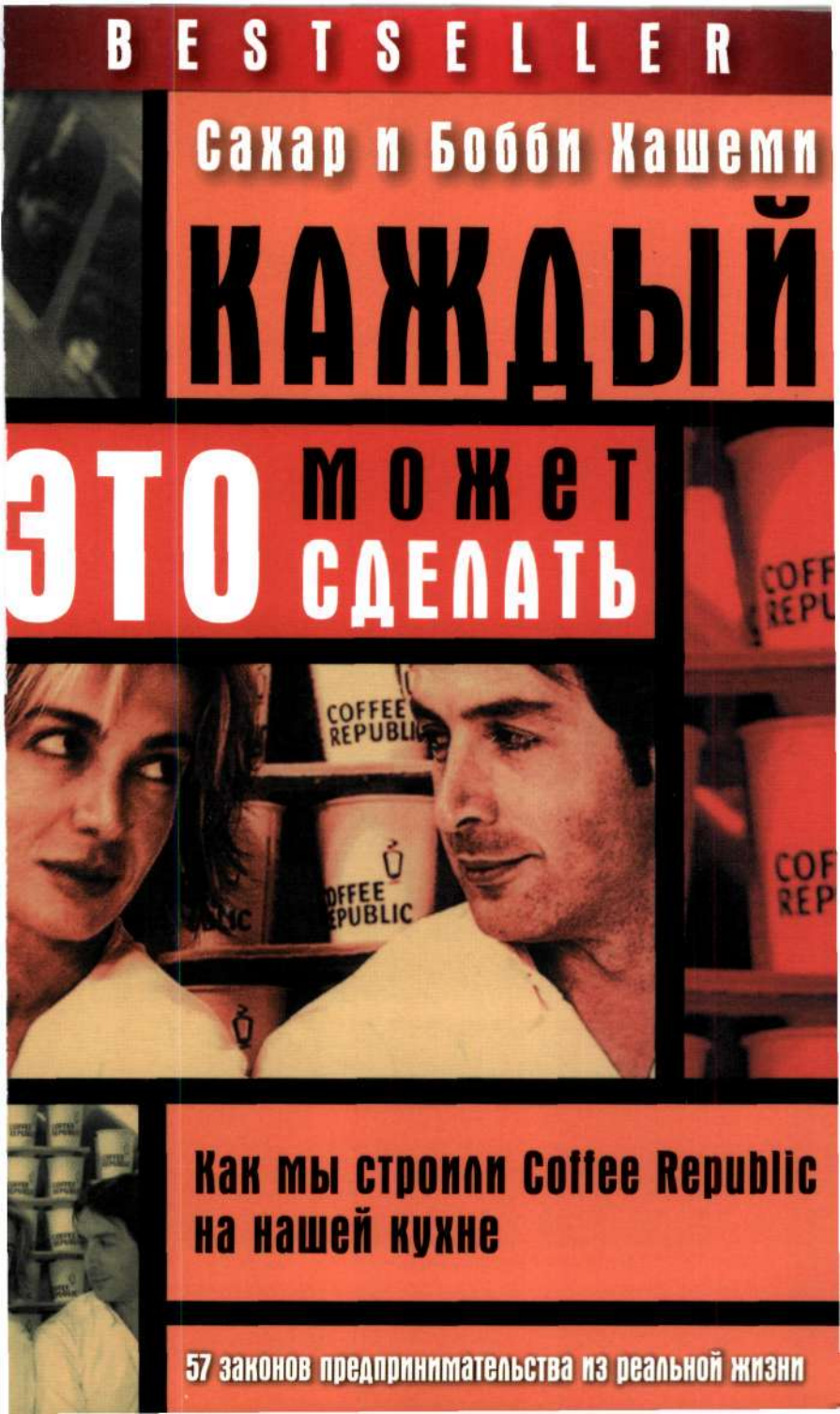
BESTSELLER

Сахар и Бобби Хашеми

КАЖДЫЙ ЭТО может сделать



Как мы строили Coffee Republic на нашей кухне

57 законов предпринимательства из реальной жизни

Сахар и **Бобби Хашеми** – брат и сестра, которые создали Coffee Republic, британскую сеть кофеен. Оставив высокооплачиваемую работу, она – адвоката в Лондоне, он – специалиста по инвестициям в Нью-Йорке, они сделали ставку на свою мечту – создать лучшую сеть кофеен в Великобритании. Прошло восемь лет, и сейчас они считаются одними из самых успешных и высококлассных предпринимателей.

Подумываете о том, чтобы начать дело своей мечты?

Так что же вас удерживает? Неужели страх перед неизвестностью? Или даже, возможно, вы уже серьезно размышляете о том, чтобы начать свое дело, но чувствуете, что «застряли» и никак не можете сделать шаг вперед? Но чувствовать, что ты застрял, все же приятнее, чем встречаться с этим страхом – страхом перед неизвестностью, страхом покинуть удобное местечко. Предпринимательство похоже на неизученный океан. И все-таки задайте себе один вопрос: есть ли у вас желание и решимость покинуть твердую землю и пуститься в плавание по неспокойным и порой пугающим водам, лежащим перед вами?

Если есть, то **«Каждый может это сделать»** может помочь вам справиться с некоторыми вашими страхами, ответить на некоторые скользкие вопросы о том, с чем должен встретиться предприниматель, решившийся достичь своей недостижимой (как иногда может казаться) мечты. Авторы этой книги – очень динамичная команда: брат и сестра, Бобби и Сахар Хашеми, которые создали один из самых узнаваемых и успешных на сегодняшний день брендов в Великобритании – Coffee Republic.

Сахар и Бобби тоже вынуждены были оставить свои удобные, комфортные зоны, оставить надежные рабочие места и рискнуть. Но это не просто мемуары одного бизнеса или история построения одной корпорации. Это личная история двух обыкновенных людей, которые «сделали это», и сделали правильно. Книга **«Каждый может это сделать»** – вдохновляющая хроника гениальной «истории успеха». Сахар и Бобби проведут вас через всю историю от своего первого разговора (когда было брошено первое семя идеи), написания бизнес-плана, придумывания имени, нахождения денег, открытия первого магазина, привлечения общественной кампании и до сегодняшнего дня, когда обороты Coffee Republic составляют миллионы и в более чем ста точках, расположенных по всей Великобритании, работают тысячи сотрудников.

«Каждый может это сделать» дает тысячу уроков, вдохновляющих предпринимателей, и развенчивает миф о том, что начинать успешный бизнес могут только «особые» люди. Книга написана неформальным языком и содержит множество подсказок, советов и цитат. В тексте приведены копии реальных бизнес-планов, протокол первого мозгового штурма и образцы жестких писем из банков, отказывающих в выдаче кредита (но эти письма были должным образом проигнорированы).

Сахар и Бобби шаг за шагом проводят читателя сквозь все аспекты создания своего бизнеса. Им не все давалось легко, но одно можно сказать наверняка: это было самое выгодное путешествие из всех, которые каждый из них когда-либо предпринимал.

Когда вас спрашивают, справитесь ли вы с каким-то заданием, отвечайте: «Конечно, да». А затем беритесь за дело и выясняйте, как это сделать.

ТЕОДОР РУЗВЕЛЬТ

Вы видите то, что есть, и задаетесь вопросом: «Почему?» А я мечтаю о вещах, которых никогда не было, и говорю: «Почему бы и нет?»

ДЖОРДЖ БЕРНАРД ШОУ

Сахар и Бобби Хашеми

Каждый может это сделать

Как мы строили Coffee Republic на нашей кухне

57 законов предпринимательства из реальной жизни

RiNO

Эта книга посвящается

Памяти нашего папы, который научил нас ценить тяжелую работу и самоотдачу.
Нашей маме, которая научила нас мечтать.

Всем, кто когда-либо работал в Coffee Republic: это вы сделали так, что наша мечта сбылась.

УДК 005.332

ББК 65.290

Х 29

С. и Б. Хашеми. Каждый может это сделать. Пер. с англ. М.: RiNO, 2005. - 240 с.

ISBN 5-9629-0013-8 (рус.)

ISBN 1-84112-579-2 (англ.)

Подумываете о том, чтобы начать дело своей мечты?

Так что же вас удерживает? Неужели страх перед неизвестностью? Предпринимательство похоже на неизученный океан. Есть ли у вас желание и решимость покинуть твердую землю и пуститься в плавание по неспокойным и порой пугающим водам, лежащим перед вами? Если есть, то эта книга может помочь вам справиться с некоторыми вашими страхами, ответить на некоторые скользкие вопросы о том, с чем должен встретиться предприниматель, решившийся достигнуть своей недостижимой мечты.

