо важнее то, что на самом деле вы имеете. На мой взгляд, лучший «понт» — это отлаженный и прибыльный бизнес. За такой не стыдно перед другими предпринимателями. Виды бизнеса могут отличаться и по масштабу, и по выручке, но по своему опыту скажу: даже очень богатые предприниматели внимательно слушают тех, кто сумел с небольшими вложениями организовать прибыльное дело и при этом умудряется вести его с небольшими постоянными расходами. Когда меня награждал Президент Удмуртской республики как лучшего молодого предпринимателя 2008 года, рядом сидели и более опытные бизнесмены — рестораторы, владельцы крупных транспортных компаний, хлебозаводов, трикотажных фабрик. Я со своим катком явно уступал им по размеру своего состояния, однако мне не стыдно было рассказывать про свое дело — мой бизнес был организован по-настоящему грамотно. Что было особенно важно в разгар экономического кризиса, у меня был очень низкий уровень постоянных расходов на содержание и обслуживание катка. Моя жена часто ругает меня за то, что я одеваюсь, как грузчик, но я тем не менее пользуюсь уважением в бизнес-среде нашего города.

Тут уместно сказать пару слов о моем отношении к внешнему виду — я одет почти всегда непрезентабельно. Я редко бываю в безупречно чистой и нарядной одежде (особенно в костюме), потому что сам зачастую выполняю работу грузчика и водителя. Жалко пачкать хорошую одежду! К тому же, пока побегашь по складам с коробками, не раз вспотеешь. У меня нет дорогих часов, я вообще не ношу наручные часы. Моя машина — ВАЗ 2104, которую я взял за бесценок. Да, именно это мне в ней нравится больше всего — она стоила мне копейки! Приятели из моего двора между собой удивляются, почему я езжу на такой плохой машине. Но, как я говорил, мне вообще нравятся дешевые автомобили, особенно универсалы. Кроме того, мне не перед кем «понтоваться». Единственный по-настоящему важный для меня человек — моя жена — принимает меня и таким, какой я есть. Что касается других, мне нечего им доказывать, я и так хорошо живу, мне нравится то, чем я занимаюсь, меня знают чиновники из администрации — это дает некоторую уверенность в том, что бизнес будет нормально работать и сегодня, и завтра. Так на кого мне производить впечатление?

Иногда все же позволяю себе «понты», особенно когда они мне почти ничего не стоят. Мне нравится покупать и продавать машины — я нахожу такие дешевые варианты, что остальные завидуют. Люблю «жонглировать» вещами — я к ним вообще не привязан. Недавно поменял скутер на поп-корн-машину. Мне нравится ездить на отдых тогда, когда мне хочется, а не когда позволяет начальство с работы. В этом отношении жизнь предпринимателя гораздо интерес-

нее и полнее, чем жизнь наемного работника. Может быть, это «понт»? По-моему, неважно. Какая разница, как вас воспринимают окружающие, если вы прочно стоите на ногах? Итак, я считаю, что начинающему предпринимателю «понты» не нужны. Они ведут к неоправданным расходам, а это отдаляет от достижения успеха. Гораздо важнее сосредоточиться на организации бизнеса: он должен быть прибыльным, автономным, а его поддержание по возможности недорогим.

9. Миф о взятках.

Существует мнение, что бизнес в России невозможен без взяток. Направляясь на прием к чиновнику, предприниматель нет-нет да и захватит коробку конфет или возьмет конверт с деньгами, чтобы получить «платную консультацию». Разумеется, в надежде на то, что это расположит к нему того или иного госслужащего. Что ж, с психологической точки зрения это правильно: небольшой подарок располагает к вам. Обычай прошлого прямо подтверждает это предположение — до сих пор сваты едут к родителям невесты с подарками, чтобы вызвать доверие к будущему жениху. Однако подарок — это подарок. А взятка — уголовно наказуемое преступление. Вот только как провести границу между подарком и взяткой?

Зачем предприниматель дает взятку? Как правило, по двум причинам. Возможно, он хочет получить преимущество перед своими конкурентами (например, когда добивается разрешения на открытие бизнеса на городской земле). Вторая причина — чисто экономическая. Для некоторых областей бизнеса

требуются прохождение контроля, сертификация, лицензирование. Как показывает практика, чем больше государство стремится контролировать ту или иную сферу деятельности и накладывает на нее ограничения, тем выше становится коррупция в данной области. Порой для сертификации бизнеса необходимо потратить так много денег, что проще этот сертификат купить. Бывает просто невозможно собрать всю документацию, которую требуют пожарные, СЭС, энергосбытовые компании, разные надзоры (технадзор, Роспотребнадзор и прочие), или вы не знаете, как это сделать. Мне как-то раз вручили листок со списком из 23 инстанций, которые я должен был обойти. В такие моменты начинаешь думать, что легче «договориться», чем пройти все легально. Можно сказать, что многочисленные препоны, которые все еще остались в бизнесе, сами толкают предпринимателей на взятки. Нельзя не учитывать и человеческий фактор — госслужащие редко когда горят желанием что-то объяснять, показывать. Предприниматель часто оказывается в информационном вакууме — именно поэтому и появилась традиция получать «платные консультации» у чиновников.

С другой стороны, отношения бизнеса и власти становятся все более цивилизованными. Просто революционным я бы назвал требование к контролирующим организациям выработать определенные стандарты обслуживания. Почему-то про это ничего не пишут в газетах, но теперь налоговые службы занимаются именно обслуживанием и оказанием услуг, а значит, у них вырабатываются соответствующие стандарты. Эти стандарты позволяют нам гораздо

проще строить общение, ведь теперь известно, какие услуги и на каких условиях каждый из нас вправе получать в налоговой службе. В математике это называется «взаимная однозначность» или «тождественность», и термин этот означает, что при выполнении одинаковых действий все получают совершенно одинаковый результат. Больше нет человеческого фактора, предприниматель перестает зависеть от того, с какой ноги сегодня встал чиновник. Я повторюсь, требование именно обслуживать, да еще и по стандартам — настоящая революция. Именно это может спасти от взяток, а не гигантские штрафы и страх уголовного наказания, ведь так устраняется сама причина появления взятки — информационный вакуум и зависимость от человеческого фактора. У нас в республике на обслуживание по стандарту перешли все местные администрации — города, городских и сельских районов и даже республики. Теперь в любой администрации можно получить книжку с перечнем услуг и правилом их получения. Конечно, не все гладко — некоторые услуги описаны настолько косным языком, что с первого раза их не понять. Но лиха беда начало — я честно считаю, что именно такие книжки со стандартами обслуживания помогут России построить цивилизованный малый и средний бизнес. Ведь если правила игры четко прописаны, предпринимателю не нужны «платные консультации» чиновников и право преференции.

Что же касается экономической причины дачи взяток, она остается несмотря ни на что. Пока соблюдать требования действующего законодательства будет дороже, чем договориться с представителем

государства на месте, предприниматели единственно только лишь из соображений выгоды и нежелания лишней головной боли будут давать взятки. Добавлю от себя, что многие бизнесмены понимают скрытую опасность такого положения вещей — несоответствие нормам законодательства рано или поздно вскроется. На примере своего города я вижу, как многие предприниматели, в деятельности которых на начальном этапе были нарушения (отсутствие санитарных книжек, нужных согласований, трудовых договоров, несоответствие рабочих мест нормам) со временем, когда дело начинает приносить доход, сознательно тратят деньги на «отбеливание» бизнеса, то есть получают все недостающие бумажки и оформляют необходимые документы. Если честно, при существующем российском законодательстве трудно начать работать совсем без нарушений — это касается тех же трудовых договоров, норм противопожарной безопасности и СЭС. Безусловно, это важные вещи, но на этапе становления бизнеса все же второстепенные. Если уделять внимание в первую очередь им, построить бизнес так и не удастся. Поэтому и я сам, и многие мои друзья начинали свое дело не в чистых кабинетах, а на грязных окраинах, ездили на простых и порой даже неисправных автомобилях (у меня тормоза не работали толком, например, на самой первой машине), открывали офисы в обход всех запретов прямо у себя в квартирах, торговали пищевыми продуктами, не имея санитарной книжки, не оборудовали должным образом санузел и прочее. Но со временем все приводилось в полный порядок.

Завершая разговор о взятках, хочется сказать, что определенности в этом вопросе до сих пор нет — пока существует все это множество согласований, сертификатов, лицензий, остается и экономический стимул для коррупции. Однако в долгосрочном плане взятки — лишь разовые меры, а бизнес лучше все же строить в соответствии с требованиями закона. Конечно, если уж прижало и скоро проверка, то бывает проще договориться. Но если такая ситуация будет повторяться постоянно, лучше подумать о том, как выполнить все выставляемые требования к ведению бизнеса.

с чего начать

СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЯМ ПРОЕКТОВ

как преуспеть

Часть 2

157

Риск-менеджмент. Как снизить риски на предприятии

Снижение рисков — основная задача предпринимателя. Бизнесмен должен не только зарабатывать прибыль, но и удерживать риск на низком уровне. Если взять в качестве примера футбол, то это можно сравнить с нападением и защитой. Многие хорошо играют в нападении, но теряют в защите. Они зарабатывают приличные деньги, но не умеют их сохранить — покупают ненужные вещи, втягиваются в сомнительные предприятия и так далее. Нередко люди гонятся за сверхприбылью и из-за этого лишаются всего, что имеют. Поговорка «кто не рискует, тот не пьет шампанское» наиболее красноречиво говорит о тех, кто попусту расходует значительные средства из-за склонности к риску.

К ситуациям риска я отношу следующие:

- 1) сомнительный контрагент предлагает вам купить его товар или воспользоваться услугами, при этом деньги просит вперед;
- 2) в вашей фирме есть нарушения, о которых вы знаете, но не устраняете их (например, у буфетчика нет санитарной книжки);
- 3) вы не платите налоги или платите их не в полном объеме, применяете «серые» или откровенно «черные» схемы, при этом все ваше имущество, весь бизнес оформлены на одну фирму;

4) вы работаете без регистрации, не имея всех нужных разрешений, лицензий, сертификатов.

Пусть сейчас дела идут нормально, но в конце концов эти ситуации приведут к неприятным последствиям. Можно сказать, что риск бывает двух видов: разовый и вроде бомбы замедленного действия. Разовый риск появляется с каждой очередной сделкой, в результате которой вы можете как заработать, так и потерять деньги. Нет сделки — нет и риска. Поэтому я и называю его «разовым». Примерами могут служить сделки на рынке ценных бумаг, форексе, сотрудничество с неблагонадежными или сомнительными компаниями. Когда к вам на улице подходят и предлагают мобильный телефон или часы «недорого» — это тоже риск, ведь товар может оказаться, допустим, нерабочим или краденым.

«Бомба замедленного действия» угрожает вам тогда, когда вы ведете деятельность, но задним умом понимаете, что нарушаете закон. Пока вам это сходит с рук, но рано или поздно проблему надо устранить, иначе грянет взрыв. В результате потерять можно не только деньги, но и репутацию, сотрудников, команду, основные фонды, клиентов.

Об этих двух видах риска и о том, как снизить их, читайте ниже.

Сделка может оказаться рискованной, если вам предлагают товар или услугу по заниженной цене, при этом просят предоплату, часто 100 %, а в ответ на ваши распросы путаются в деталях и умышленно напускают таинственность. В моей практике был случай, когда фирма из Санкт-Петербурга предложила нам моторное масло по очень низкой цене, почти в два раза дешевле,

чем у всех остальных. — по 11 000 рублей за тонну, в то время как средняя рыночная цена на тот момент составляла порядка 18 000–20 000. Мы запросили образец — экспресс-почтой прислали несколько бутылочек. Масло оказалось хорошим. Я заинтересовался, можно ли выехать на место и посмотреть хранилище. «Масло продается с Росрезерва, это закрытая территория. Можете приехать, вам покажут забор, цистерны, но дальше не пустят». — ответили мне. Это навело на подозрения. «Откуда будет отгрузка?» Мне назвали — станция Оредеж Октябрьской железной дороги. Мы узнали, что Росрезерв на самом деле продает время от времени свои запасы по довольно привлекательной цене, правда, не в два раза дешевле. Я полетел в Питер на встречу с представителем той фирмы. Мне показалось подозрительным, что на офисе не было никакой вывески, совершенно нельзя было понять, что здесь находится эта компания. Меня не пустили в бухгалтерию — «они очень заняты, лучше посидим в переговорной». По сути, ничто не свидетельствовало о том, что по этому адресу находился постоянный офис наших потенциальных контрагентов. Создавалось впечатление фирмы-однодневки. Еще больше меня смущало то, что самого директора не было — мне показали только копию его паспорта и устав. А ведь компанию можно зарегистрировать и по украденному паспорту на совершенно постороннего человека. Естественно, когда директор «липовый», его затруднительно демонстрировать «на людях», вот и придумываются легенды о том, что он в командировке, в отпуске и тому подобное.