Авторы этой книги – очень динамичная команда: брат и сестра, Бобби и Сахар Хашеми, которые создали один из самых узнаваемых и успешных на сегодняшний день брендов в Великобритании – Coffee Republic.

Настоящая книга Sahar and Bobby Hashemi «Anyone Can Do It», впервые изданная в 2002 году, издается в соответствии с договоренностью с John Wiley & Sons, Inc.

Издательство «RiNO»
Телефон: 743-64-32 info@rino.su

Перевод – В. Плаксина
Компьютерная верстка – О. Скоркин

Отпечатано в ОАО «Типография «Новости»
105005, Москва, ул.Фридриха Энгельса, 46
Заказ № 1870 Тираж 2000 экз.

Слова признательности

Мы решили написать эту книгу, потому что считаем, что у нас есть что рассказать, и если читатель соотнесет то, что мы делали, и то, что с нами, в конце концов, произошло, он сможет заглянуть в мир предпринимательства. Эта книга может оказаться действительно полезной всем, кто готовится вступить на стезю предпринимательства, так как наша история – это пример настоящего «изучения случая».

Путь написания этой книги очень похож на путь, которым мы шли в нашей предпринимательской деятельности. Начав, мы абсолютно не представляли, как рассказать нашу историю, мы знали только, что хотим получить в результате. Остальное, как мы думали, можно будет решить по ходу дела.

Мы начали работать над этой книгой, и нас поразило сходство процессов написания и издания книги и самого процесса предпринимательства. Все начинается с момента, когда «загорается лампочка»: ты знаешь, что хочешь написать книгу. Потом ты проводишь обследование идеи своей книги, выясняя, есть ли на рынке спрос на эту книгу (рыночное исследование), затем излагаешь ее краткое содержание для издателей (бизнес-план). Где-то по пути наступает момент «ага!», когда ты находишь название. Потом ты начинаешь искать издателя (обеспечение финансирования) и, как только он найден, приступаешь к написанию книги (реализация). Затем ты должен продавать и продвигать продукт. Именно такими были процесс и инструменты, использованные нами при разработке Coffee Republic. И те же головокружительные подъемы и останавливающие сердце падения.

Так же, как и в случае с предпринимательской деятельностью, и здесь нам очень помогали возможности, предоставляемые различными людьми, которых мы встретили на своем пути. И вот сейчас мы хотим поблагодарить этих людей:

Фриско Ван Оранж за то, что в одно холодное январское утро в Coffee Republic на Флит Стрит он предложил название «Каждый может это сделать», которое отражает смысл и основное содержание этой книги.

Марка Аллина из Capstone за то, что в такое же хмурое январское утро в Coffee Republic в Чисвике он сказал Сахар: «Я правда хочу напечатать вашу книгу, скажите мне, что нужно, чтобы вы позволили мне это сделать».

Кейт Броуди, нашего редактора, за то, что она с юмором и пониманием воспринимала порой анархичные и всегда перфекционистские причуды и запросы предпринимателей (которым написание книги давалось не очень-то легко).

Грейс О'Берн из Capstone за то, что она собрала воедино манускрипты, наброски и зрительные образы и превратила все это в реальную книгу.

Наконец огромная благодарность за командное усилие Capstone и John Wiley, особенно Кэйтрин Иеронимус, Джулии Лампам, Ориане Ди Масио, Иайну Кемпбеллу и Адриану Вестону. Любое творческое усилие, которое в итоге прорастает в жизнь, – это результат работы команды, и эта книга никогда бы не материализовалась без ваших стараний.

И наконец, нас все еще спрашивают, были ли у нас какие-либо учителя в процессе роста Coffee Republic. Сейчас, думая об этом, мы можем сказать, что были: нашими учителями были наши неисполнительные директора: Нитин Шах, Стивен Томас и Николас Джеффри. Спасибо вам за то, что все время нас поддерживали.

Почему Prince's Trust?

Мы назвали книгу **«Каждый может это сделать»**, и ее название отражает то, как нас воспитывали – нас научили верить в себя и доверять своим суждениям. То, что родители нам дали – эта уверенность в себе, – и есть самый большой подарок, который только можно дать человеку. И, к сожалению, на свете так много молодых людей, не получивших такого подарка, который так необходим для того, чтобы воплотить свои мечты.

Вот когда появляется Prince's Trust: убирая некоторые барьеры и снимая часть бремени, возложенного на этих молодых людей, Trust помогает им использовать данные им способности и таланты наилучшим образом. Prince's Trust позволяет им преуспеть в будущем, где есть свобода выбора и возможность достигать своих целей. Так, Prince's Trust – реальная манифестация этики «Каждый может это сделать».

Только недавно схожесть девиза Prince's Trust «да, ты это можешь» и названия нашей книги привлекла наше внимание к тому, насколько неоценимую роль играет эта организация в том, чтобы помочь молодым людям от 14 до 30, сталкивающимся на своем пути с препятствиями, превратить свой неосознаваемый потенциал в реальный успех. Их программа Запуска Бизнеса предлагает кредиты под низкие проценты, консультирование и другую поддержку.

Поразителен тот факт, что около 60% их начинаний продолжают работать в течение третьего года – это в два раза больше, чем средние показатели в стране! На настоящее время они помогли 50000 молодых людей начать более 45000 бизнесов. Это приблизительно один бизнес в течение каждого получаса каждого рабочего дня.

Мы понятия не имели о том, какого рода бизнесы поддерживает Prince's Trust, пока нам не пришла идея воспользоваться услугами одного из «плодов» ее труда, чтобы сделать фотографии на обложку нашей книги. Мы были просто поражены талантом этого человека.

Мы решили работать со Стюартом Холлисом, который сам представляет собой невероятную историю успеха. У него не было работы, но были жена и маленький ребенок – и больше ничего, кроме мечты: каким-то образом зарабатывать деньги, используя свою страстную любовь к фотографии. Prince's Trust помогла ему, предоставив кредит в 3000 фунтов под низкий процент и маркетинговый гранд в 200 фунтов, кроме того, познакомила с консультантом, бухгалтером на пенсии, который очень помог ему, научив всему, чего Стюарт не знал о бизнесе. Долго рассказывать не будем, просто Стюарт только что фотографировал Тони Блэра, и его теперь регулярно привлекают к работе на BBC.

Много и других историй успеха, похожих на историю Стюарта. Оборот крупнейших 50 бизнесов, поддерживаемых Prince's Trust, составляет почти 148 миллионов фунтов, и в них занято около 2255 человек. Короче говоря, Prince's Trust убирает барьеры и помогает молодым людям «активировать» предпринимательские способности, которые заложены в каждом.

Ноябрь 2002
Лондон

Ниже приведена совсем краткая подборка вырезок из публикаций, касающихся книги «Каждый может это сделать», которыми мы очень гордимся, и несколько писем от наших читателей, которые нас действительно тронули:

«Зреющие предприниматели по мере чтения будут зачарованно выбирать ценные практические советы».
MAIL ON SUNDAY

«Если вы хотите начать свое дело, вот книга, которая вам нужна. В ней много полезной информации, включая реальный бизнес-план Coffee Republic. А если вы не хотите начинать свое дело, она вам понравится все равно».
BUSINESS LIFE

«Если вы думаете о том, чтобы начать свое дело, почитайте эту книгу... прекрасное чтение».

EDGE

«... она будет интересна всем, у кого есть «великая идея». И даже если вы не думаете о том, чтобы начинать свое дело, в этой книге вы можете прочесть о чудесной истории успеха».

EVENING STANDARD

«В отличие от историй Nike и Amazon это не просто описание того, что происходило, – это также настольный учебник. Итак, с одной стороны, у вас есть подробное описание всего происходившего, а с другой – вы получаете практический совет по поводу того, что вам нужно и что не нужно делать, если вы начинаете свое дело... Чрезвычайно полезное чтение для всех будущих Ричардов Брэнсонов».

MANAGEMENT TODAY

«Большая часть информации – просто здравый смысл. Однако эта книга дает стимулирующий толчок всем будущим Хашеми, сидящим дома и ничего не предпринимающим из-за недостаточной уверенности в себе или из-за того, что они не знают, с чего начинать».

BUSINESS AM

«Для всех независимых честолюбцев, вдохновленных к тому, чтобы «просто сделать это» историей Nike, или соблазненных автобиографической «Потерей девственности» Ричарда Брэнсона, или чье нравственное сознание было разбужено «Обычным бизнесом» Аниты Роддик... эта книга нажмет на все необходимые пусковые кнопки».

BUSINESS EYE

«...Вы будете в восторге от этой расскажи-как-было-на-самом-деле истории. Интересно, доступно и действительно полезно».

PARIS WOMEN'S NETWORK

***«Каждый может это сделать»** прекрасно иллюстрирует курс по созданию новых предприятий. Она описывает процесс от идентификации рыночной возможности до запуска бизнеса, – который часто опускают в академических учебниках, – и в этом особое преимущество книги. Нужно рекомендовать ее для чтения всем студентам, проходящим курс предпринимательства».*

ПРОФЕССОР КОЛИН МЭСОН, HUNTER CENTRE FOR ENTREPRENEURSHIP, УНИВЕРСИТЕТ STRATHCKYDE, GLASGOW.

Дорогие Сахар и Бобби,

Я уже довольно давно собираюсь написать вам о том, как мне понравилась ваша книга и помогла открыть свою фирму.

Я юрист, специализируюсь на городском и земельном планировании. Работа в большой компании не сложилась, и в прошлом декабре я решил отпочковаться в самостоятельную фирму. Мне попалась ваша книга, я купил ее и прочел за один вечер. Я использовал вашу модель бизнес-плана для написания своего. Моя компания начала работать 1 марта, и я очень доволен.

Ваша история меня действительно изменила, она настолько искренняя, вдохновляющая, что помогла мне обрести уверенность, которой мне недоставало, чтобы сделать этот шаг.

РИЧАРД МАКС, RICHARD MAX & CO SOLICITORS

Мы чрезвычайно польщены тем, что вы передали нам весь авторский гонорар от продажи книги «Каждый может это сделать». Эти деньги позволят нам помочь еще большему количеству молодых людей преодолеть барьеры, существующие на их пути, и сделать так, чтобы их жизнь начала «работать», и мы вам за это очень благодарны.

PRINCE'S TRUST

Я хочу написать, как сильно понравилась мне ваша книга. Любой, кому интересна эта тема, может очень многому научиться, а одна вещь меня просто потрясла: я вдруг понял, что каждый из вас мог бы стать прекрасным кинопродюсером! Все советы, которые вы даете, могли бы пригодиться и мне, когда я продюсировал фильмы. Первое, что нужно сделать, когда начинаешь работу над фильмом, – составить его бизнес-план, хотя в мире кино он так и не называется. Мы называем это Распорядок и Бюджет! Если кто-то хочет найти финансирование идеи своего фильма, ему абсолютно необходимо подготовить этот документ, и все происходит именно так, как вы описываете в своей книге. Я всегда думал, что, когда мы делаем кино, мы занимаемся «предпринимательством», а ваша книга подтвердила, что так оно и есть.

ЛОРД БРАБУРН, ПРОДЮСЕР ФИЛЬМОВ «ПУТЕШЕСТВИЕ В ИНДИЮ» И «УБИЙСТВО В ВОСТОЧНОМ ЭКСПРЕССЕ»

Просто хочу очень коротко сообщить, как сильно мне понравилась ваша недавно вышедшая книга. Я читаю почти все книги, касающиеся ведения бизнеса, которые могу найти, и могу сказать, что ваша книга действительно необычная. Я всего лишь во второй раз пишу авторам о том, что получил огромное удовольствие от прочтения их книги.

Мне очень понравилось, что она написана честно и что вы столь явно любите свою компанию. Буду рекомендовать книгу всем своим друзьям, которые как раз решаются открывать первую компанию в своей жизни и которым необходим последний толчок! Вы вдохновили целое новое поколение предпринимателей!

МАЙКЛ ЭКТОН СМИТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР FIREBOX.COM

В первый раз я прочла вашу книгу, когда только начала открывать свое дело, сталкивалась с различными трудностями и решала, стоит ли продолжать пытаться реализовывать свое видение, свою мечту. Ваша история и честные подробности о ваших личных взлетах и падениях были для меня не просто утешением, но и сильно меня вдохновили.

Поскольку я запускаю бренд модной одежды, я тоже столкнулась с проблемой поставщиков, и ваша книга напоминает мне о том, что есть причина, по которой я делаю то, что я делаю, и что есть свет в конце туннеля этих трудных, полных одиночества дней, которые неизбежно бывают, когда ты начинаешь новый бизнес. Я часто обращаюсь к вашей книге, она стала моей бизнес-библией...

ИЛЕЙН ЭЙТКЕН, ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ ME-O-MI LTD

Содержание

Предисловие

Кажется ли вам знакомой такая ситуация?

У вас всегда была парочка прекрасных бизнес-идей, которые аккуратно лежали на чердаке вашего сознания. Вы даже тайно подумывали о том, чтобы рискнуть и выяснить, насколько реально воплотить эти идеи в жизнь. Вы действительно верите в то, что родившаяся в вашей голове концепция жизнеспособна и при этом убеждены, что именно вы сможете вдохнуть в нее жизнь.

Вы не только обладаете суперидеей, которая, как вы полагаете, обречена на успех, вы еще и все время мечтаете о том, что придет день, когда вы будете делать что-то свое, сами будете себе боссом. Вы жаждете свободы, независимости и страстно хотите, чтобы ваше видение стало реальностью, а вы получили бы все полагающиеся за это воплощение награды. ***И все-таки вы ничего со всем этим не делаете!*** Вы все откладываете погоню за своей мечтой на неопределенное время в отдаленном будущем. Ваша мечта все остается чем-то, с чем вы обещаете себе когда-нибудь разобраться, и так она становится светом в конце туннеля, великолепным будущим, о котором сейчас пока можно мечтать, чем-то, что помогает вам брести через череду рабочих будней.

ЗАДАЙТЕ СЕБЕ ТАКОЙ ВОПРОС:
ПОЧЕМУ ВЫ СЕЙЧАС НЕ ИДЕТЕ ЗА СВОЕЙ МЕЧТОЙ?

Потому что сейчас вы чувствуете себя комфортно, а предпринимательство это прыжок в неизвестность? Даже если вы признаете, что то, чем вы сейчас занимаетесь, трудно назвать особенно интересным или вдохновляющим, все-таки это место надежное, твердая земля, на которой вы чувствуете себя уверенно, тогда как предпринимательство – это неизведанный океан, глубокое,

темное, пугающее море. На самом деле перед вами стоит вот какой вопрос: Есть ли у вас желание и уверенность покинуть надежную землю и пуститься в плавание по зыбким и неизведанным водам рынка, даже если вы не уверены на 100%, что ваша идея будет работать? Один взгляд на этот океан впереди, а еще эти сомнения, вопросы без ответов, которые, как вы считаете, связаны с тем, что у вас недостаточно опыта, и обыкновенный страх неизвестности – этого вполне достаточно, чтобы убедить себя тихо сидеть в своей зоне комфорта и не высовываться. Вы понятия не имеете о том, что могло бы случиться, если бы вы попробовали пойти вперед.

«Каждый может это сделать» – наш ответ на непростой вопрос о том, с чем сталкивается предприниматель, когда решается совершить шаг к воплощению своей мечты. Если вы хотите узнать, на что это похоже, мы попробуем вам ответить.

Мы знаем, на что это похоже, потому что мы, как и вы сейчас, сидели на своих очень уютных местах и сами задавали себе те же вопросы, которые будете задавать себе и вы, решаясь на этот шаг. Всего несколько лет назад мы были такими же, как и вы, два человека с хорошей работой, но и с мечтой о чем-то лучшем где-то в подсознании, которая все никак не хотела уходить. Мы пошли за ней и дожили до того, что на следующих страницах рассказываем вам историю наших приключений.

Мы не лекторы бизнес-школы и поэтому не собираемся предлагать вам сухое, академическое изложение нашей истории. Также мы не хотим, чтобы эта книга воспринималась как типичный учебник о том, как начинать новое дело. Еще эта книга не бизнес-мемуары и не корпоративная история, описывающая жизнь основанной нами компании Coffee Republic.

Это наша личная история. Это в какой-то степени смесь всего вышеперечисленного, но в то же время это просто история двух вдохновенных предпринимателей, которые пошли за своей мечтой. Мы – два человека, которые во многом, возможно, ничем не отличаемся от вас, но мы прекратили просто «думать об этом» и

шагнули в воду, достигли своих целей и многому научились, пока шли.

Мы расскажем, каково нам было отказаться от комфорта наших «тепленьких» рабочих мест – чтобы занять их, мы учились, готовились большую часть нашей жизни, – и прыгнуть в неизвестный мир кофе и розничных продаж, с которым мы были абсолютно незнакомы.

Предпринятое нами путешествие было самым насыщенным и интересным из всех, о которых мы когда-либо мечтали, и это было больше чем деловое предприятие. Скорее это было предприятие нашей жизни.