Встреча с представителями той фирмы укрепила мои сомнения, поэтому я поехал на станцию Оредеж. Вообще, когда компании удалены друг от друга, случаи мошенни-

чества нередки. Маловероятно, что покупатель приедет и проверит. Но я это сделал. На станции Оредеж и вправду была база Росрезерва, но директор ее знать не знал ни о масле, ни о той фирме, ни о ее директоре. Таким образом, окончательно выяснилось, что нас просто пытаются «развести на деньги». И цена была низкая, и отпуск шел с базы Росрезерва, «куда никто, кроме нашего директора, не имеет доступа», и продавец просил 100 % предоплаты. Если просят деньги вперед, начинают запутывать вас историями, что «у нас эксклюзивный контракт», «наш директор — кум (сват, брат) крупной госструктуры, вот он и таскает товар», «вернули долг товаром, не знаем куда девать, продаем по дешевке» и т. д., а на месте — ни таблички, ни указателя, ни любой другой информации, свидетельствующей о том, что фирма здесь уже давно, скорее всего, перед вами обычная «липа». У однодневок есть стол, стул и два компьютера — этим их имущество часто и ограничивается. Склады, служебный транспорт, станки, товарные запасы — всего этого нет. Да, и спросите людей, работающих по соседству, — что они знают о своих соседях? После того как проведете проверку, запишите все доводы «за» и «против» того, чтобы работать с таким контрагентом.

Бывает, вас «кидают» не специально, а ненароком. Такое часто случается при сотрудничестве с молодыми компаниями. Приведу пример: самый большой «кидок» в своей жизни я получил от фирмы, работающей менее полугода. Ее директор не хотел меня подводить. Просто по неопытности он сам попал в тяжелую ситуацию, а потому подставил под удар и меня. Что ж, рискованно работать с молодыми и неопытными. К сожалению, вы и сами в начале своей деятельности наверняка будете

допускать ошибки и подводить заказчиков. Скорее всего, неосознанно, тем не менее клиенту от этого не легче. Именно поэтому начинающим предпринимателям так непросто найти первые заказы — их никто не знает, они не заработали себе имя, им не доверяют. И я тоже не рекомендую иметь дело с новичками на рынке. Ваше сотрудничество, конечно, поможет им, но проблемы будут у вас. Работайте с лидерами. Да, у тех, кто на виду, цены бывают выше. Но что мешает найти другие известные и уважаемые фирмы, которые тоже давно присутствуют на рынке, но при этом не заламывают цены? Пусть даже у стабильной и опытной компании товар на 10 % дороже, чем у сомнительного конкурента, но лучше переплатить и спать спокойно, чем потерять все. Когда я провожу занятия для школьников, я всегда рассказываю, что на одной чаше весов в бизнесе лежат деньги, а на другой — нервы, головная боль, проблемы и прочее. Сорвали поставку, неопытный подрядчик некачественно выполнил работы, с ошибками оформили документы, не тому человеку отдали счета-фактуры, привезли не тот товар, перепутали цвет и размер — все эти сложности знакомы каждому предпринимателю. По сути, весь риск-менеджмент — это наука о снижении уровня проблем в вашем бизнесе. Можно «париться» и зарабатывать деньги, а можно просто зарабатывать. Как показывает опыт, лучше платить чуть больше, но иметь возможность жить без проблем.

Второй тип риска — отложенный — я называю «бомбой замедленного действия». Он возникает тогда, когда вы, зная о проблеме, ничего не предпринимаете для ее решения. До поры до времени она не будет вас беспокоить. Но однажды бомба взорвется. И тогда нач-

нется — штрафы, пени, потеря репутации, проблемы с инстанциями и органами, время, нервы, деньги... Этот вид риска мой самый любимый, я нередко открываю фирмы с большим отложенным риском. Тем не менее я веду деятельность, осматриваюсь на рынке, оцениваю, выгодно или нет вести данный вид бизнеса. Если да, я с готовностью вкладываю деньги и постепенно, одну за одной, устраняю все проблемы и избавляюсь от «узких мест», чем и обеспечиваю себе спокойное будущее. Этот довольно необычный подход позволяет не вкладываться в бизнес по полной. Когда выясняется, что дело того стоит, — тогда уже и получаешь все разрешения и сертификаты. Нет — теряешь не много.

Если вы уже ведете свой бизнес, рекомендую обратить внимание на несколько моментов. Часто предприниматель в суете дней не успевает спокойно подумать о своих проблемах. Дел всегда много, надо успеть заехать в тысячу мест, а на стратегическое планирование времени не остается. А ведь именно стратегическое планирование — основная работа владельца бизнеса. Не наемного директора, не менеджера по продажам, не сотрудников, а именно учредителя (или соучредителя).

О чем должен помнить владелец? О стабильности и безопасности своего бизнеса. Сюда я включаю страхование (жизни, основных фондов, автотранспорта, гражданской ответственности), защиту от рейдеров (постоянно, раз в два месяца, берите выписки из ЕГРЮЛ¹ в налоговой, чтобы без вас не успели подменить документы, созвать внеочередное собрание акционеров,

¹ ЕГРЮЛ — Единый государственный реестр юридических лиц. — *Примеч. ред.*

зарегистрировать право собственности), защиту от проверяющих органов — пожарных и СЭС (сигнализация, санитарные книжки работников, аптечки, огнетушители и прочее), защиту от воровства (в том числе и со стороны своих сотрудников). А теперь остановлюсь немного подробнее на каждом пункте.

Убытки вашей фирмы от пожара в офисе и на складе будут гораздо больше, чем стоит страховка. Если вы занимаетесь торговлей и вам приходится иметь большой склад (соответственно, содержимое склада стоит приличных денег) — либо застрахуйте его, либо обеспечьте его сохранность и безопасность. Вы храните товар в гараже? Тогда уберите из него горючие жидкости, баллоны со сжатым газом, проследите, чтобы коробки не падали друг на друга, один товар не пачкал другой и т. п. Занимаетесь грузоперевозками? Страхуйте автотранспорт. Если с ним что-то случится, вы лишитесь основного источника дохода. Внимательно относитесь к тому, что приносит вам доход — берегите, страхуйте, исключайте возможность его лишиться. Для производителей это станки, часто очень дорогие, которые к тому же привозятся под заказ. Что вы предприняли, чтобы обеспечить их нормальную работу? Проводите ли вы профилактику? Думаю, с имуществом и основными фондами все понятно.

Рейдеров чаще всего интересует недвижимость или прибыльные производства. Они нападают на заводы (например, на Искитимцемент и Холдинг РАТМ), захватывают выгодные объекты недвижимости в центральных частях города. Наверное, все крупные города, включая полумиллионники, уже столкнулись с рейдерскими атаками. Рейдеры действуют следующим образом: созывается «липовое» очередное собрание акционеров или

учредителей фирмы, где без вашего присутствия принимается решение о назначении нового генерального директора. Тот отстраняет от власти всю старую команду, печатая соответствующий приказ. С ним, а также с приказом о своем назначении, новое руководство захватывает власть в компании. Сопровождают захват крепкие ребята в камуфляже и масках, как правило, представители частных охранных предприятий (ЧОП), чьи сотрудники имеют лицензию на ношение оружия. И самое главное, их не в чем упрекнуть — ведь по бумагам-то все законно! Решение о назначении есть, новый директор — вот он, все документы на месте. О том, что, имея знакомого нотариуса, можно подписать, заверить и затем сдать в налоговую службу любой документ, я даже молчу. Самое обидное, что рейдеры, по сути, просто отнимают бизнес. Владелец не получает за него ничего!

Проверяющие органы — тоже фактор риска. Раньше проверяющие органы могли запросто закрыть фирму, но в последнее время их полномочия по части бизнеса значительно урезали. Сейчас пожарные и СЭС переключились на бюджетные и некоммерческие организации, но это не повод злостно нарушать их предписания. Кроме этих двух инстанций существует множество других, в том числе ОБЭП¹, прокуратура, отдел «К»² и прочее. В моей жизни был случай, когда, работая по найму, я стал свидетелем обыска в нашем офисе. Изъяли системные блоки у бухгалтерии, часть документов вместе с печатями (просто вытащили содержимое столов и сложили в коробку),

¹ ОБЭП — отдел по борьбе с экономическими преступлениями при управлении МВД России. — *Примеч. ред.*

² Отдел «К» — отдел по борьбе с преступлениями в сфере высоких технологий. — *Примеч. ред.*

провели обыск. После обыска было трудно восстановить работу — не было резервных копий. Тогда я задумался о том, что неплохо время от времени производить плановое копирование всех документов из компьютера на съемный жесткий диск. Это не спасет от возможной проверки, но поможет восстановить работу предприятия. Еще один нюанс касается работы отдела «К» — этот отдел занимается борьбой с преступлениями в сфере высоких технологий. В частности, с нелегальным софтом. В России как-то привыкли, что основные операционные системы и программы — Windows, Office, антивирусы — используются бесплатно. Привычка использовать пиратский софт настолько сильна, что владелец новой компании даже не задумывается о том, что это преступление. За него не оштрафуют сразу после открытия офиса или магазина, но это тоже бомба замедленного действия. Выхода два — покупать лицензионный софт либо ставить бесплатные программные комплексы. Таких сейчас предлагается немало — от операционной системы Linux до пакета офисных программ OpenOffice. Они полностью совместимы с обычным Microsoft Office, но за них не надо платить. Где их найти? Достаточно задать поиск в Яндексе или обратиться к любому компьютерному мастеру. Один раз установив легальное программное обеспечение или научившись работать с открытым софтом, вы надолго обезопасите себя и свою компанию. Изначально делать правильные вещи проще, чем сперва делать неправильно, а затем переучиваться самому (и переучивать всех сотрудников) на новый лад.

Воровство — еще одна проблема российского бизнеса. Что греха таить, поговорка «на работе я не гость, унесу хотя бы гвоздь» родилась именно в России. И дело

даже не в том, что люди в России склонны воровать, скорее грех не взять то, что плохо лежит. Борьбa с воровством (как сотрудников, так и покупателей) можно двумя способами — исключать факт «плохо лежит» (разделять функции приема денег, товарно-материальных ценностей и их учета так, чтобы за эти две операции отвечали разные люди, а не один человек), а также использовать средства автоматизации бизнеса. Для магазинов розничной торговли это камеры видеонаблюдения, комплексы EAS (противокражные системы с датчиками-бирками или датчиками-наклейками), обзорные зеркала. Выполняют функции слежения и сотрудники торгового зала (неквалифицированный персонал, таким сотрудникам можно платить небольшую зарплату). Как ни странно, но коллективный трудовой договор, в котором прописана ответственность всех сотрудников магазина за недостачу, заставляет самих работников (не только охранников, а всех) следить за товаром. Пример из жизни: в одной из небольших торговых сетей моего города в служебной зоне на видном месте висит приказ руководства. Суть приказа заключается в том, что в ходе очередной ревизии недостача в отделе алкогольной продукции за III квартал 2008 года составила 95 000 рублей, в связи с чем всем сотрудникам в ближайшие три месяца на 25% сокращается зарплата и не выдается премия. Основанием для такого жесткого решения был коллективный трудовой договор, в котором прописана коллективная ответственность за недостачу.

Очень подробно описаны магазинные кражи на сайте «Безопасность для всех»: <http://www.sec4all.net/shopsteal.html>. Приведу небольшой список «горячих товаров», опубликованный на этом сайте:

Таблица 1
Товары повышенного риска, в зависимости от типа магазина

ТИП МАГАЗИНА	ТОВАРЫ
Книжный	Газеты, журналы, небольшие популярные книги (в том числе и учебные издания)
Электроника/ Компьютеры	CD-диски, расходные материалы для принтеров и другие малогабаритные популярные товары
Одежда	Рубашки, особенно от известных производителей
Уцененные товары (сток-магазины)	Одежда, предметы нижнего белья
Лекарства/Аптеки	Обезболивающие, витамины, противозачаточные средства и другие лежащие на прилавке медикаменты
Супермаркеты	Средства для поддержания красоты и здоровья, спиртное в бутылках, чай, кофе
Все для дома	Ручные инструменты, электроинструменты
Музыкальный отдел	CD-диски
Обувной	Спортивные кроссовки
Бутики	Фирменная дорогая одежда
Ювелирный	Цепочки, ювелирные изделия
Игрушки	Преимущественно движущиеся
Видеотехника	Видеоигры
Видеопрокат	Видеофильмы

Основные характеристики так называемых «горячих товаров» — это возможность их снять, спрятать, перенести, а впоследствии сбыть. Под угрозой кражи находится продукция полезная, ценная, привлекательная и доставляющая удовольствие от использования.

Выше были перечислены основные факторы риска, которые заставляют предпринимателя терять деньги в бизнесе. Это и неблагонадежные партнеры, и вероятность оказаться неподготовленным к проверке, и нелицензионный софт, и, конечно же, воровство. Можно было привести гораздо больше примеров, но для малой фирмы перечисленные риски составляют чуть ли не 80 % всех проблем. Поэтому, согласно принципу Парето, остановимся на этом перечне.