Наша история может дать вам пошаговую инструкцию по прохождению ответственных этапов и преодолению трудностей, взлетов и падений, радостей и растерянности в начале бизнеса. Мы расскажем, что мы делали, и объясним, как мы это делали, и, возможно, сможем поделиться с вами вдохновением и знаниями, которые помогут вам поверить в то, что вы тоже можете сделать это. Мы не собираемся скрывать трудности и обещать, что ваш путь будет легким, но мы гарантируем, что предпринятые нами усилия были самыми благодарными из всех, которые мы когда-либо предпринимали, и хотя это и работа, она может превратиться в самое большое развлечение, которое возможно в жизни, если вы решитесь идти этим путем.

«Жизнь – это либо рискованное приключение, либо – ничто».
НАПОЛЕОН

Мы проведем вас через наш мыслительный процесс, наши вдохновения и даже полуночные размышления и споры, и вы увидите агонию и экстаз предпринимательского путешествия в живом цвете. А потом, если вы на распутье дорог и должны принять решение: либо следовать за своей мечтой, либо оставаться в комфорте, вы сможете ответить на свой вопрос:

Почему вы не идете за своей мечтой?

КОРОТКО ОБ ОСНОВНЫХ ШАГАХ

Вы собираетесь проследить за путешествием, начинающимся с идеи и заканчивающимся в реальности компанией, занесенной в официальный реестр. Это путешествие проходит через ряд основных этапов, которые мы обозначили ниже и по которым построили книгу.

Мы считаем, что предпринимательство – это процесс. Что существует пошаговая методология, которой может следовать каждый. Очень обобщенно эти шаги выглядят следующим образом.

Шаг 1 – Вы готовы стать предпринимателем?

Мы убедим вас в том, что предпринимателем может стать каждый.

Мы развенчаем миф о том, что предприниматель – это сверхчеловек (абсолютно точно, что это не так). Затем вы сможете принять осознанное решение о том, можете ли вы стать предпринимателем.

Шаг 2 – Есть ли у вас БОЛЬШАЯ идея?

Если вы хотите стать предпринимателем, то какой бизнес вы собираетесь начинать? Как происходит это "включение лампочки" в голове? Или если у вас уже есть идея, которая не дает вам спать ночами, как понять, что именно ее стоит воплощать?

Шаги 3-7 – Процесс превращения вашей идеи в бизнес.

Вот вы решили, что хотите открыть свое дело и уже представляете себе основную идею, что теперь?

- **Шаг 3** – первый шаг, который вы реально делаете с вашей идеей: исследование рынка.
- **Шаг 4** – написание бизнес-плана.
- **Шаг 5** – поиск денег.
- **Шаг 6** – реализация, воплощение вашей идеи, превращение ее в реальный бизнес.

- **Шаг 7** – Построй его и они придут? Этот шаг о том, как, собственно, управлять, вести тот бизнес, который вы построили.

Шаг 8 – Расти иль не расти? Вот вы воплотили свою идею, что теперь? Дело не в том, чтобы просто воплотить ее в жизнь, а в том, чтобы ваш бизнес начал жить самостоятельно, и нужно решать неизбежный вопрос о том, должен ли он расти.

Нас часто спрашивают, как много времени заняло наше путешествие с Coffee Republic. Ответ таков: до того самого дня оно длилось почти год.

Схема нашего временного графика выглядела примерно так:

Найти идею:	одна ночь и один день
Оценить идею:	два месяца
Написать бизнес-план и найти деньги:	три месяца
Найти место и реконструировать; оборудовать и открыть точку:	семь месяцев
Рост с 1 до 7 точек:	2 года
Рост с 7 до 25 точек:	1 год
Рост с 25 до 75 точек:	2 года

ГЛАВА ПЕРВАЯ:

Каждый ли может быть предпринимателем?

БЫТЬ ИЛЬ НЕ БЫТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ?

ДАТА: 2 НОЯБРЯ 1994 Г.
МЕСТО: ТЕМНЫЙ ЗИМНИЙ ВЕЧЕР
В ТАЙСКОМ РЕСТОРАНЕ НА КИНГС РОУД, ЛОНДОН

САХАР: *«Мне так хочется выпить такой же сливочный капучино и съесть диетический кекс, какие подают в экспресс-барах в Нью-Йорке. Они были такие классные. Не могу поверить, что в Лондоне нет ничего подобного».*

БОББИ: *«Ты знаешь, это хорошая бизнес-идея. Когда я работал в Lehman, один мой коллега положил мне на стол проект сети американских кофе-баров. Они бы действительно могли пойти в Лондоне. Слушай, может нам самим все это организовать?»*

САХАР: *«Но я ведь адвокат! Я не говорила, что хочу начать продавать кофе, я просто хотела его выпить! Я не бизнес-леди».*

БОББИ: *«Поверь, это прекрасная идея для бизнеса. Давай это сделаем».*

САХАР: *«Ты начинаешь меня нервировать. Я не для того всю жизнь училась, чтобы забросить право и открыть кофе-бар. Возьми себе в партнеры кого-нибудь из друзей по бизнес-школе и с ним открывай. Можешь рассчитывать на меня как на клиента каждый день, даже дважды в день».*

Сахар никогда не думала о том, чтобы заниматься предпринимательством. На самом деле, можно без преувеличения сказать, что мысль о собственном деле никогда и в голову ей не приходила. И вот она почувствовала потребность в чем-то как потребитель и это превратило ее в предпринимателя. Бобби же довольно много знал о ведении бизнеса и о том, что нужно делать для того, чтобы его начать. Ему, для того чтобы стать предпринимателем, недоставало единственного и самого главного компонента: хорошей идеи.

Таким образом, мы пришли к тому, чтобы стать предпринимателями с довольно разных стартовых позиций. Сахар с позиции клиента, Бобби с позиции человека, горящего желанием начать свое дело.

Нет единственного варианта, которому следуют все предприниматели. Вы можете прийти к этому разными путями. Все может начаться с комбинации следующих компонентов:

- БОЛЬШАЯ идея, которая никак не выходит у вас из головы;
- ниша на рынке, обнаруженная вами как потребителем (случай с Сахар);
- сильное желание быть капитаном своего собственного корабля (вы уже больше не хотите всей этой корпоративной политики);
- вас могут подтолкнуть неблагоприятные обстоятельства (например, потеря работы);
- неожиданное событие может заставить вас просто случайно натолкнуться на великолепную возможность для бизнеса;
- вам просто наскучил ваш status-quo.

Какими бы ни были ваши мотивы, нам кажется, что многие люди отказываются от этого варианта потому, что считают, что далеко не каждый может быть предпринимателем, а только какие-то сверхлюди и провидцы. Мы хотим убедить вас в том, что предпринимательство – это вариант, доступный всем. Предпринима-

телями не рождаются, ими становятся. В нас всех это заложено, знать бы только как это активировать.

Закон 1: Забудьте о хвастовстве типа Ричарда Брэнсона

Появления чьего-либо имени в любом количестве газетных статей достаточно, чтобы у вас создалось впечатление, что каждый, кто начинает свое дело, имеет особое благословение в виде какой-то гениальности, но мы считаем, что это миф, и отчаянно желаем его развеять.

Легенды и житейская мудрость заставляют нас верить в то, что если ты не хвастливый экстраверт, который любил бизнес с самого детского сада (предпочтительно сделал свой первый миллион, продавая конфеты в песочнице), и не обладаешь также еще какими-нибудь потусторонними способностями, то начало своего дела – это не для тебя. «Если у вас не проявлялись экстраординарные лидерские качества в течение всей вашей жизни, забудьте о предпринимательстве», – вот что говорят люди. А хуже всего такое мнение, что если вы не только-только окончили школу, а уже хорошо образованы и добились довольно серьезных успехов в работе, тогда определенно вычеркните предпринимательство из списка возможных путей строительства своего будущего.

Чушь. На самом деле житейскую мудрость нужно отставить в сторону! То, что она говорит, просто не соответствует действительности. Абсолютно разные люди начинают свое дело, и абсолютно разные люди вследствие этого процветают. Не существует некоего портрета предпринимателя. Единственное, что отличает вас от тех, кто уже преуспел, это то, что они решились использовать те же инструменты, которые есть и у вас, для того, чтобы воплощать свою собственную мечту, а не чью-то еще. Мы считаем, что во всем виноваты популярные концепции, которые мы называем «эффект Ричарда Брэнсона». Один взгляд на него, эффектно летящего над землей, и вы уже, возможно, чувствуете, что что-то глубоко внутри говорит вам, что у вас нет того, что нужно, чтобы быть таким, как он. Вы думаете, что, чтобы стать

предпринимателем, нужно знать волшебную формулу, доступную только гениям. Что ж, вас ожидают хорошие новости: нет, не нужно! Точно так же, как далеко не каждый успешный бизнес похож на Virgin, не каждый успешный (и счастливый) предприниматель обязан обладать брэнсоновскими личностными качествами, чтобы заставить свою мечту сбыться.

Посмотрите на вывески на центральной улице своего города, большинство из них однажды были просто предпринимательскими начинаниями. Вот чего вы не видите, так это того, что лица, стоящие за этими начинаниями, вовсе не были бизнес-вундеркиндами. Большинство вообще ничего не знали о бизнесе, и только некоторые из них когда-то осознанно решились стать «предпринимателями». Они просто знали и любили свои продукты, и их бизнесы были построены благодаря их преданности своему идеалу.

История богата примерами предпринимателей всех форм и размеров, цветов и оттенков. Если об этом задуматься, то одним из ранних примеров является Христофор Колумб. Его великая идея заключалась в том, чтобы найти более короткий и быстрый путь в Азию, отправившись в плавание на запад, вместо того чтобы плыть на восток, и таким образом повысить эффективность торговли. По пути он открыл Америку! Колумб потратил шесть лет на то, чтобы, предоставив свой «бизнес-план», убедить Короля Испании Фердинанда финансировать его экспедицию.

Как только Колумб заручился поддержкой короля и получил деньги, он купил корабли, нанял людей (свою «команду менеджеров») и через шесть месяцев отправился в плавание («начал свой бизнес»).

Через сто лет после Колумба у первых колонистов тоже появилась прекрасная идея: поехать в Америку и открыть новый рынок золота, серебра и драгоценностей. Перед нашими неосторожными исследователями стояла та же задача, которая стоит перед каждым предпринимателем: найти деньги для своего предприятия либо у короля, либо у торгующей компании. И так, они тоже

отправились в плавание по неразведанным территориям, чтобы основать свой бизнес. Мы говорим, что эти люди – пионеры, но их действия по сути составляют корень того, что сейчас мы называем предпринимательством.

История полна успешными людьми, которые увидели новую возможность и предприняли действия для ее реализации. Все они предприниматели. Само слово «предприниматель» может быть и является изобретением недавнего времени, но то, что за ним стоит, старо как мир.

Закон 2: Предпринимательство – это не черта личности

Важно понять одну вещь: не существует некоего универсального предпринимательского типа. Нет такого набора общих характеристик, по которому каким-то образом заранее можно определить, что в случае, если вы обладаете этими характеристиками, ваш бизнес будет более успешным. Предпринимательство – это такая «дисциплина», которой может научиться каждый. Предпринимателями становятся, а не рождаются.

Если говорить словами гуру предпринимательства Питера Друкера: *«Это не черта личности: за 30 лет я встречал людей с самыми разными личностными качествами и темпераментом, которые успешно справлялись с предпринимательскими задачами. Некоторые предприниматели эгоцентричны, другие – болезненно стремящиеся к соблюдению всех правил конформисты. Некоторые толстые, другие – тощие. Некоторые из них постоянно нервничают, другие расслаблены, одни чрезвычайно очаровательны, другие очаровательны не более чем замороженная скумбрия!»*

Жена Питера Друкера начала свое дело в возрасте 80 лет, когда заметила, что на рынке не хватает средств, улучшающих слух. Насколько это типично?

Мы слышали один хороший ответ на вопрос «что такое предприниматель?»: он похож на слона. Его трудно описать, но когда вы с ним встретитесь, вы его узнаете!

Так что самое лучшее, а может быть, и единственное описание

предпринимателей состоит в том, что все они действуют принципиально одинаково: они начинают и ведут свой бизнес. Или если говорить шире, они идентифицируют возможность и решаются ее реализовать.

Закон 3: Каждый человек может научиться вести себя как предприниматель

Поскольку не существует единого предпринимательского типа личности, каждый человек может решиться и приобрести навыки, которые позволят ему стать предпринимателем. Питер Друкер пишет, что «каждый, кто может встретиться с необходимостью принимать решение, может научиться быть предпринимателем и вести себя предприимчиво. Предпринимательство – это не черта личности, а скорее способ поведения».

Мы считаем, что как только у вас появляется идея, которую вы стремитесь реализовать, вы начинаете действовать как предприниматель, даже не задумываясь об этом. Самое главное, что присуще всем предпринимателям, это то, что у всех у них есть мечта и желание сделать все, что необходимо, чтобы эта мечта стала реальностью. Вы визуализируете, представляете себе конечный продукт и идете от него, выполняя то, что необходимо для того, чтобы он появился.

Также нужно обратить внимание на то, что предприниматели отличаются от изобретателей. Изобретатели – это гении, которые рождают идеи, а предприниматели делают на идеях деньги (часто на идеях изобретателей). Изобретатели полагаются на свою интуицию и талант. Они – Томасы Эдисоны нашего мира, и их совсем немного. Предприниматели же следуют технологии, которую некоторые из них чувствуют интуитивно, а все остальные могут просто изучить.

Все предприниматели начинают с того, что выявляют зерно идеи и заканчивают управлением работающего бизнеса. Шаги, которые они при этом делают, довольно очевидны, и мы разберем их в нашей книге (исследование рынка, бизнес-план, поиск денег, реализация).

Начав следовать этой технологии, вы можете научиться вести себя как предприниматель, используя имеющиеся у вас инструменты. Эти инструменты: напряженная работа, ответственность, настойчивость и уверенность. Ими владеют все предприниматели. Но их необходимо активизировать, взять в руки, и помочь в этом может ваша страсть к осуществлению идеи.

Как только это произойдет, вы начнете предприимчиво действовать во всех аспектах своей жизни, не только в бизнесе. Вы будете более активно следить за тем, чтобы то, чего вы действительно хотите, было вам доступно. Вас больше не будет устраивать ответ «нет» на все возникающие вопросы.

Закон 4: Страсть активизирует ваши предпринимательские способности

Это ваше горючее! Главное необходимое условие для того, чтобы начать вести себя как предприниматель, – это иметь страстное желание воплотить вашу идею в жизнь. «Внутренний предприниматель» станет реальным, благодаря этой страсти. Итак, ключ к тому, чтобы выявить в вас истинного предпринимателя, кроется в том, чтобы как можно ближе подойти к тому, к чему вы испытываете страсть. Если вам это удается, страсть становится топливом, на котором вы совершаете свое предпринимательское путешествие; «она заставляет этот мир вращаться». Этот внутренний огонь заставит проявиться все необходимые качества, которые у вас и так уже есть, но которые необходимо активизировать.

Если идея вас не зажигает, вам будет слишком трудно заставить себя делать всю связанную с ее реализацией тяжелую работу и преодолевать все препятствия. Если вы не любите то, что вы делаете, длинное, трудное путешествие, которое вам предстоит, просто не будет иметь смысла. Выполняя трудную работу, вы будете просто чувствовать, что выполняете трудную работу, а не то, что вы работаете для воплощения своей мечты. Вам будет гораздо лучше просто работать как раньше, с девяти до пяти.

Одним словом, страсть – это то, что заставляет вас вести себя

предприимчиво и подключает все ресурсы, необходимые вам в пути. Буквально каждая история предпринимательства начинается со страстного желания воплотить идею в жизнь. И каждый может найти то, к получению чего он испытывает страсть.

Закон 5: Вам не нужны навыки или знания

Возможно вы очень удивитесь, если узнаете, что большинство предпринимателей никогда не учились и не имели никакого особого опыта в той сфере, в которой они начали свое дело. Собственно, большинство из них вообще не имели какого-то серьезного делового опыта (как, например, опыта управления компанией), когда они начинали.

Такое впечатление, что их собственное дело, на собственном примере, научило их всему необходимому. Другими словами, само действие – начало создания бизнеса – является самым богатым источником знаний для предпринимателя. Это бизнес-школа, расположенная прямо в центре реального мира.

Когда мы начали писать наш первый бизнес-план, Сахар была уверена, что не справится с ним, пока не получит диплом MBA, на что Бобби ответил: «Сахар, ты сейчас поступаешь в лучшую школу бизнеса в мире».

На самом деле иногда то, что у предпринимателей недостает глубоких знаний отрасли, в которой они работают, играет им даже на руку. Мы называем это – «важно быть бестолковым», что позволяет вам быть в блаженном неведении о всех трудностях, ожидающих вас на пути, а думать только о конечном продукте. Житейская мудрость заставляет вас мыслить в определенных рамках, а предпринимателю необходимо мыслить шире этих рамок. Ограниченное знание отрасли, таким образом, дает вам возможность мыслить более широко, открыто и в трудных ситуациях реагировать лучше, чем тем, кто находится внутри системы, и это помогает вам достигать конечной цели.