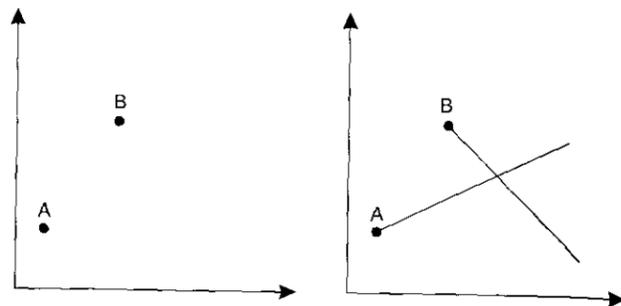
Глава 2

Скорость развития бизнеса

Задумывались ли вы, почему существует разделение на малый, средний и крупный бизнес? Условно говоря, почему кто-то просто состоятелен, а кто-то сказочно богат, хотя начинали все примерно одинаково? Почему есть 45-летние горе-предприниматели, с трудом ведущие один бизнес, и есть 27-летние уникалы, владеющие целыми империями, как, например, Евгений Чичваркин и Тимур Артемьев, бывшие владельцы «Евросети». Тот факт, что все мы достигаем в жизни разных высот, хотя времени у всех примерно поровну, говорит о том, что кто-то развивается быстрее, а кто-то медленнее.

Речь в данной главе пойдет про скорость. Я физик по образованию, и вот что я вам сообщу про это понятие. Это не просто значок V и стрелочка сверху. Это не путь, деленный на время. Скорость — это важный показатель, который говорит нам о том, чего же каждый из нас успеет достичь через несколько лет. Как гласит определение из университетского курса физики, скорость — это первая производная координаты по времени. Это имеет глубокий смысл — физика вообще очень практичная и жизненная наука. Ее теоремы легко применимы как к абстрактной точке на координатной плоскости, так и к реальным людям и ситуациям. Я очень хорошо помню тот день в школе, когда нам объясняли смысл операции «производная». Дело в том, что производная функция показывает, как сильно и как быстро меняется та или иная величина. Если мы берем координату точки,

то производная показывает, как быстро менялась координата. То есть показывает скорость точки. На доске начертили оси X и Y, поставили две точки, и учитель, до сих пор помню, спросил: «В чем разница между ними?» Мы ответили, что одна выше и дальше, чем вторая. Тогда учитель показал нам, что значит скорость изменения координаты:



«Какая разница, где точка A находится сейчас? Важно то, куда она движется!» Да, учитель был прав: точка A со временем обгоняла точку B, хотя и была изначально «отстающей».

Поскольку в нашей школе учились в основном дети богатых родителей, мне особенно врезались в память эти слова учителя. На самом деле не имеет значения, где ты сейчас, важно то, куда ты движешься. И как я сейчас понимаю, двигаться надо быстрее. Многие мои одноклассники изначально были в гораздо более выгодной жизненной ситуации — их родители покупали им такие вещи, о которых я мог только мечтать: скутеры, красивую одежду, они проводили время в кафе и ресторанах, в то время как я не мог купить даже шоколадку по дороге домой. Однако какое значение имеет сейчас то мое поло-

жение? В настоящий момент я во многом обогнал своих школьных товарищей.

Что же помогает двигаться по жизни быстрее? Давайте сперва разберемся, что мешает.

Согласитесь, лучше владеть несколькими компаниями, нанимать менеджеров-управленцев, чем самому работать в своем единственном бизнесе. Увы, чаще, особенно в малом бизнесе, встречаются примеры второго типа. Видимо, у каждого человека есть потолок, причем этот потолок зачастую находится в голове, а не существует где-то на самом деле. Если человек уверен, что выше определенного уровня он не поднимется, так оно и будет. Порой даже больно видеть: годы идут, а у человека ничего не меняется. И нет никакой силы, которая могла бы избавить его от предубеждения, что он не может достичь большего. У меня есть приятель, владелец небольшой рекламной фирмы, которого я в свое время считал очень крутым. Помню, с каким благоговением я смотрел на его офис, на сотрудников его компании, на то, как он отдает им указания. Однако время шло. Через два года я уже сам стал предпринимателем, попробовал себя в нескольких сферах бизнеса, победил в престижном конкурсе среди всех бизнесменов нашего региона. А он продолжал ютиться в маленьком офисе вдали от центральных улиц! Конечно, заказов стало больше, компания арендовала еще один кабинет по соседству, но он по-прежнему сам принимал звонки, распределял их среди сотрудников, общался с клиентами. Он так и не вышел за рамки малого бизнеса. Очевидно, что скорость его развития всегда была крайне низкой. Однако он и не думал о том, что можно жить как-то по-другому, поскольку пребывал в твердом убеждении: бизнес — это сложно,

это тяжелая работа, ненормированный рабочий день, высокая личная ответственность. Таким образом, он сам установил себе потолок в развитии, и его бизнес крайне сильно зависит от него самого, от его личного участия в ежедневных делах.

Когда вы упрочите свои позиции в малом бизнесе, перед вами встанет дилемма — в каком направлении развиваться дальше? Вот на этом этапе надо научиться понимать, что бизнес — это не продолжение вас самих. Это скорее отдельный механизм, который должен работать четко и без сбоев даже без вас. Именно это понимание позволяет быстро и стремительно развиваться дальше: вы нанимаете управленцев, которые ведут все текущие дела, а сами сосредоточиваетесь на дальнейшем росте. Принцип «много работать, самому за всем следить, самому все выполнять» на самом деле хорош, но он годится только на самом начальном этапе развития, когда бизнес еще не отлажен, и успех во многом зависит от ваших личных качеств. Однако в том-то и заключается прелесть бизнеса: как только вы поставили его на ноги, его можно и нужно передавать в управление наемным менеджерам. Они лучше вас будут работать в таких областях, как маркетинг, управление персоналом, продажи и прочее. Ваша задача на новом этапе — учиться мыслить стратегически. И прежде всего решить, куда двигаться дальше.

Если такой вопрос вы себе уже задавали, хочу вас поздравить: у вас хорошая скорость развития. И, по крайней мере, нет в голове барьеров и потолков, потому что, достигнув чего-то одного, вы хотите понять, какую цель ставить следующей. Цели для каждого сугубо индивидуальны, а вот в том, как их быстрее достигнуть, есть немало общих мест. Я расскажу о том, что помогло

двигаться быстро мне, а начну с некоторых простейших моментов.

Безусловно, самым простым и понятным способом успевать больше является наем помощников. Личный секретарь экономит массу времени: делает звонки, планирует день, назначает встречи. У меня есть личный секретарь, это моя жена. Я полностью доверяю ей, к тому же вряд ли она уволится, а это значит, у меня не потеряются все деловые контакты, которые я наработал за эти годы. О найме можно говорить и в более глобальном смысле: это всегда выигрыш во времени. По сути, в этом главное отличие бизнесмена от обычного человека: над достижением своих целей он работает не в одиночку, во имя этого трудится множество его сотрудников. Предприниматель имеет возможность покупать время других людей, которое тратится на достижение его целей. Мне довелось на себе почувствовать, насколько это здорово. Поэтому тем из вас, кто экономит на работниках, я рекомендую взвесить все «за» и «против»: развитие порой требует кое-каких вложений. Если вы хотите выйти на качественно новый уровень, вам придется ваше личное время. Поэтому имеет смысл делегировать большую часть работы персоналу. И обзавестись личным секретарем. Предпринимателю с секретарем, кстати, проще: нередко секретарь организации является к тому же личным секретарем ее владельца.

В список простых и понятных способов быстрого достижения целей я поместил бы еще ведение ежедневника и владение автомобилем. Это мелочи, тем не менее уделю им абзац. Правильно спланированный день продвигает к результату втрое быстрее, чем бестолково спланированный или неспланированный вовсе. И не

только день, а неделя, месяц, год, жизнь. Ставьте четкие цели — я об этом писал — разбивайте большую задачу на ряд мелких, начинайте планировать предстоящую неделю воскресным вечером текущей (тут я бы переадресовал вас к книгам Г. Архангельского, интересного человека и увлекательного писателя, с которым мне так же посчастливилось общаться лично). Это чисто технические приемы скоростного движения, так же как Интернет и мобильная связь. Про владение автомобилем даже писать не буду: по-моему, предприниматели — это как раз та категория населения, которой простительно незнание стоимости проезда в общественном транспорте. Дел в течение дня бывает много, проще успеть все на автомобиле.

О менее банальных способах быстро развиваться расскажу исходя из собственного опыта.

Будучи студентом 4-го курса, я уже очень хотел стать предпринимателем, однако понятия не имел, как это можно осуществить. К счастью, я всегда был довольно общительным парнем, поэтому у меня было много приятелей. Один из них — на тот момент уже предприниматель — как-то рассказал мне, что хотел бы создать клуб для таких, как мы: молодых, целеустремленных, трудолюбивых парней и девушек, которым интересен бизнес, предпринимательство, инвестиции и прочее. На том мы с ним и порешили, и уже через неделю в нашем клубе состоялось первое собрание. Удивительно, но довольно быстро набралось немало людей, которые разделяли наши с Женей (так звали моего приятеля) интересы. Мы много общались с теми, кто приходил в клуб: кто-то был студентом, кто-то уже окончил вуз и работал по найму, а кто-то имел свой бизнес. Вариться в таком

котле было трижды выгодно: во-первых, я перенимал опыт у состоявшихся уже предпринимателей; во-вторых, мы постоянно обменивались знаниями с другими членами клуба — кто-то учился на бухгалтера, кто-то работал менеджером по продажам, а кто-то просто имел целую коллекцию дисков с семинарами, тренингами и аудиокнигами, и, наконец, в-третьих, за несколько лет общения в клубе я наработал приличную базу знакомств и связей. Когда впоследствии у меня возникали сложности, в 80 % случаев я знал тех, кто может мне помочь! В этом был залог моего быстрого старта. Чего стоит только то, что четверых из пяти своих нынешних партнеров по бизнесу я нашел в клубе?

Какие полезные выводы можно сделать из этого примера? Во-первых, общайтесь! Чем больше ваш круг общения, тем лучше. Обычно небольшие города (до полумиллиона человек) называют «большими деревнями», потому что там все друг друга знают. Если не напрямую, то через знакомых. Мой город не исключение. Так вот, общение с большим числом людей здорово помогает решать проблемы — вы уже знаете, кто и чем может вам помочь! Если возникает вопрос, уже известно, кому его задавать. Правда, для этого ваш круг общения должен совпадать с вашей референтной группой. То есть если вы хотите стать предпринимателем, глупо общаться с какими-нибудь панками. Если вы хотите стать предпринимателем — общайтесь с теми, кто уже стал. Хотите из малого бизнеса перейти в средний и крупный — общайтесь с владельцами и директорами средних и крупных предприятий. Кстати, и у Кийосаки написано: с кем вы общаетесь сейчас, тем вы станете в будущем. Хотите быть успешным и богатым? Общайтесь с успешными и богатыми людьми.

Второй вывод из этой истории: клубы здорово помогают начинающим предпринимателям. Самих предпринимателей пока еще не так много. Начинаям банально не с кого брать пример! Поэтому если в вашем городе такого клуба еще нет, не повод ли это его создать? Не обязательно при этом самому владеть бизнесом — я не был предпринимателем, когда мы с Женей взялись за проект. Тем не менее наш клуб сыграл важную роль, в том числе и для меня. Присмотритесь повнимательнее, ведь почти каждая отрасль имеет свой союз или объединение. Например, РСПП, Российский союз промышленников и предпринимателей — объединение крупного бизнеса. Гильдия риэлторов. Ассоциация производителей и продавцов кондиционеров. Так почему бы не создать в вашем городе клуб начинающих предпринимателей?

Даже просто участие в общественной деятельности помогает в развитии. Выгода от подобной активности, от членства в разных общественных организациях — опять же расширение сферы контактов. Вы выходите за рамки своей компании, отрасли и знакомитесь с совершенно новыми людьми. Это обязательно пригодится, когда вы захотите освоить новое направление бизнеса. Общественная деятельность тем и полезна, что благодаря ей вы можете познакомиться с такими людьми, которых никогда не узнали бы, ведя обычный образ жизни. Поэтому участвуйте в общественной жизни, посещайте конференции и выставки, ходите на презентации, помогайте на субботниках, оказывайте благотворительную помощь. Все это в конечном итоге работает на вас.

В заключение я хотел бы сказать о партии «Единая Россия». Это уникальный феномен нашей современности. Не вдаваясь в тонкости, скажу о главном: в этой

партии в настоящее время состоят все важные люди каждого города, района, области. Поэтому членство и активная работа в ней крайне полезны для стремительного развития.

Подведу краткий итог: всегда настает тот момент, когда ваш первый бизнес встал-таки на ноги. Перед вами встает выбор: остановиться на достигнутом или продолжить развитие. Никто не говорит, что развиваться просто — конкуренты тоже не спят. Но тем не менее существуют так называемые «скоростные дорожки», которые позволят вам перейти в разряд среднего бизнеса. Важно не ограничивать себя искусственными «барьерами» и «потолками» — ведь именно они зачастую останавливают ваш рост. А способствует росту большой круг контактов, большое количество деловых связей. Учредите клуб, ассоциацию, общайтесь с представителями того круга, куда сами стремитесь попасть. В конце концов, вступайте в партию «Единая Россия» — все важные чиновники вашего города и субъекта Федерации сразу станут вам не врагами, а однопартийцами.