Но все это не значит, что вы можете обойти необходимость трезво оценить свои сильные и слабые стороны. В процессе работы вы должны постоянно стараться приобретать необходимые вам на-

выки. Некоторые из них вы можете приобрести самостоятельно, для того, чтобы научиться другим, можно нанять учителей или привлечь на помощь специалистов. В любом случае вы должны реально оценивать свои силы.

Закон 6: Каждый может сделать это, но каждый ли хочет это делать? Подходит ли вам предпринимательская деятельность?

Хотя это может сделать каждый, мы не станем утверждать, что любой человек должен открывать свое дело. Вы должны задать себе главный вопрос: «Уверен ли я в том, что действительно хочу быть предпринимателем?» И хорошо бы как следует подумать о том, хотите ли вы этого, прежде, чем пускаться в такое путешествие. Это не просто выбор работы. В этом вопросе одинаково важно и личное отношение, и деловой аспект. Это в равной степени карьера и стиль жизни.

Это то, что отражает не только то, что вы делаете, но и то, кто вы такой, что вы собой представляете. Для предпринимателей часто это одно и то же. Они объединяют свои личные интересы и работу. Это обоюдоострый меч. С одной стороны, вы делаете то, что вам лично подходит, вы это любите и сами контролируете свою судьбу, но, с другой стороны, это привносит в вашу жизнь огромную долю нестабильности, и вы просто никогда не можете отключиться. По крайней мере, в самом начале вы и ваш бизнес – одно целое. Это эмоциональное самопожертвование, к которому вы должны быть готовы.

Один наш друг предприниматель однажды сказал: «Нет ничего особенного в том, чтобы начинать свое дело, это все равно что вообще что-либо начинать. Но свое дело дает возможность самореализации, на которую чаще всего не обращают внимания. Я считаю, что это, безусловно, его самое главное преимущество». Действительно, мы считаем, что если измерять прибыль в терминах самореализации, то каждый предприниматель делает миллиарды на самом своем путешествии, не принимая в расчет уровень измеряемого успеха.

Закон 7: Предупреждение: успех не приходит сам собой. 99% попыток оканчиваются неудачей.

«Многие люди мечтают об успехе. Я считаю, что успеха можно добиться только посредством ряда неудач и их анализа. На самом деле, успех – это 1% вашей работы, которая является результатом остальных 99%, которые называют неудачами».

С. ХОНДА, ЯПОНСКИЙ ПРОМЫШЛЕННИК

Предпринимательство – это чрезвычайно затратный проект с точки зрения денег и ваших душевных сил. Работа предпринимателя нелегка. Вы услышите гораздо больше отказов и плохих новостей, чем можете ожидать, и, несмотря на критику, вынуждены будете продолжать идти вперед. А критику вам придется встречать на каждом углу. На осуществление вашей мечты вам понадобится гораздо больше времени, чем вы полагаете. С вами почти наверняка произойдут все неприятности, которых вы опасались. И ничто из того, чего вы так ждали, не будет происходить легко и просто. Каждый предприниматель скажет, что он в самом начале и представить не мог, насколько трудно будет потом.

Но если вы все-таки решитесь, мы гарантируем, что это будет самым лучшим, что вы когда-либо делали в своей жизни. Никто из всех предпринимателей, противостоящих реальностям судьбы, не пожалел о том, что решился на это. Оглядываясь назад, они скажут, что любили каждую минуту этой жизни. Большинство из них просто ностальгируют по этим старым временам. Когда оглядываешься назад, все эти трудности и карабканье вверх выглядят так романтично.

«Я бы хотел быть тем, кем я был, когда я хотел быть тем, кто я есть сейчас».

Закон 8: Итак, сами принимайте решение, что вам делать. Сделать это необходимо и сделать это можете только вы.

Нет ничего почетного в том, чтобы быть предпринимателем, как нет ничего позорного в том, чтобы работать на кого-то. Все зависит только от того, чего ВЫ хотите от вашей жизни и от этого конкретного дня. Предпринимательство непременно должно подходить по духу.

Мы предлагаем вам очень внимательно подумать, прежде чем решить: быть иль не быть. Забудьте о книгах и справочниках предпринимателей, в которых задаются вопросы типа: Вам нравятся неудачи? Принимаете ли вы отказ радостно? Обладаете ли вы невероятными лидерскими качествами? Являетесь ли вы необыкновенно творческим человеком? Относитесь ли вы к чрезвычайно одаренным и располагающим людям?

Такие книги специально выпускают для того, чтобы усилить распространенный имидж предпринимателя подобного супермену. Они как бы подспудно говорят, что успешным предпринимателем может стать далеко не каждый. Как, в конце концов, могут кому-то нравиться неудачи? Как вы можете понять, являетесь ли вы творческой личностью, если вы всю жизнь изучали право, а потом работали в правовой фирме, как Сахар? Как вы можете быть хорошим лидером, если у вас никогда не было возможности кого-то куда-то вести?

Особенность предпринимательства состоит в том, что, заполнив бак горючего страстью, вы обнаружите в себе такие качества, о которых никогда не подозревали. Если прежде вы занимались какой-то скучной работой в фирме, которую терпеть не могли, то нет ничего удивительного в том, что вы не проявляли некоторые свои положительные стороны и могли из-за этого испытывать недостаточную уверенность в себе.

Но если вы начинаете свое дело – это должно быть более осознанное решение, чем выбор новой работы. Здесь нет рекрутеров или охотников за головами. И поскольку вы не можете пойти на

интервью для устройства на эту работу, вам придется самому провести для себя это интервью. Вот вопросы, которые вы можете задать себе перед тем, как отправитесь в плавание.

ПРОИНТЕРВЬЮИРУЙТЕ СЕБЯ: ПОДХОДИТ ЛИ ВАМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

- Готовы ли вы полностью посвятить себя тому, чтобы ваша идея стала реальностью?
- Позволяет ли ваша личная жизнь посвятить себя своему делу?
- Есть ли у вас другие обязанности, которые мешают вам посвятить себя своей новой идее?
- Достаточно ли у вас сил продолжать упорно трудиться над ней, пока она не заработает? Имейте в виду, что это всегда занимает больше времени, чем вам кажется.
- Хотите ли вы работать чрезвычайно напряженно?
- Готовы ли вы не соглашаться с тем, что другие говорят вам «нет»?
- Готовы ли вы засучить рукава и все делать своими руками – даже самую черную работу? Предпринимательство – это не только придумывание идей.
- Есть ли у вас глубокое, жгучее желание осуществить свою мечту, сделать так, чтобы ваша идея заработала?

Если вы ответили «да» на эти вопросы, то у вас есть секретное зерно, которое понадобится для того, чтобы стать успешным предпринимателем и дать жизнь своей мечте. Налицо первые признаки вашей серьезности и самоотдачи.

Закон 9: Вы не можете быть половинчатым предпринимателем

Мы не верим, что в предпринимательство можно только сунуть свой нос. Нужно посвятить себя этому. Мы знаем, что фраза звучит более чем банально. Давайте прямо скажем – все говорят об ответственности, о том, что необходимо чему-то себя полностью посвящать, но не нужно игнорировать самоотдачу из-за того, что эта фраза уже превратилась в некое клише. Это действительно ключевой фактор успеха.

На пути от вашей прекрасной идеи до реально работающего бизнеса лежит минное поле страхов, препятствий, отказов и разочарований. Единственная возможность пройти это поле и одолеть все препятствия – отдаться этому делу полностью.

Если горючее – это ваша страсть, то самоотдача – это двигатель. Она дает вам силы преодолеть барьеры и добраться до места назначения. Чем качественней ваше горючее, тем больше оборотов должен делать ваш двигатель; это то, что продвинет вас через препятствия на пути, иногда вы их можете даже не заметить. Если уж вы посвятили себя чему-то, то вас уже мало что может остановить.

«До тех пор, пока вы не посвятили себя чему-то, остаются сомнения, возможность вернуться назад, неизменная неэффективность. Что касается проявлений инициативы, есть одна элементарная истина, незнание которой убивает огромное количество идей и далекоидущих планов: в тот момент, когда вы определяетесь и посвящаете себя этому делу, Провидение изменяется. Происходят различные вещи, которые иначе никак бы не произошли. Целый поток событий начинает двигаться, с того момента как вы приняли решение, поворачивая вам на пользу незаметные ситуации, встречи и материальную поддержку, о которых раньше вы и мечтать не могли. Все, что вы можете делать и о чем мечтаете, вам по силам. Начните это. Напористость добавит вам гения, силы и волшебства»

ГЕТЕ

Что особенно примечательно по поводу преданности делу, так это то, что она изменяется по возрастающей кривой. Не думайте, что вы будете полностью преданы своему делу в самом начале.

В главе 3 мы объясним, каким образом вы, начав реализовывать свою идею, все больше и больше вовлекаетесь в нее. Но на данном этапе все, что нужно, – это чтобы вы решились начать заниматься предпринимательством.

Закон 10: Не стоит заниматься этим, если вас интересуют только деньги

Желание разбогатеть – недостаточно хорошая причина начинать свое дело. Хотя лучший способ заработать состояние – это начать свое дело, но это не должно быть причиной, по которой вы его начинаете. Если деньги – единственный мотив, ваш бизнес почти наверняка обречен на провал.

Если вы посмотрите на большинство предпринимателей, которые разбогатели на своем деле, то увидите, что это результат достижения ими особых нефинансовых целей. Билл Гейтс никогда не определял свою миссию как «стать самым богатым человеком в мире». На самом деле она звучала как «Персональный компьютер на каждом рабочем столе и в каждом доме».

Наш отец научил нас такой максиме: «Не гонитесь за деньгами. Пусть деньги сами за вами гонятся». Если у вас есть хорошая идея и вы решились ее осуществить, деньги действительно будут вас преследовать.

«Обычно я могу отличить людей, у которых есть этот огонь внутри, от тех, кто рассматривает идеи в первую очередь как возможность разбогатеть. Я ищу предпринимателей, которые спрашивают: «Как я могу сделать так, чтобы это дело было успешным», а не «Как мне заработать состояние?»

АРТУР РОК, Harvard Business Review

ЗАБУДЬТЕ ОБ ЭТОМ

Предпринимательство вам явно не подходит, если:

- Вообще-то вам нравится график работы с девяти до пяти
- Вы хотите четко разделить вашу работу и вашу жизнь
- Вы терпеть не можете за что-то отвечать
- Вы не умеете действовать в ситуации сомнений
- Ответ «нет» приводит вас в неработоспособное состояние
- Вы ленивы и гордитесь этим!

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

+ Гибкий график работы.	– Работа 24 часа в сутки.
+ Вы любите то, что вы делаете.	– Вначале вам за нее никто не платит.
+ Вы сами себе начальник.	– Вы отвечаете за других.
+ Никакой офисной политики.	– Вы довольно одиноки.
+ Не нужно никого заменять.	– Сами будете выполнять все возможные работы.
+ Вы можете работать дома.	– Дома вы теперь не сможете расслабиться.
+ Это так интересно и важно: воплощать свою мечту.	– Продавать свою мечту – это серьезная борьба, полная неопределенности.

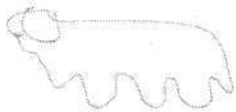
Наша История – как мы сюда попали

Итак, мы попытались доказать, что «это может сделать каждый» и что вы не должны обладать сверхчеловеческими качествами для того, чтобы дело заработало. Следуя этому подходу, мы полагаем, что являемся представителями нового рода предпринимателей, которые не соответствуют принятому имиджу. Мы не были прирожденными предпринимателями. Просто обстоятельства сделали из нас предпринимателей. Вот как это произошло.

Мы родные брат и сестра. Бобби на четыре года старше.

Мы не были прирожденными предпринимателями. В наших генах не было никакого предпринимательства. Мы не родились в семье предпринимателей. Наш отец был директором компании. А наша мама была только нашей мамой. У нас не было абсолютно никаких связей ни с розничными продажами, ни с продуктовыми брендами, включая кофейные. Более того, мы скорее совсем не похожи на таких легендарных предпринимателей, которые вот только окончили школу, но их гений уже неудержим. Мы шли путем обычного образования и вместо того, чтобы уже в песочнице, продавая что-нибудь своим коллегам, изучать законы спроса и предложения, мы просто играли. Мы были пугающе обыкновенными, средними людьми.

В нас не было ничего исключительного. Ни один из нас не был ни слишком успешным, ни, наоборот, неудачником, ни в школе, ни в остальных наших занятиях. Мы никогда не проявляли особых способностей или талантов в чем-либо, где требовалось использовать воображение.



Собака Сахар (9 лет)

Творческими способностями мы не обладали. Мы были ужасно «нормальные», и, чтобы показать вам пример недостатка наших творческих способностей, скажем, что мы оба были, например, художниками от слова «худо». Однажды на уроке рисования учитель попросил Сахар изобразить ее собаку. Увидев то, что получилось, он так и остался в недоумении, неужели она действительно держит дома тиранозавра рекс!

В детстве мы никогда не проявляли никаких способностей к бизнесу. Мы ни копейки не заработали, как Макиавелли. Нам и в голову никогда не приходило продавать конфеты или червяков. Единственное коммерческое предприятие Сахар – это благотворительная продажа-доставка рождественских елок на дом. Наши первые деньги мы оба заработали во время летней стажировки, когда учились в университете: Сахар в юридической фирме, Бобби – в инвестиционном банке.

Нас не просто не воспитывали как будущих предпринимателей, нас настраивали изучать «полезные предметы» и нацеливаться на надежную специальность. Поэтому Бобби изучал компьютер, а Сахар – право.

Если мы и проходили какой-то тренинг по предпринимательской деятельности в процессе нашего образования, то обучались на нем ценности дисциплины и напряженной работы. Нас учили, что успех бизнеса зависит не столько от вдохновения, сколько от «вкалывания». То, что ты получаешь, зависит от того, что ты вкладываешь. Установка наших родителей звучала так: «дело не в том,

чтобы быть лучшим, а в том, чтобы делать все, на что ты способен». Они считали, что если ты настроишься, будешь очень напряженно и упорно работать, то добьешься всего, чего хочешь. Это самое главное, чему мы научились в нашей жизни.

Еще очень важно, что в семье нас научили ценить мечты. Именно они и есть семена реальности. С двенадцати лет Сахар знала, что она хочет стать юристом, а Бобби – финансистом.

Сейчас мы быстро перейдем к взрослой жизни...

НЬЮ-ЙОРК 1993 ГОД

Бобби работал в Инвестиционном банке Lehman Brothers в Нью-Йорке, в департаменте Слияний и поглощений. Он всегда хотел заниматься инвестициями на Уолл Стрит, работая именно в такой компании, в которой он и работал, и ведя именно такую жизнь, которую он и вел.

Это наш отец убедил Бобби изучать программирование в университете, потому что считал, что это профессия будущего. Надо сказать, что Бобби каждую минуту все это ненавидел и, несмотря на это, ни на минуту не допускал мысли, чтобы отказаться от этого курса. Так что когда Бобби получил свой диплом, он не хотел больше иметь ничего общего с этой специальностью и предпочел вернуться к своей предыдущей цели – вступить в мир финансов и бизнеса.

Летом после окончания университета он попытался играть на фондовой бирже и благодаря нескольким удачным догадкам довольно выгодно вложил деньги. Поэтому он хвастался перед нашим папой, что нашел более быстрый способ зарабатывать деньги, чем вкалывать в офисе. Чтобы преподать ему урок, отец дал ему 10000 фунтов и сказал, чтобы он увеличил сумму в 10 раз в течение

лета. За десять дней Бобби умудрился потерять всю сумму. Это был урок смирения и чувства реальности, который Бобби считает самым важным в своей жизни, – нет ничего хуже шальных денег; деньги каждый должен заработать.

Ему удалось понять, что его действительно интересует, во время обучения на получение MBA в бизнес-школе Tuck в Дартмуте, Нью-Хэмпшир. Это были два года напряженной учебы и напряженных занятий спортом на природе в Вермонте, после которых он начал работать в Lehman Brothers. Стиль жизни Бобби в то время полностью соответствовал стилю восьмидесятых в Нью-Йорке: работать всю ночь напролет приходилось чаще, чем как следует поспать. Рекорд его выносливости был поставлен, когда над одной сделкой он проработал с 7 утра четверга непосредственно до утра понедельника!

Однажды на выходные Сахар приехала к нему в гости в Нью-Йорк, но ей так и не удалось с ним пообщаться, потому что он и субботу и воскресенье провел в офисе, только один раз заехал домой в 3 часа ночи поменять рубашку – вот такая была работа. На самом деле прототипом чудовищно дисциплинированного инвестора, которого играла Сигурни Уивер в фильме Working Girl, был начальник Бобби.

И все-таки это были бурные дни работы в инвестиционном банковском бизнесе. Эта была эра *костра тщеславий*. Это были времена расходных счетов компании и бесстыдных притворств/потаканий.