Продажа и закрытие фирмы

Не открою ни для кого Америки, если скажу, что и фирму, как и любое другое дело, когда-нибудь придется закрывать. Логика понятна: каждая компания проходит стадии рождения, развития, становления, зрелости и старости. Но многие относятся к собственной фирме как к чему-то личному, дорогому. Нередко компанию отождествляют с ее основателем. Бывает, что предприниматель растит компанию, пока сам еще силен, но с приходом старости и фирма постепенно приходит в упадок и прекращает работу. Это воспринимается как личная трагедия ее владельца.

Я хочу предостеречь вас от такого отношения и призвать к тому, чтобы не отождествлять предпринимателя и его фирму. И не оценивать закрытие фирмы как смерть! Этот мой подход основан на некоторых наблюдениях, о которых я впервые прочитал в книгах Р. Кийосаки. Фирма или организация (особенно в форме ООО, ЗАО, ОАО, МУП и т. д.) является не продолжением своего основателя, а как бы его еще одним «я», его маской, сменной одеждой. Очень важно понять эту разницу: если предприниматель будет полностью уверен, что его фирма — это он, то, во-первых, закрытие фирмы он будет воспринимать как личную трагедию, во-вторых, ему сложно будет развиваться, ведь нередко для развития фирмы нужны инвестиции, которые, как правило, даются в обмен на долю в компании. Вам легко будет продать часть самого себя за деньги? И, в-третьих, такой

индивидуальный предприниматель (да, большинство таких людей, которые лично переживают трудности фирмы и отождествляют ее с собой, зарегистрированы как ИП) вряд ли познает радость от продажи фирмы за круглую сумму наличными!

Если же относиться к фирме как к сменному костюму, как к рабочей одежде, то восприятие всех этих процессов кардинально изменится! Одежду можно износить, испачкать (чтобы не испачкаться самому), продать, обменять, дать поносить кому-то другому. Наконец, выбросить старую спецодежду, чтобы работать в новой. И никакой личной трагедии. Еще пример: вы полезли бы в грязь голыми руками или надели бы перчатки? Уверен, что второе. Так и фирму надо воспринимать как те самые рабочие перчатки, которые не жалко замарать или выбросить. Вам же не жалко выкидывать износившуюся одежду? А если кто-то попросит вас за приличную сумму продать ваш костюм — это же не вызовет затруднений? Купите еще!

Итак, фирма — это рабочий инструмент, расходный материал.

Именно с такой позиции следует относиться к фирме. Не к бизнесу — думаю, понятно, в чем разница. Бизнес — ваше дело. А фирма — то, как ваше дело оформлено на бумаге. Вы можете заниматься своим любимым делом в качестве индивидуального предпринимателя, от имени общества с ограниченной ответственностью. Второе лучше.

Помните, я уже рассказывал о преимуществах работы в виде ООО. В случае возникновения трудностей, долгов, нарушения законодательства ООО легко закрыть, и при

этом на вас не останутся пятна позора. На то это и общество с *ограниченной ответственностью*! При ИП с этим сложнее, ответственность ляжет лично на вас. От этого уже никуда не деться. Работа ООО устроена немного сложнее, но преимущества с лихвой компенсируют эти сложности.

Если рассматривать работу компании с той позиции, что бизнес — это ваше дело, а фирма — его оформление, и, собственно, фирму можно закрыть, обанкротить, продать и прочее, то именно в случае с ООО все эти действия производятся проще всего. Как будто бы эта форма организации специально придумана для деловых людей.

Итак, мы говорим в этой главе о закрытии (ликвидации) или продаже компании.

Необходимость в этих действиях возникает в двух случаях: когда дела идут либо как нельзя лучше (продажа), либо как нельзя хуже (ликвидация). Не буду углубляться в детали, достаточно в общем описать их суть, чтобы вы имели представление о том, как пользоваться приемами продажи и закрытия.

Закрывать фирму имеет смысл тогда, когда решение всех проблем, имеющихся у фирмы, стоит больше, чем операция по закрытию компании. Под проблемами мы понимаем задолженность перед контрагентами. Это могут быть ваши поставщики, банки, в которых вы кредитуетесь, работники, которым вы не выдали зарплату, бюджеты различных уровней, куда вы должны платить налоги, различные фонды (фонд социального страхования, пенсионный фонд и т. п.), куда вы производите отчисления. Не всегда деятельность фирмы проходит безоблачно, бывают по-настоящему тяжелые времена.

когда ради сохранения бизнеса в целом приходится хитрить, открываться под новой вывеской, бегать от кредиторов и налоговиков. Именно в этом случае важно понимание, что вы можете закрыть или ликвидировать фирму, но сохранить бизнес как таковой.

Есть несколько путей закрытия компании.

Первый — официальный. В этом случае вы заполняете документы в налоговой, снимаете с учета кассовый аппарат, расторгаете договора аренды с арендаторами и снимаетесь с учета как юридическое лицо. С точки зрения закона это самый правильный вариант, однако не самый простой. Дело в том, что он занимает довольно много времени и влечет за собой обязательную налоговую проверку. Закрываясь официально, вы обязаны будете пройти процедуру проверки в налоговой службе. Там могут выясниться ваши долги перед бюджетами, фондами и так далее, и вам придется в обязательном порядке их возместить. Кроме того, вам также придется уплатить пени на обнаруженные задолженности. Также за выявленные налоговые правонарушения могут привлечь к административной ответственности. Не очень приятно.

Чаще всего предприниматели используют второй вариант — закрытие путем присоединения или продажи доли. В этом случае компания либо объединяется с другой — входит в ее состав и, таким образом, перестает существовать, либо в ней меняются учредители (собственники), директор и главный бухгалтер. Каким образом можно обрести новых собственников? Путем продажи им доли. Составляется договор купли-продажи, согласно которому новые собственники приобретают

100 % от доли в ООО, старые — умывают руки. Налоговая проверка не происходит, а значит, можно закрыть фирму с долгами перед бюджетом и кредиторами. Вернее, де-юре фирма продолжает существовать, просто вы к ней уже не имеете никакого отношения. Вся ответственность за всевозможные нарушения лежит на новых собственниках и директоре. Стоит ли говорить, что мало кто из здравомыслящих людей добровольно возьмет на себя такую сомнительную ответственность, поэтому «покупателями» проблемной фирмы становятся обычно люди со стороны, на чей паспорт оформляется договор, — бомжи, наркоманы и другие деклассированные элементы.

Существуют и другие способы закрытия компании, но описанный выше — самый распространенный. Это не нормальная продажа, когда ваш бизнес настолько привлекателен, что за долю в вашей фирме другие предприниматели готовы отдать большие деньги. Здесь платите вы — за избавление от проблемного актива, за то, что кто-то будет расхлебывать все последствия за вас. Как я говорил, закрывать фирму выгодно тогда, когда сумма накопленных проблем намного больше, чем стоимость законного закрытия компании. И ничто не может вам помешать затем официально зарегистрировать новую фирму под похожим названием (например, у нас в городе было несколько компаний «Байкал»: ООО «Байкал», потом ЗАО «Байкал», а затем и ЗАО «Байкал +») и продолжать спокойно вести бизнес. С чисто юридической точки зрения вы уже новый субъект предпринимательства и с вас взятки гладки.

Вторая процедура, о которой стоит рассказать, — это продажа компании. Имеется в виду уже нормальная продажа, когда вам готовы заплатить хорошие деньги за

вашу фирму, потому что она выглядит весьма привлекательно («привлекательно» в данном случае не означает автоматически «прибыльно», и далее я объясню вам почему).

Такая продажа приносит основателю или владельцу компании обычно хорошую прибыль. Происходит она точно так же, как описывалось выше, — составляется договор купли-продажи доли между юридическими лицами, подается заявление об изменениях в составе учредителей в налоговую (справки Р13001, Р14001), оплачивается госпошлина за регистрацию этих изменений, печатается Устав в новой редакции и, как правило, назначается новый директор. Это стандартная процедура продажи доли в компании. Добавлю, что такой вариант невозможен, если бизнес ведется от имени ИП. Это еще один плюс в пользу ООО. Даже если вы начали дело как ИП, но планируете в будущем продать его, вам придется дополнительно зарегистрировать ООО, куда вы переведете все активы фирмы. Кстати, нередки случаи, когда бизнесмены открывают компании вовсе не для того, чтобы получать хороший доход от собственно деятельности фирмы, а именно для последующей перепродажи более крупному игроку. Например, в регионах часто продают фирмы федеральным компаниям. Так было с региональными сотовыми операторами, с некоторыми торговыми сетями, сетями платежных терминалов, с интернет-провайдерами и рекламными холдингами. Это нормальное явление. Любой здравомыслящий предприниматель понимает, что конкурировать с крупной федеральной компанией сложно и экономически невыгодно. Гораздо лучше дорого продаться конкуренту, а на вырученные деньги открыть новое дело, благо,

почти всегда есть интересные и выгодные области для вложения денег. Точно так же растущие фирмы нередко поглощают более мелкие, потому что им нужны новые производственные мощности, клиентская база, готовый рынок сбыта. Именно это зачастую и привлекает покупателя. Вторая по популярности причина покупки проще — фирмы приобретают потому, что они приносят прибыль. Да, вы правильно поняли, прибыльность фирмы часто не является решающим фактором покупки. Компания, представляющая интерес, может быть убыточна. Пример из истории: в начале 20-х годов XX века компания «Дженерал Моторс» купила немецкого автопроизводителя «Опель», который к тому времени испытывал серьезные финансовые трудности из-за кризиса в послевоенной Германии. «Опель» был по-настоящему в тяжелом положении, тем не менее за него была заплачена приличная сумма, и для «Дженерал Моторс» это была выгодная покупка. Ведь даже убыточный «Опель» имел и производственную базу, и большой рынок сбыта. Точно так же сейчас наши олигархи покупают зарубежные компании, потому что их интересует не столько их нынешняя прибыльность, сколько перспективы. Баскетбольный клуб «Нью Джерси Нетс» был продан за символическую сумму в 1 доллар бизнесмену из России. До этого клуб в течение нескольких лет терпел убытки, однако как актив он представлял интерес для покупателя.

Кто-то из предпринимателей считает, что лучше погибнуть в конкурентной борьбе, но врагу не продаться, но это те же самые люди, которые отождествляют бизнес с собой. Для них это на самом деле трагедия. Будем умнее — продавая фирму, мы продаем не частицу себя, а всего-навсего пакет учредительных документов

с балансами и прочее. Во-первых, ничто не мешает вам затем заново обосноваться на этом рынке, а во-вторых, не ради того ли затевается бизнес, чтобы со временем выйти из него «в деньги»? Начинающему предпринимателю это сложно понять, в самом начале о таких вещах еще не думаешь. Но опытные бизнесмены и инвесторы, прежде чем вложить деньги в создание нового бизнеса, просчитывают, как они потом могут материализовать свои вложения — то есть как они впоследствии «выйдут в деньги». Уверен, что всем вам знаком сотовый оператор «Билайн», однако мало кто знает другую компанию — «Вымпелком». Это юридическое лицо, которое на самом деле и является сотовым оператором, которому принадлежит торговая марка «Билайн». Собственниками этого юридического лица долгое время были всего два человека, однако сейчас это акционерное общество, и частичкой «Билайна» можете завладеть и вы, купив акции на фондовом рынке. Эти два человека проделали большую работу по превращению своей небольшой компании в федерального сотового оператора, однако по-настоящему богатыми они стали только тогда, когда преобразовали компанию в открытое акционерное общество и акции их компании стали покупать другие люди. Дело в том, что акции покупаются и продаются на бирже, и если мы знаем цену одной акции и их общее количество, то легко можно просчитать, сколько стоит фирма целиком. Так вот, если вы являетесь владельцем 70 % от миллионного пакета акций, а каждая акция стоит несколько десятков долларов — поздравляю, вы миллионер! Так произошло и с этими двумя предпринимателями — одного из них зовут Дмитрий Зимин, он инженер старой советской закалки, а второй Оги Фабела, предприниматель из США, приехавший в Россию

в начале 90-х в надежде построить на растущем рынке многомиллионный бизнес. Именно после превращения их компании в акционерное общество стало понятно, сколько же стоит их бизнес и каковы их состояния. В современной России именно таким образом зарабатываются по-настоящему большие деньги. Так люди попадают в списки миллиардеров журнала «Forbes». Этот путь является еще одним вариантом продажи доли в своей компании. Он применим для компаний, работающих как ЗАО и ОАО. Многие современные бизнесмены стремятся вывести свои фирмы на IPO¹ как раз для того, чтобы обналичить свои вложения в компанию, «выйти в деньги». Стоит признать, это проверенный способ разбогатеть, и нет никаких оснований не рекомендовать его в будущем и читателям этой книги. В конце концов, и самый молодой в мире миллиардер Марк Цукерберг стал таковым только после того, как продал часть акций своей компании фирме Microsoft — исходя из стоимости одной акции и количества акций, оставшихся у Цукерберга, вышло, что оставшаяся у него доля стоит более миллиарда долларов!

Процедуры продажи и ликвидации (закрытия) фирмы являются довольно распространенными, поэтому начинающий предприниматель должен хотя бы в общих чертах знать, как это делается. Именно поэтому в этой главе мы говорили о трех способах закрытия фирмы и двух вариантах ее продажи, о том, в каких случаях применяются эти способы и чем они отличаются друг от друга. Более детально разобраться в них вам предстоит в будущем, когда вы станете опытным бизнесменом,

¹ IPO — первичное размещение акций на фондовом рынке. — *Примеч. ред.*

а пока достаточно и этой общей информации. Кроме того, важно не отождествлять предпринимателя и его компанию. Фирму надо воспринимать как еще одно «я», как сменную одежду, которую не жалко выбросить или продать. Бизнес — это, собственно, дело. А фирма — это то, как оно оформлено на бумаге.

Глава 4

Проблемы и неудачи

Никогда не забуду тот день, когда после одной важной встречи у меня заклинила сигнализация на автомобиле. Несмотря на то что на дворе стоял конец апреля, уже третий день продолжался обильный снегопад и было довольно холодно. Я был одет как обычно легко — когда передвигаешься на автомобиле, нет смысла особо утепляться. Но в тот день это сыграло со мной злую шутку — продрог до костей. Хуже того, машина была припаркована прямо под окнами кабинета партнера, на которого я перед этим очень старался произвести хорошее впечатление. Я был моложе его в два раза, не имел большого опыта, и тем не менее он принял меня, и мы даже хорошо поговорили. Я держался достойно, но с почтением. Поблагодарил его в конце встречи за то, что он уделил мне время, и уже через пять минут все пошло насмарку из-за того, что включилась сигнализация! Она всегда «орет» громко, но в тот момент мне казалось, что она просто разрывается от рева, — машина стояла на людной улице под окнами офиса этого уважаемого человека. Было пять часов вечера, все расходились по домам. Копаясь под капотом машины, я чувствовал на спине взгляды прохожих, но отключить сигнализацию не мог. Не помогало отсоединение проводов, нажатие комбинаций кнопок на щитке, переключение клемм аккумулятора. В итоге, хорошенько вымазавшись и замерзнув, я обесточил аккумулятор и побрел домой. Офис находился на окраине города, так что мне пришлось хорошенько прогуляться.

Как назло, у меня кончились деньги на телефоне, я не мог никому позвонить, чтобы меня подвезли, а автобусы в тех краях ходили крайне редко. И вот я брел домой, мысленно ругая всех: себя, ненастную погоду, эту проклятую машину, затем опять себя — за то, что не оделся потеплее. И вдруг в голову пришла совершенно четкая мысль — эта неудача не была случайной. Сложно сказать, почему я так решил, но почему-то она была воспринята как урок. Наверное, мне и надо было попасть в такую переделку, чтобы пройти полгорода пешком. Пока я шагал по заснеженным улицам, я отогрелся и стал думать конструктивно. В первый раз за последние два месяца у меня появилось время спокойно поразмышлять. И было о чем — вот уже несколько месяцев я мучительно искал решение одного вопроса: у меня закрылся каток, но я не хотел оставлять площадку, на которой он располагался. Я придумал сделать на ней летний роллердром, купил коньки и даже отремонтировал асфальт. Проблема была в том, что люди не хотели платить за вход, ведь ровный асфальт был не только на моей площадке, причем совершенно бесплатно. Я расстраивался оттого, что деньги вложены впустую. Еще больше меня огорчало то, что я чувствовал — проблему можно решить, если мыслить нестандартно. В общем-то, этим я и пытался заниматься последнее время, но текучка одерживала надо мной верх. А тут у меня появился почти час свободного времени. Я уже опоздал во все места, куда мне еще надо было попасть, так что спешить было некуда. Как ни странно, это дало эффект — видимо, бессонные ночи, проведенные в Интернете, сотни набросков, сделанных на листах бумаги, и, наконец, беседа с тем опытным предпринимателем сделали свое дело! Я понял, что мне нужно! Вернее, чего не нужно: мне не был нужен роллердром! Идея его

открытия была простой, так как лежала на поверхности! Но первое решение не всегда бывает правильным, поэтому я поступил опрометчиво, сразу взявшись за нее и не потрудившись подумать. Именно в то время, пока я расстроенный шел домой, у меня появилось видение моего бизнеса. И скажите мне, можно ли это считать неудачей?

Многое зависит от того, как человек относится к событиям. Сильный и успешный человек имеет храбрость признать свою ошибку и обратить неудачу в свою пользу. Никто не будет отрицать, у всех бывают неприятные моменты. Проблемы, неудачи — это неотъемлемая часть нашей жизни. А вот в том, как каждый из нас решает свои проблемы, кроется разница между успешным человеком и тем, кого успешным не назовешь. Бизнесмены особенно часто сталкиваются с проблемами, договариваясь насчет аренды, закупочных цен, борясь за потребителя. Можно сказать, что потенциально большой заработок предпринимателя — это плата за умение решать такие вопросы. В работе по найму, например, на заводе сложностей меньше на порядок, не так ли? За человека все решено — во сколько приходит, где работать, что делать. Предпринимателю все эти вопросы приходится решать самостоятельно, и по количеству ежедневных сложностей, с которыми сталкивается деловой человек (особенно начинающий), эта профессия оставляет далеко позади все остальные. Сравниться она может разве что с деятельностью управленцев: начальников отделов, директоров, заместителей, глав администраций, руководителей компаний — не потому ли их работа оплачивается так хорошо, что им нужно находить решение многочисленных проблем?

Условно разделить все неудачи можно на те, что случаются из-за нашей оплошности (плохо подготовились к сдаче отчетности, в итоге сдали с третьего раза и с опозданием), и те, которые от нас никак не зависят (на изменение курса доллара не влияет то, насколько хорошо мы подготовили налоговую декларацию).

В тех сферах деятельности, которые зависят от нас, крайне нежелательно допускать ошибки. Это будет означать, что вы попросту поленились или испугались сделать что-то, за что и были наказаны судьбой. Листок бумаги и карандаш — вот инструменты борьбы с этой категорией проблем и неудач. Нужно планировать свое будущее, заранее видеть возможные проблемы и решать их до того, как они возникнут. «Легко сказать, трудно сделать», — скажете вы. Не соглашусь — со временем такая работа входит в привычку и воспринимается как должное. Вы ведь планируете перед поездкой на курорт, в какой отель заселитесь, сколько потребуются денег, какие достопримечательности вы посетите? И если вы понимаете, что на отдых не хватает немного денег, разве вы не позаботитесь заранее о том, чтобы, например, занять их? Согласитесь, в чужой стране это будет сделать сложнее. Точно так же в бизнесе: если вы знаете, что зимой ваш товар плохо продается, это ли не повод заранее позаботиться о создании денежного запаса и хорошенько поработать летом? Точно так же менеджер по продажам прекрасно знает, что если он не будет звонить потенциальным клиентам, то не назначит встречу, а без встреч не будет продаж. Без продаж сложно рассчитывать на хорошую зарплату. И тем не менее многие менеджеры бездарно тратят рабочее время на ICQ и сайты социальных сетей, а потом расстраиваются из-за низкой зарплаты.

В тех областях, где мы можем предусмотреть возможные проблемы и спланировать ситуацию, неприятно терпеть неудачу. Ведь, повторяю еще раз, это означает, что было попросту лень подумать заранее.

Второй тип проблем с нашим поведением никак не связан. Неурядицы этого вида могут в равной степени быть как глобальными, так и очень незначительными. Мировой финансовый кризис, изменение курсов валют, стихийные бедствия... Или же внезапная поломка сигнализации на автомобиле. Предусмотреть их нельзя, поэтому не стоит винить себя в том, что они случились. От этих проблем никуда не деться — они в равной степени могут захватить врасплох и вас, и ваших конкурентов. Единственный способ выбраться из сложившейся ситуации — работать! Наметьте план действий, перестройте работу фирмы и выбираться из кризиса. Или же отключить аккумулятор и идти домой пешком. Порой мне кажется, что к такого рода проблемам следует относиться философски. Воспринимать их как урок или как неизбежное зло. Но корить себя за них не стоит. Но вот интересное наблюдение: чем больше я работаю над проблемами первого типа (занимаюсь планированием, подстраховкой от рисков, предотвращением осложнений), тем меньше на меня оказывают влияние неудачи второго типа. Как говорится, на бога надейся, но порох держи сухим. Иными словами, те из вас, кто «держит порох сухим», имеют больше шансов получить снисхождение от высших сил и выжить в конкурентной борьбе!

Что еще хочется сказать по существу: я заметил, что, попадая в трудную ситуацию, каждый раз действую примерно одинаково. Это можно сравнить с алгоритмом

действий при пожаре. Вы помните, как действовать при пожаре?

1. Успокойтесь, возьмите себя в руки.
2. Вызовите пожарных.
3. Выведите из помещения всех людей.
4. Установите очаг возгорания и попытайтесь локализовать огонь.

Примерно так. Когда со мной случается беда, то почти каждый раз я поступаю следующим образом:

1. Выясняю, какие последствия может иметь проблема. Потеряю ли я деньги? Сколько? Будет ли нанесен урон репутации? Какой? Насколько велики эти потери? Насколько вообще серьезна проблема?
2. Стараюсь понять, как можно конструктивно решить проблему? Кто может в этом помочь? Сколько это будет стоить? Какие для этого потребуются сроки?
3. Исследую, кто ответственен за проблему? На чьем участке это произошло, чья это компетенция?
4. Устанавливаю причину возникших сложностей: случайная эта проблема или систематическая? Это очень важно, так как систематическую проблему нужно решать не разовыми методами, а системно.
5. Думаю, что можно предпринять, чтобы она больше не случалась? Можно ли застраховаться от подобных проблем? Сколько это стоит?

Когда у начинающего предпринимателя случается беда, я предлагаю ему взять лист бумаги и письменно

ответить на эти вопросы, поскольку это наводит порядок в голове. Если же в голове царит паника — а вы помните, что в случае пожара главное не паниковать — это лишь усугубит сложности.

Первый и самый главный вопрос, на который надо ответить — каков ущерб?

Приведу пример: однажды работники в ужасе сообщили мне, что с катка украли пять пар коньков! Кражи у нас уже случались, как правило, в выходные, когда поток посетителей очень большой, а значит, сложно за всеми усмотреть. И все-таки по пять пар за раз у нас еще никогда не воровали. Дело было спустя месяц-полтора после открытия катка, система безопасности от краж еще не была отработана. Поэтому случай стал показательным. Как и предполагается, впоследствии мы уделили немало внимания профилактике краж, но в тот момент я первым делом оценил масштаб потерь. И с удивлением обнаружил, что хоть у нас и украли 7 % от общего парка коньков, но закупка новых обошлась мне всего в 4 500 рублей. Для сравнения, за тот выходной день мы заработали около 20 000. То есть чистого убытка у меня не было, это раз. Второе, я обратил внимание, что одна из похищенных пар была 42-го размера, который как раз был у нас в избытке. Нам не хватало коньков 44-го и 41-го размеров, а 42-го было даже чересчур много. Так что я даже не стал покупать новые. Получалось, что хоть ситуация неприятная, но ничего смертельного в ней нет. Уменьшилась прибыль, но не более того. Гораздо больший урон был нанесен репутации: во-первых, среди работников царил паника, а во-вторых, я боялся, что за катком закрепится дурная слава, мол, «бери что хочешь».

Второе, что предстояло сделать. — это понять, как можно конструктивно решить вопрос. Об этом я спросил работников — вам тоже неплохо было бы привлекать своих подчиненных к активному участию в обсуждении проблем, так как таким образом, во-первых, они почувствуют свою нужность и важность, а во-вторых, вам легче будет провести в жизнь то решение, которое вы примете совместно, а не в одиночку. Что мне ответили сотрудники: оказывается, они знали одного из тех, кто украл коньки! В компьютере остались паспортные данные человека, на имя которого было выдано аж три пары сразу! Так же остались данные еще одной дамы, на которую была записана четвертая пара. На счет пятой пары ничего определенного сказать было нельзя — данных в компьютере не было, поскольку человек оставлял в залог мобильный телефон. Тут же оказалось, что у кого-то отец работает в милиции и может по базе данных найти телефоны и адреса воришек. Надо было только дождаться понедельника. А пока мы продолжили разбирательство. Установить ответственного за пропажу не удалось — на выдаче работали несколько человек, сложно было понять, кто из них виноват. Также я не смог внятно ответить, почему мы никак не подстраховались от этой беды и почему выдаем по три пары в одни руки. Понятно было только, что проблема носит системный характер — у нас и дальше будут воровать коньки, потому что не предусмотрены средства защиты от краж! Самое удивительное, что ответственность за произошедшее лежала в итоге на мне! Сперва я хотел дать нагоняй своим ребятам, но, задав себе вопросы, что можно было сделать для предотвращения проблемы и было ли это сделано, я понял, что виноват сам.

Поэтому в понедельник работники стали искать адреса воришек, а я сел составлять план, дабы обезопасить свой бизнес на будущее. Я написал довольно подробное руководство на полторы страницы для всех работников, где указал группу риска — тех, кто крадет чаще всего (молодежь от 15 до 23, в основном парни), установил, сколько пар мы можем выдать под залог одного документа, что мы принимаем в залог (паспорт, права — да, а вот школьный, студенческий билет, пропуск на работу — нет), и какие данные из паспорта следует записывать. Чтобы ребятам легче было запомнить все это, руководство мы повесили прямо над окном пункта выдачи, и каждый поставил под ним свою подпись. Это означало, что каждый прочитал все пункты из списка и не мог потом сказать: «Я не знал». Я постарался сделать руководство как можно более кратким и практичным, там не было громоздких словосочетаний и лишних слов. Дело в том, что, когда я работал по найму, мне самому доводилось подписывать подобные бумаги (инструкцию по технике безопасности и прочее), так вот в тех инструкциях и руководствах было столько лишнего, что я попросту не воспринимал их всерьез. Они писались «для отмазки» и пользы от них было ноль. Ваши сотрудники также не будут серьезно воспринимать инструкции, если они изложены казенным языком и занимают по десять страниц. Просто невозможно уложить в уме все, что там написано. Если сотрудник понимает, что его держат за дурака, то не стоит ждать от него впечатляющих результатов. Что касается той истории, окончилась она интересно: три из пяти пар мы смогли вернуть. Помог папа-милиционер. Более того, нам даже заплатили неустойку за то, что коньки отсутствовали сутки. Но с катка украли еще не менее

7 пар коньков, прежде чем принятые нами тогда меры возымели действие. Для меня навсегда осталось уроком, что успех нередко заключается в умении застраховать себя от всех потенциальных рисков. И с тех пор я этим и занимаюсь — страхую себя от потерь.

Глава 5

Личные расходы

В этой главе речь пойдет о разнице в том, как расходуют деньги люди с предпринимательским мышлением и простые граждане. Как вы увидите, бизнесмены даже тратя деньги умеют получать прибыль.

Наверняка у каждого взрослого человека в жизни был момент, когда он, заглянув в кошелек, с удивлением задавал сам себе вопрос: «А где деньги-то?» Обычно такое случается с теми, кто, во-первых, живет от зарплаты до зарплаты, то есть денег хватает впритык (даже если эта зарплата измеряется пятизначными цифрами), а во-вторых, не ведет учет расходов. Я помню тот день, когда, занимаясь торговлей стройматериалами, я решил установить себе программу «1С: Бухгалтерия». Я уже два месяца вел учет продаж на обычном листке бумаги, и, если честно, мне начинало это надоедать. Образ мышления меняется с опытом — так и я вырос от записей на листках до компьютерной системы учета. В новой программе многое сперва было непонятно, однако удобство было налицо — каждую операцию я записывал в базу данных: покупка канцтоваров, продажа цемента, приход-уход основных материалов, затраты на аренду, на зарплату. Итог мне понравился — к концу месяца я твердо знал, куда и на что у меня уходили деньги. В конечном итоге я стал вести учет и личных расходов. Дело в том, что если отслеживать доходы-расходы в бизнесе нас заставляет чуть ли не само законодательство — в налоговой нередко приходится обосновывать расходы, то вести учет лич-

ных расходов не заставляет вообще ничто! И поэтому многие люди не фиксируют поступления и списания своих денежных средств. К этому добавляется традиционная русская черта, наша российская лень — пока гром не грянет, мужик не перекрестится. А также отголоски советского прошлого: убеждение, что «деньги — пережиток капитализма», и воспитанное коммунистическим режимом нежелание граждан думать самостоятельно. В итоге современный обыватель, во-первых, упорно не желает тратить время и усилия на запись и учет расходов, а во-вторых, многие простые граждане России все еще имеют неадекватные представления о достатке, поэтому неразумно тратят свои зарплаты. Как правило, достаток описывается набором: машина, квартира, дача, ежегодный отпуск за границей. С учетом невысоких зарплат большинства россиян, элементы этого набора часто покупаются в кредит. И машины, и квартиры, и отдых на море. К чему это приводит? К очень разбалансированному личному бюджету. Бюджеты многих россиян аудиторы назвали бы неудовлетворительными, рискованными. Пока экономика росла, это не было проблемой, однако как только грянул кризис, проявился весь масштаб катастрофы. Именно катастрофы — а как иначе назвать ситуацию, когда в городах, которые полностью держались за счет одного-двух градообразующих предприятий, происходят массовые сокращения, другой работы нет, а на людях висит по четыре-пять кредитов?! Такие города есть на Кузбассе, в Кемеровской области, на Урале, в Поволжье, в Сибири, на Северо-Западе (Пикалево). По условиям кредитных договоров в случае просрочки платежей банк имеет право изъять товар и реализовать его по остаточной стоимости. Человек теряет и деньги, и вещи — телевизор, автомобиль,

предметы мебели, а иногда и квартиру — независимо от того, какую часть кредита он успел закрыть. Скажу откровенно, хотя для таких людей сложившаяся ситуация является очень острой, всегда находятся те, кто извлекает из этого прибыль. — те, кто выкупает у банков по остаточной стоимости все эти вещи. Их называют «реализаторами», нередко они приобретают товары за 60–70 % их рыночной стоимости. Мне и самому довелось заниматься выкупом заложенного имущества у банков — в моем случае это были автомобили. Цена очень выгодная, единственное требование — деньги сразу и в полном объеме. Сперва я думал, что купить заложенное имущество очень сложно, потом понял, что в этом нет ничего трудного — достаточно просто обратиться в службу безопасности банка и спросить напрямую, есть ли нереализованный залог.

Как видно, обывателю вряд ли удастся стать не то, чтобы богатым, но даже просто крепким середняком. К сожалению, многие наши соотечественники ведут образ жизни, не способствующий их обогащению. Они полностью тратят зарплату к концу месяца, покупают вещи в кредит (нередко без особой необходимости), не ведут учет расходов и не создают дополнительные источники дохода.

Сравним это с образом жизни предпринимателя. Многие из них тратят много, но не на себя, а на фирму. То есть это не личные расходы. Думаю, всем понятна разница между покупкой нового автомобиля для себя и нового станка на производство. Станок покупается с предположением, что он не только окупится, но и будет приносить прибыль. Что касается автомобилей — этот расход является плохой инвестицией. Я не зря упомянул

слово «инвестиция» — тратя деньги, мы ведь их во что-то вкладываем: в свое здоровье (продукты, медикаменты), свою безопасность (надежная крыша надо головой, всевозможные страховки), в свое будущее (образование, повышение квалификации). Так вот, одни вложения возвращаются к нам с прибылью (вложения в образование, в бизнес, в детей), другие просто нельзя не делать (забота о своем питании, здоровье), а третьи только отнимают деньги. Дорогие иномарки, покупаемые в кредит и используемые для поездок на работу, я отношу к таковым. Денег они не приносят, зато в цене теряют каждый год. А стоят? Задумывались ли вы, сколько стоят эти иномарки? Арифметика проста — автомобиль, покупаемый в кредит, предстоит застраховать по ОСАГО, затем банк-кредитор потребует оформить страховку КАСКО, потом вам предстоит потратиться на дооборудование машины сигнализацией, магнитолой, зимней резиной. И ко всему предстоит заплатить проценты за кредит. В итоге получаются такие ситуации, когда новый «Дэу Сенс», одна из самых дешевых иномарок в России, в кредит стоит дороже трехлетнего «Форда Мондео».

Что еще отличает предпринимателя от обывателя? Нередко предприниматели тратят на себя гораздо меньше, чем зарабатывают. То есть у них формируется положительный денежный поток, и со временем они богатеют. Из-за чего это происходит? Бизнес сам по себе подразумевает заработок выше, чем среднестатистический. Потом, на бизнесмена нередко работают другие люди, в то время как простой гражданин — редко даже просто сам на себя: большую часть своего времени он отдает работе по найму. И, наконец, предприниматель, как правило, имеет больше чем один источник дохода.

Приведу конкретный пример: Александр, 28 лет, не женат, живет с матерью. Индивидуальный предприниматель, род деятельности — юридические услуги. Зарегистрироваться в качестве ИП ему предложил директор крупной фирмы, в которой он на тот момент работал юристом. Компания эта занималась производством молока, имела свои колхозы, разливочные и фасовочные цеха. Александр получал весьма высокую зарплату, поэтому руководству приходилось делать с нее большие отчисления в пенсионный и другие фонды. Чтобы не платить лишнего, директор предложил ему работать по договору об оказании услуг — он становился индивидуальным предпринимателем, которого фирма привлекала «как бы» со стороны. На самом деле ничего не поменялось — он по-прежнему сидел за своим рабочим столом и выполнял ту же самую работу. Однако теперь он получал возможность браться и за другие заказы — поэтому он договорился с руководством, что будет вести нескольких клиентов. Это дало дополнительный источник дохода. Спустя полтора года Александр вместе со своим приятелем открыл фирму, которая занимается оптовой торговлей. Насколько мне известно, параллельно с этими двумя источниками дохода у него были еще довольно ощутимые поступления от банковского вклада — Александр всегда был крайне экономным человеком, поэтому все излишки заработанных средств клал в банк. Когда сумма вклада перевалила за полтора миллиона, он купил квартиру, однако через полгода сумма вклада опять приблизилась к миллиону. Что такое миллион на банковском депозите? Считайте сами — 12 % в год составляют 120 000 рублей. Из них 13 % придется заплатить в виде налога, но даже при этом доходы от размещения на банковском депозите составляют около 8000–9000 рублей

в месяц. Для многих регионов России это сопоставимо с зарплатой неквалифицированного работника. Судите сами, кто разбогатеет быстрее — тот, кто всего-то получает 8000–9000, или кому эти же самые деньги достаются вдобавок к основной зарплате. Ключевыми факторами успешности Александра были и остаются предельная дисциплина в расходовании денег и дополнительные источники дохода: получая около 35 000 рублей в месяц в качестве основного дохода, он получает почти столько же от неосновных. Однако встретив его, вы бы ни за что не сказали, что он богат, — одет в потрепанный костюм, ездит на общественном транспорте, не любит ходить по кафе, дискотекам и другим увеселительным заведениям. Но при этом его положение исключительно устойчиво — даже если фирма разорвет с ним контракт, он будет безбедно жить и дальше.

Другой пример — Анатолий, 33 года, женат, имеет одного ребенка. Анатолий долгое время работал по найму — сперва в фирме своего друга, потом в фирме отца. Однако в обоих случаях работа не приносила большого дохода. Работая снабженцем у отца, Анатолий нередко умудрялся «сделать левака» — то сдавал под проценты деньги, отложенные на покупку арматуры, то добивался скидок от поставщика, а проводил товар по розничным ценам. Анатолий искренне гордился этими своими дополнительными доходами, однако все равно оставался в затруднительном положении. Не то чтобы не хватало на жизнь: он купил в кредит подержанную иномарку, свозил всю семью на отдых за рубеж (тоже в кредит), сделал дорогой ремонт в квартире. Но денег на руках почти всегда не было — то уйдут на ремонт машины, то ребенка в школу надо отправить, то за кредит платить.

Со временем пришлось взять еще одну работу — Анатолий начал делать ремонт в квартирах своих друзей. Заказы поступали один за одним, поэтому общий доход Анатолия приблизился к 30 000, а порой и превышал эту сумму. Однако из-за большого количества работы он стал реже видеться с семьей. Заново стали проявляться старые болячки, пришлось на три недели лечь в больницу. Это было испытанием для его родных, так как все ощутили, что период лечения — это время, когда он не может работать и зарабатывать деньги. В итоге из-за кризиса фирма отца развалилась, остались только заказы на ремонт квартир. За машину ему платить по 8000 в месяц еще в течение трех лет. Общий доход упал до 16 000, из которых половина уходит на выплату кредита. Анатолий вынужден продолжать упорно работать, иначе окажется в весьма затруднительном положении. Он не может позволить себе длительный отпуск или болезнь, ведь это поставит под угрозу обеспеченность его семьи. Что же стало тому причиной? Живя рядом с ним в течение полутора лет, я видел, как начали расти его доходы — а с ними и расходы. Сперва он ездил на стареньком ВАЗ 2105 — не престижно, конечно, зато она стоила ему меньше 50 000. Пересев на иномарку, он, конечно, стал выглядеть респектабельно, однако оборотной стороной медали стал обременительный кредит на три года. Он вовремя начал искать «калым» на стороне и делать ремонты в квартирах, и, когда в стране начался кризис и лопнула фирма его отца, это стало его единственным источником дохода. Когда же упали доходы, ранее взятые кредиты стали особенно обременительны. Главными источниками проблем Анатолия оказались неконтролируемый рост расходов (в том числе кредиты) и желание выглядеть как состоятельный и преуспевающий человек.

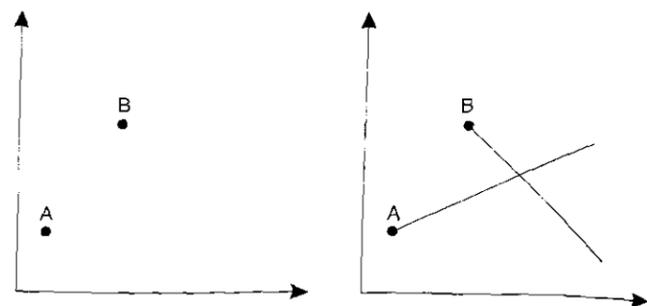
Итак, что же помогает стать богаче? Во-первых, низкий уровень потребления. Реклама и СМИ приучают нас жить на широкую ногу, но надо четко отдавать себе отчет, в чьи игры мы играем. Ради чего нам с вами нужно выглядеть как преуспевающие люди? Кто на самом деле преуспевающий человек — как в наших примерах с Александром и Анатолием? Я хочу призвать вас к осмыслению этих вопросов, ведь гораздо важнее иметь прочное финансовое положение, чем эффектно пускать пыль в глаза. «Содержание воздушных замков стоит немалых денег», как говаривал один мой деловой партнер. Если жить по средствам, не залезая в кредитное ярмо (более всего здесь я веду речь о потребительских кредитах на мебель, сотовые телефоны, электронику, автомобили), вы просто не обременяете себя обязательствами. Если жить на сумму, меньшую, чем ваши доходы, — тогда вы открываете для себя путь сбережения. Обычно эффект от сбережений не виден сразу — нужно не меньше 3–5 лет, чтобы получить по-настоящему мощный источник дополнительного дохода. Однако начинать лучше не завтра и не с понедельника, а прямо сейчас. Во многих книгах рекомендуют откладывать на депозит по 10% с любых денежных поступлений и прочего. Не буду изобретать велосипед — подобные советы на самом деле хороши. Итак, экономность, жизнь по средствам, сбережения — это первый кит финансового благополучия.

Второй кит — тоже экономность, но другого плана: я предлагаю покупать вещи, бывшие в употреблении. На самом деле квартиры в новостройках дороже, чем на вторичном рынке, при этом там надо устанавливать сантехнику, делать ремонт, клеить обои, а это дополнительный расход. Автомобиль с пробегом дешевле, чем

такой же, но новый. Кийосаки правильно пишет: как только вы выехали из автосалона, ваш автомобиль сразу теряет примерно 10% своей стоимости. Я предпочитаю подержанные автомобили. И недорогие модели: судите сами, на дешевую машину дешевле ремонт, если двигатель небольшой, то и страховка дешевле (меня поймут владельцы машин с мощными моторами); кроме того, его не жалко стукнуть в ДТП, на него можно поставить б/у шины. Разница в езде, конечно, есть, на новой и дорогой машине ездить приятнее. Но стоит ли эта разница в ощущениях тех денег, которые придется переплатить? Если деньги есть в избытке — я беру свои слова назад, но если вы читаете эту книгу, чтобы еще только начать зарабатывать деньги, буду однозначен: забудьте на время о роскоши, «понтах» и прочих атрибутах красивой жизни. Завершая тему с автомобилями, добавлю — услуги шиномонтажа, стоимость автомобильных колес, услуги автомойки, запчасти и прочие расходы, возникающие при постоянной эксплуатации автомобиля, на дешевые и маленькие машины гораздо меньше, чем на дорогие и пафосные джипы. Я имею в виду, что мало иметь возможность купить крутой джип (пусть даже и в кредит), надо иметь возможность его содержать.

Итак, подержанные телефоны, электроника, мебель, машины и квартиры — это способ тратить меньше. Кроме того, использованные вещи меньше теряют в цене. График обесценивания товара со временем имеет вид гиперболы — как известно, любая новая вещь со временем теряет свою стоимость, но вместе с тем наступает такой период, когда она уже перестает дальше дешеветь (девятки 90-х годов не слишком различаются в цене, копейки 70–80–90-х годов тоже стоят одних и тех же денег и не дешевеют).

Из приведенного выше графика видно, что первое падение цены на 30 % происходит за год. Следующие же 30 % товар утрачивает лишь через три с половиной года. Спустя восемь—десять лет цена уже больше не падает. Особенно отчетливо это видно на примере недвижимости — замки XVII века не теряют в цене даже на сегодняшний день, несмотря на то, что им уже почти по 400 лет. Что же касается поведения предпринимателя и обывателя, то нередко обыватель покупает вещь за 100 % стоимости и затем здорово теряет в первые несколько лет за счет обесценивания, а люди с предпринимательскими склонностями приобретают товары уже использованные, и цена на них в дальнейшем опускается медленнее. За счет этого вторые при одинаковых доходах могут приобрести больше материальных благ. Я намеренно не называю таких людей предпринимателями — есть немало бизнесменов, которые имеют неконтролируемые расходы — речь идет о людях с предпринимательским мышлением. Они могут работать по найму и иметь дополнительные источники дохода, могут вести бизнес, но их объединяет экономность, любовь к приобретению



вещей не за те деньги, за которые они предлагаются в магазинах. Покупка подержанных вещей — это еще один шаг, который делает путь к богатству короче. Происходит это в основном за счет экономии — а сэкономленный рубль, как известно, приятнее заработанного.

Третий важный аспект — контроль над расходами. В самом начале я писал о том, что люди часто не утруждают себя этим занятием. В бизнесе часто приходится вести учет расходов, так почему бы не делать то же самое в личных делах? По крайней мере, тогда не возникнет вопросов вроде: «Куда делись мои деньги?» Записывать надо все расходы, иначе какой смысл контроля. Вы спросите, как же запомнить все свои траты за день? Оказывается, это не так-то сложно сделать — среднестатистический россиянин совершает от трех до семи расходных операций в день. Все они, как правило, могут быть подтверждены чеком — покупка в магазине, услуги парикмахерской, заправка бензином. Больше расходов у людей, ведущих предпринимательскую деятельность. — закупка материалов, тары и прочего. Но и они легко учитываются — есть ведь платежные поручения, счета-фактуры, товарные накладные. Мне не трудно было привыкнуть собирать все чеки, а вот записывать свои расходы я начинал и бросал не меньше шести раз. В определенный момент я вновь попробовал и уже не стал прекращать. Так и собираю все чеки до сегодняшнего дня. У меня есть поясная сумка, как у многих торговцев на рынке, вот туда-то я и складываю чеки, рядом с пропусками и дисконтными картами. Сохранять чеки и квитанции со временем привыкаешь. Раз в два-три дня я открываю обычный файл в Excel на компьютере и записываю туда в столбик: дата, наименование покупки, сумма. Если

записывать суммы покупок столбиком, то очень просто посчитать итог по месяцу — просто выделить весь столбец и все. Когда под рукой точный список расходов, легко анализировать то, на что уходит большая часть средств. Развлечения, гулянки — это повод насторожиться. Обычно большая часть денег у людей уходит на продукты питания, автомобиль и квартплату. У активно покупающих в кредит, нередко большую часть расходов составляют кредитные выплаты — это тревожный звонок. Оцените, насколько легче было бы жить семье без тяжести потребительских кредитов.

И, наконец, заключительный пункт в этой цепочке — умение много зарабатывать. Вы можете много зарабатывать, имея свой бизнес. Или будучи совладельцем нескольких небольших компаний. Или имея работу по основному месту плюс источники дополнительного дохода. Или получая отчисления с лицензионных прав или патентов. В России с этим было тяжело до определенного момента, однако сейчас звезды шоу-бизнеса стали зарабатывать на продаже ринг-тонов. Речь о получении прибыли с работающего бизнеса идет в других главах этой книги, главная задача которой — научить вас хорошо играть не только в «наступлении», но и в «защите». Ведь удержать имеющиеся активы так же важно, как и заработать их.

Глава 6

Здоровье, вредные привычки и бизнес

Когда вы начнете заниматься бизнесом, окажется, что по сравнению с обычной работой по найму это довольно-таки стрессовый вид деятельности. Конечно, в работе по найму тоже бывают стрессы — начальник взбучил, квартальный отчет надо сдать, работа как-то навалилась разом. Но часто обыкновенный работник запросто забывает о проблемах после того, как часы покажут 17:00. Кончилась работа — все, свобода! Идем домой, о проблемах до утра можно позабыть! А то, что завтра они вернутся, — так это ж завтра!

У предпринимателя нередко проблемы не выходят из головы и после окончания рабочего дня. Часто сам рабочий день бывает ненормирован. Из-за стрессов, из-за плотного графика работы предприниматели часто «перегорают». Так и говорят: «сгорел на работе». Уверен, вы это выражение слышали.

Если вы еще не относитесь к числу предпринимателей, более того, если вы еще молоды — мне хотелось бы побеседовать с вами о здоровье. Здоровье — это то, что в молодости часто не ценится. И то, что очень вам пригодится примерно к тридцати годам. Поразительно, но все наплеватьски относятся к своему здоровью — курят, злоупотребляют алкоголем, банально не делают зарядку, а потом это безразличие возвращается назад в виде клубка проблем. И вместо того, чтобы занимать-

ся делом, вместо достижения новых высот люди тратят время и энергию на решение побочных проблем.

Поговаривают, что один из основоположников современной теории управления А. Файоль относился к своим работникам как к механизмам. Многим покажется диким такое отношение — человек не машина, а живой организм. У каждого человека свой индивидуальный внутренний мир, своя собственная психология, это совсем не то же самое, что механическая машина. Однако Файоль обратил внимание на другую особенность людей: все они склонны болеть, все они время от времени «ломаются» — в организме происходит «сбой», и требуется время для того, чтобы вылечить человека — «отремонтировать». Физиологические процессы у людей протекают одинаково: сон — бодрствование, физическая активность — отдых и т. д. Из этого Файоль, который сам был промышленником, сделал довольно простой вывод: здоровье людей, как и механизм, требует профилактики! К тому же выводу пришли чуть позже и врачи, как известно из многочисленных плакатов, размещенных во всех без исключения больницах: «Болезнь легче предупредить, чем лечить». И Файоль принял ряд мер, направленных на профилактику заболеваний в коллективах и на охрану труда. Он не был социалистом, не имел коммунистических взглядов — он просто заботился о прибыли. Больной человек обходился дороже, чем здоровый. Особенно если это высококвалифицированный специалист — например, техник или инженер его завода. Для Франции XVIII века такое отношение к работникам вызвало непонимание, однако прибыль заводов Файоля пошла вверх.

О том же самом хочется сказать и вам: забота о здоровье сейчас принесет прибыль в будущем. Меня поражает,

как много молодых людей и девушек в нашей стране курят. Причем многие курят со школы. Бегают на перемене на крыльцо, прячутся от учителей — боятся, что те расскажут их родителям. В университете эта традиция продолжается, но там студентов хотя бы журят за это. После университета же человек считается взрослым — его уже не пожуришь, он теперь самостоятельный и умный! Даже диплом о высшем образовании есть. Увы, диплом еще не признак ума. О курении мы поговорим еще вот в каком ключе: задумывались ли вы, что означает курящий сотрудник для начальства?

Когда я вижу, как кто-то из моих сотрудников собирается покурить, я запрещаю вместе с ним уходить кому-то еще. Беседа, которая завязывается во время курения, может длиться и двадцать минут, и полчаса. Самое главное, что я теряю рабочее время! Покурить часто ходят стайками по три-пять человек, посчитайте сами — один заход это минус полтора часа рабочего времени. Редко, когда на работе курят всего раз в день, так что потери рабочего времени больше в три-четыре раза. Честное слово, Евгений Чичваркин был прав, когда вешал плакаты, что тот, кто курит, — ворует его деньги. Как руководитель я его понимаю. А со стороны кажется, что курить круто! Когда вы заходите в любую организацию, нередко перед входом стоит компания из трех-пяти мужчин и женщин, хорошо одетых, молодых, которые вышли покурить. Они курят, что-то обсуждают, высказывают свое мнение. Со стороны они представляются очень важными — в красивых костюмах, с сигаретой. Вы даже чувствуете себя неловко, проходя мимо них. Скажу по себе, когда я был обычным менеджером по продажам (а я не курил), мне такие люди казались лучше, круче, важнее, чем я. У них

есть что обсудить, у них свой круг общения. На самом же деле, став руководителем, я понял, что эти самые курильщики — первые кандидаты на увольнение! Если они и дальше продолжают тратить рабочее время на свои глупые разговоры (кто какую машину хочет купить, кто куда хотел бы съездить отдохнуть, у кого тупее начальник), честное слово, я их разгоню ко всем чертям. Теряя в день по часу времени на курение, они меньше успевают, у них хвосты по работе — неотосланные факсы, несделанные звонки, неназначенные встречи, непроведенные переговоры. И как результат — курильщик успевает лишь 70 % того, чего мог бы достичь без сигарет. Кто у меня будет получать больше денег? Тот, кто не курит. Кого я не вижу с сигаретой у входа в офис. Вы думаете, что происходит, когда эта стайка курильщиков видит машину шефа, въезжающую на стоянку? Все важные разговоры прекращаются, мнения забываются, и все эти важные мужчины и женщины в дорогих одеждах бегом бегут к своим рабочим местам. И правильно делают! Потому что любой начальник терпеть не может, когда в рабочее же время сотрудники заняты не работой! Все, кто попадает на глаза, получают хороший нагоняй! И если кому-то до сих пор кажется, что курить — это круто, почему тогда он не крутой? Почему он не предприниматель? Почему он не богат и вынужден работать на глупого начальника? Ведь он же курит! В чем дело?

Дело в том, что курение никак не связано с высокими результатами, не связано с успехом. Эти две вещи не коррелируют. Курение — всего лишь вредная привычка и не более того. Без нее вы сможете больше. Кроме того, есть вероятность, что вас не уволят в первую очередь и у вас будет меньше проблем со здоровьем в старости.

Другая проблема — в основном мужчин — это привязанность к выпивке. Это касается и молодых, и взрослых, и пожилых. Откуда взялось в стране такое повальное увлечение пьянством? Масштабы поражают — я опять приведу пример не из скучной статистики (что, мол, норма потребления алкоголя у нас превышена), а из жизни. Когда мы с двумя механиками открывали свой небольшой частный автосервис, меня поразили слова одного из них. Речь зашла о найме персонала. Дело в том, что в автосервисе вам не всегда нужны специалисты высшего класса. Обычно в небольших автомастерских работает один классный мастер и несколько подмастерьев. Мастер распределяет черновую работу среди помощников, и те крутят болты, зачищают металлы, подготавливают поверхность к шпатлевке, меняют масла и другие технические жидкости. Мастер же выполняет самую сложную и высококвалифицированную работу. Так вот, старший из двоих механиков сказал, что, когда в автосервис принимают нового человека — а автомеханики в основном мужчины — проблема пьянства стоит в числе первых. Часто бывает, что новый сотрудник нормально работает до первой зарплаты, а затем идут сбои. Не вышел в день после зарплаты — потому что пил, а с утра страдал похмельем. На второй день снова не вышел — неудачно опохмелился в первый день и снова болеет. «И если на третий день он не выйдет снова — он здесь больше не работает. Я понимаю, когда изредка позволяешь себе загулять. Но когда уходишь в кураж на несколько дней — такие мне не нужны. На таких нельзя положиться! Ты рассчитываешь, что покрасишь автомобиль за два дня. А человека нет — и ты сам шкуришь, сам грунтуешь, а время-то идет. Ты бы вместо этого краску уже просушил, лак положил, полироль подготовил — машина же еще высохнуть должна!»

Как правило, проблема пьянства распространена в среде неквалифицированных работников. Если вы руководитель, вы должны помнить об этом. Нельзя забывать, что грузчики, неквалифицированные автомеханики, кладовщики, водители, стропальщики, чернорабочие на стройке (кто мешает бетон, ставит опалубку, таскает кирпичи и выполняет прочую неквалифицированную работу), сторожа и завхозы — это все группы риска. Их приходится перепроверять, так как нередко они бывают пьяными на рабочем месте. Часто пьянство дорого обходится их работодателю — производственные аварии, сломанное оборудование, израсходованный впустую материал (работы выполнены некачественно). Как видите, с точки зрения руководителя, здоровье работников и их здоровый образ жизни очень важны. Потому что, как всегда, все упирается в деньги — нет здоровья, значит, приходится искать дополнительный персонал, самому покупать абонементы в спортзал или же в противном случае оплачивать многочисленные больничные. А болеть у нас люди любят — государство как будто подталкивает их к этому, практикуя оплачиваемые больничные листы. В США подобная практика не распространена — на многих работах неквалифицированный рабочий попросту потеряет свое место в случае болезни. Поэтому многие американцы не курят, курят только самые бедные слои населения. Пьянство строго наказуемо — штрафы таковы, что употреблять алкоголь экономически не выгодно. Курение, кстати, тоже экономически невыгодно — да будет известно армии российских курильщиков, в каком раю они живут: пачка сигарет в США редко стоит дешевле 5 долларов, что на наши деньги почти 150 рублей. Сравните с нашими 15 рублями за пачку «LD light»!

Теперь подведем к логическому завершению — как же быть вам? Говорят, что образ жизни формирует статус. Если человек живет, как поросенок, то он и сам — свинья. Если же молодой человек хочет быть успешным, ему не стоит вести образ жизни вечно пьяного грузчика. Пора забыть про сигареты и выпивку в любом их обличии. Будь то пиво на футбольном матче, пара коктейлей на дискотеке или посиделки за бутылочкой водки с друзьями. Попробуйте обойтись без них, если хотите положительных сдвигов в вашей жизни. А они обязательно придут со временем. Опять приведу пример из жизни владельца бизнеса: когда у вас в подчинении небольшая бригада неквалифицированных рабочих, кого из них вы скорее сделаете бригадиром?! Правильный ответ: того, у кого выше квалификация и кто пользуется уважением в коллективе. А теперь ответ, который дает жизнь: нередко неквалифицированные рабочие — это систематические алкоголики. Наибольшим уважением в своей среде пользуется тот, кто является зачинщиком попойки. Сделав его бригадиром, вы создадите себе проблемы. Поэтому на должность бригадира стоит поставить того, кто, может быть, имеет и более низкую квалификацию, но не пьет систематически, хочет развиваться и расти в должности дальше. В жизни мне не раз приходилось видеть такие примеры, когда тихий с виду человек, которого не слышно за столом во время веселья, получает продвижение в должности. Почему? Потому что он не пропал с работы на несколько дней, потому что спрашивал у старших, как выполнить ту или иную операцию, потому что брался за работу, от которой отмахивались остальные. Как видите, пользоваться уважением в коллективе, быть крутым и быть по-настоящему хорошим (а значит, и ценным) работником — это, что называется, две большие разницы.

В свое время я сам сознательно не стал курить, более того, начал систематически заниматься спортом, чтобы достичь в жизни высот. У меня не было способностей ни к одному из видов спорта, тем не менее со временем я научился сносно кататься на беговых и горных лыжах. Даже получил взрослый разряд по лыжному спорту. Со студенческих лет постоянно читал деловые журналы, бизнес-литературу, занимался самообразованием — в результате все эти усилия не прошли даром. Мне стали доставаться хорошие должности на работе — с менеджера я вырос до начальника отдела. Мне было тогда всего 22 года. Выросла зарплата — сколько себя помню, я все время зарабатывал больше, чем мои сверстники. Наконец, мне удалось накопить денег и открыть свое собственное дело — это было для меня самой большой радостью, ведь именно к этому я и стремился. Сейчас я по-прежнему свободен от алкоголя и курения, постоянно занимаюсь то бегом, то лыжами, то плаванием. Почему?

Потому что знаю, что пока человек молод, он должен создавать себе задел на будущее. Пока люди молоды, они зарабатывают на машины, квартиры, дают образование детям, потому что в старости не смогут уже этого сделать — они не будут хорошо зарабатывать. Точно такой же подход в области здоровья: в старости здоровья уже не будет, сохранять его надо сегодня. Бизнес требует колоссальных энергетических резервов. Все успевать, за всем проследить, решать какие-то неожиданные проблемы. Нередко бизнесмену приходится мотаться по всей стране — а это смена часовых поясов. Часто бизнесмену приходится сталкиваться с тяжелыми временами. Так вот, в такие моменты его здоровье должно быть его

союзником, а не врагом. Оно должно давать ему силы, а не отнимать их. Поэтому те, кто еще молод, прекратите тратить время впустую. Если хотите заниматься бизнесом — придется вплотную заняться здоровьем. Это непросто — и читать книги, и заниматься в спортзале, и учиться в институте (школе, техникуме) или совмещать с работой. Но тот, кто много всего делает, тот много успевает. Загружайте себя, пока вы молоды. Этим вы как бы растягиваете, увеличиваете свой энергетический резерв. Как гимнаст растягивает суставы, повышая их гибкость, так и вам нужно увеличивать свои резервы — чтобы вы были работоспособнее своих сверстников, умнее их, здоровее и сильнее. Начав эту работу сейчас, вы не увидите быстрых результатов. Я сам почувствовал первые результаты только через полгода. А окружающим они стали видны только через три года — мне стали говорить, как я сильно изменился. То же будет и с вами — через полгода вы уже будете не тем человеком, что раньше. Но если о необходимости заниматься самообразованием, изучать дополнительную литературу, развивать навыки общения, управления я уже говорил и писал, то о здоровье до сих пор не было сказано ни слова.

Итак, здоровье в этой главе рассмотрено с двух сторон. Во-первых, со стороны руководителя: нездоровый человек невыгоден для организации. Ведь систематические пьяницы — источник постоянных проблем. К тому же продвижение по карьерной лестнице получают скорее свободные от подобных проблем люди, которые сосредоточены на работе, на результате, на изучении новых навыков. Вторая сторона вопроса — ваше личное здоровье. Понятно, что самому становиться пьянчужкой — значит, обречь себя на низкооплачиваемую

работу. Вопрос даже не в этом, а в том, что примерно к тридцати годам предпринимателю требуется очень много энергии. Это возраст, когда деятельность человека находится в самом расцвете, когда имеется и жизненный опыт, и какие-то связи, и финансовые возможности. Это время достижения результатов. И в этот момент ваше здоровье должно быть стабильным, крепким, чтобы не создавать помех для достижения высот. Несмотря на то что кому-то из читателей еще нет тридцати, заботиться о сохранении и преумножении здоровья надо уже сейчас. Часто пишут о необходимости самообразования, о получении трудовых навыков, но редко — о занятиях спортом, профилактике болезней, регулярном отдыхе. Эта глава призвана заострить внимание на этом аспекте.

Вот и подошла к концу эта книга. Скорее всего, у вас появились какие-то мысли. Рекомендую завести тетрадь, чтобы записывать их и делать пометки. Это поможет упорядочить идеи и задумки, а так же пригодится при работе со второй книгой.

Мне было приятно получить большое количество отзывов о первой книге. Многим из вас она понравилась и оказалась полезной. Я надеюсь, вам удастся избежать тех ошибок, которые обычно совершают новички. Если с чем-то вы не согласны или хотите поделиться собственным опытом, буду рад получить от вас письма на ros cement@list.ru. Лучшие советы и истории будут напечатаны в следующей книге, а их авторов я лично поблагодарю с ее страниц.

Ну, и напоследок: если вы прочитали книгу и она вам понравилась не поленитесь, порекомендуйте ее друзьям.

Артем Павлович Медведев

Малый бизнес: с чего начать, как преуспеть

Заведующий редакцией	<i>А. Толстиков</i>
Руководитель проекта	<i>А. Толстиков</i>
Ведущий редактор	<i>Е. Власова</i>
Литературный редактор	<i>Е. Кармачова</i>
Художник	<i>А. Татарко</i>
Корректоры	<i>Н. Периакова, И. Тимофеева</i>
Верстка	<i>Е. Егорова</i>

ООО «Мир книг», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2; 95 3005 — литература учебная.

Подписано в печать 25.07.12. Формат 60х90/16. Усл. л. л. 14,000. Доп тираж. Заказ 4958/12.

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт», Тверь, www.pareto-print.ru.



ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР»
предлагают профессиональную и популярную литературу по различным
направлениям: история и публицистика, экономика и финансы, менеджмент
и маркетинг, компьютерные технологии, медицина и психология.

РОССИЯ

Санкт-Петербург: м. «Выборгская», Б. Сампсониевский пр., д. 29а
тел./факс: (812) 703-73-73, 703-73-72; e-mail: sales@piter.com

Москва: м. «Электрозаводская», Семеновская наб., д. 2/1, стр. 1
тел./факс: (495) 234-38-15; e-mail: sales@msk.piter.com

Воронеж: тел.: 8 951 861-72-70; e-mail: voronej@piter.com

Екатеринбург: ул. Бебеля, д. 11а
тел./факс: (343) 378-98-41, 378-98-42; e-mail: office@ekat.piter.com

Нижний Новгород: тел.: 8 960 187-85-50; e-mail: nnovgorod@piter.com

Новосибирск: Комбинатский пер., д. 3
тел./факс: (383) 279-73-92; e-mail: sib@nsk.piter.com

Ростов-на-Дону: ул. Ульяновская, д. 26
тел./факс: (863) 269-91-22, 269-91-30; e-mail: piter-ug@rostov.piter.com

Самара: ул. Молодогвардейская, д. 33а, офис 223
тел./факс: (846) 277-89-79, 229-68-09; e-mail: samara@piter.com

УКРАИНА

Киев: Московский пр., д. 6, корп. 1, офис 33
тел./факс: (044) 490-35-69, 490-35-68; e-mail: office@kiev.piter.com

Харьков: ул. Суздальские ряды, д. 12, офис 10
тел./факс: (057) 7584145, +38 067 545-55-64; e-mail: piter@kharkov.piter.com

БЕЛАРУСЬ

Минск: ул. Розы Люксембург, д. 163
тел./факс: (517) 208-80-01, 208-81-25; e-mail: minsk@piter.com

✉ Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству зарубежных торговых
партнеров или посредников, имеющих выход на зарубежный рынок
Тел./факс: (812) 703-73-73; e-mail: spb@piter.com

✉ Издательский дом «Питер» приглашает к сотрудничеству авторов
Тел./факс издательства: (812) 703-73-72, (495) 974-34-50

✉ Заказ книг для вузов и библиотек
Тел./факс: (812) 703-73-73, доб. 6250; e-mail: uchebник@piter.com

✉ Заказ книг по почте: на сайте www.piter.com; по тел.: (812) 703-73-74, доб. 6225