Все друзья Бобби были банкирами, занимающимися инвестициями. С их точки зрения красивая жизнь выглядела нормальной и ободряющей, за исключением небольшого дискомфорта, вызываемого дополнительным временем, затрачиваемым на работу, который вскоре компенсировался полученным чеком на шестизначную сумму, и все воспоминания о бессонных ночах стирались из памяти и временно заменялись новыми мечтами о несметных богатствах. Это выглядит несколько экзотично, но жизнь Бобби была именно такой.

Бобби и его друзья, сидя в обшитых дубом нью-йоркских офисах топ-менеджеров, мечтали о том, что когда-нибудь, в один прекрасный день они откроют свою собственную компанию. У всех у них было огромное множество идей, которые хранились в их сердцах со времен бизнес-школы, да что уж говорить, большинство из них прочли практически все когда-либо написанные истории создания бизнеса и всю свою жизнь потратили на обучение предпринимательству.

Только один нерешенный вопрос звучал в головах Бобби и его друзей: когда они сделают это. И ответ всегда был «не сегодня», потому что их мечты постоянно прерывались срочной необходимостью готовиться к очень важным сделкам, которые они вели.

Вы можете быть высококлассным инвестиционным банкиром или с девяти до пяти заниматься в офисе неинтересной вам работой, проблема с тем, чтобы стать предпринимателем одна: найдете ли вы в себе смелость оставить спокойную заводь надежного рабочего места и начать делать все самому, беря на себя весь связанный с этим риск?

Пока Бобби и его друзья не уверились бы на 100% или даже на 105% , что это точно сработает, они никогда не были бы готовы к тому, чтобы сделать этот шаг.

ЛОНДОН 1993 ГОД

В то время как Бобби работал в Нью-Йорке, Сахар была юристом в престижной фирме Frere Cholmeley в Линкольн Инн Филдс, в Лондоне. Сахар мечтала работать в этой фирме с того момента, как увидела их презентацию в Университете Бристоля. В отличие от обычных юридических фирм, посылающих в университеты нескольких бледнолицых сотрудников для набора выпускников, Frere Cholmeley выделила на свою презентацию такую сильную команду юристов, что даже производители Ally

McBeal вряд ли позволили бы себе иметь такую. Компания представляла почти все лидирующие бренды в сфере развлечений, у нее были офисы в Париже и Монако (которые сильно отличаются от скучнейших мест, где обычно имеют офисы юридические фирмы). И самое главное, создавалось такое впечатление, что они действительно знают, как получать удовольствие не только от работы, но и от жизни. Сахар выбрала эту компанию инстинктивно.

Что Сахар с удовольствием бы вообще не вспоминала, так это то, что Frere Cholmeley отказывала ей в работе трижды (дважды она обращалась с просьбой взять ее на летнюю практику после первого и второго года обучения). Но она не отступала. На третьем курсе она несколько ослабила интенсивность участия в университетских вечеринках (в конце концов она безостановочно участвовала в них на двух первых), обратилась к занятиям и наконец набрала необходимые баллы. Снова отправила анкеты – и получила предложение о работе, которую так хотела: ее мечта сбылась!

Вначале, когда она только начала работать в компании, Frere Cholmeley полностью соответствовала ожиданиям Сахар. Ее коллеги усердно работали и еще усерднее жили. Жесткий режим напряженной работы в течение последнего года в университете в Бристоле и выматывающий год в Law Society finals в Chancery Lane прошли не зря. Так же, как и для Бобби в славные времена банковского бизнеса, воспоминания Сахар о правовых коридорах связаны с золотым периодом больших сделок, огромных апартаментов и неумолимого расцвета очаровательных женщин-юристов. Юбки были короткими, каблуки высокими, а плечики побольше, чем у иного игрока в американский футбол. Женщины-партнеры были вдохновляющими ролевыми моделями, и ей казалось, что она нашла настоящее профессиональное счастье.

Все стало еще лучше, когда Сахар отправили на полгода в Париж, где она жила в огромных апартаментах, принадлежащих компании в Marais, и работала в офис-центре Trocadero с видом на Эйфелеву башню.

Первые два года после института – это период обучения на рабочем месте, во время которого юрист-птенец превращается в полностью оперившегося специалиста по праву. В течение этого периода стажер работает по шесть месяцев в каждом департаменте компании. Вернувшись после своего проживания в Париже, Сахар получила назначение в отдел разбора тяжб, и дело пошло еще лучше.

Ей поручили разбираться с делом Артура Скаргилла. Кто не знает – он возглавлял Союз шахтеров, который почти сместил правительство Маргарет Тэтчер в результате знаменитых шахтерских забастовок в 1980-х. Коротко говоря, в один прекрасный день в июле 1989 Сахар появилась на всех национальных телеканалах и засветилась в заголовках газет как очаровательный юрист в мини-юбке, который выслал судебную повестку самому главному социалисту страны. Ее 15 минут официальной славы наступили, когда она была еще стажером!

Однако после того, как она получила собственно квалификацию юриста, все стало меняться. В Frere Cholmeley ей предложили занять желанное место в престижной группе, занимающейся бизнесом развлечений, где Сахар, несмотря на название группы, никаких развлечений не обнаружила. Быть юристом – это совсем не то, что быть юристом-стажером.

Стажер ныряет из одного отдела в другой – такая динамика очень вдохновляет и совсем не дает почувствовать нудность работы. Если даже вам что-то не нравится, вы знаете, что довольно скоро вы перейдете на новое место. Вы будете прекрасно выглядеть на совещаниях, греясь в лучах славы старшего юриста, к которому вас «приписали» на эту неделю. Будучи юристом-стажером вы чувствуете себя так, как будто вы самый лучший юрист, когда-либо рожденный в Британии, – почти кожей вы впитываете навыки всех окружающих вас юристов. Короче говоря, у вас вполне сносная нагрузка, никакого давления, огромное количество поощрений и еще больше удовольствия.

Но все меняется, когда вы получаете квалификацию юриста. Музыка больше не играет, и вот вы обнаруживаете, что постоянно сидите на одном конкретном стуле за одним и тем же столом. Теперь надо платить за время, когда вы наслаждались тем, что были стажером. Совещания, радость и волшебство резко заканчиваются. Сахар занималась составлением документов, причем, чем длиннее были документы, тем лучше для компании. Сейчас она клянется, что в течение первых четырех месяцев с момента, когда началась собственно работа, она вообще ни с кем не встречалась и даже из офиса не выходила. Она была, как в тюрьме, в комнате, в которой был только почтовый ящик компании; документы, над которыми она должна была работать, подсовывали под дверь, и они должны были тем же способом возвращаться с изменениями, ею внесенными.

«Нет, нет, НЕТ» – закричала Сахар самой себе. Она быстро решила, что такая жизнь ее не устраивает. Она ходила по кабинетам своих коллег, жалуясь на то, что эта работа совсем не творческая, и вспоминая добрые старые времена. Она разыскала своих университетских друзей, которые устроились на работу не в сфере права, но обнаружила, что всем им нравился этот дурацкий законный мир. Она была совершенно одинока в своем разочаровании.

Однажды, когда, пребывая на дне отчаяния, Сахар работала над сложным соглашением акционерного общества, ей в голову пришла спасительная мысль. Она нашла выход. Увидев в офисе группу обворожительных американских юристов из престижной нью-йоркской юридической компании Skadden Arps и услышав, что один из старших юристов возвращался из командировки к ним, Сахар подошла к партнеру компании с решением своего вопроса о том, как ей обрести счастье, работая в сфере права. Она сказала, что знает, что юристы имеют право на то, чтобы получить место в Нью-Йорке только после четырех лет работы в компании, тем не менее она уже готова для этой работы сейчас. Она выскочила из офиса партнера еще быстрее, чем туда вошла, получив такой ответ, что в течение нескольких следующих месяцев даже слова «Нью-Йорк» не могла произносить.

Так, когда-то полная энтузиазма Сахар с каждым днем все больше разочаровывалась. Интуиция подсказывала ей, что как юрист она счастливой не будет, но она не хотела слушать свой внутренний голос, особенно после стольких лет упорной работы. Как она могла не быть юристом, если это было столь желанной целью, для достижения которой она училась всю свою жизнь?

И вдруг все изменилось...

В один момент оба наши мира перевернулись с ног на голову. Это был момент, изменивший нашу жизнь.

В ночь на 23 января 1993 года наша сплоченная семья, состоявшая из четырех человек, была потрясена внезапной смертью папы, от удара, в возрасте 62 лет.

Чуть раньше, в этот же день, Бобби звонил из Нью-Йорка и чудесно поговорил с папой, который был в Лондоне, как всегда в прекрасной форме и начинал привыкать к новой жизни на пенсии.

В полночь прозвучал страшный звонок Сахар из госпиталя в Лондоне, она сказала, что папа ушел очень тихо, и Бобби успел на последний рейс British Airways из Нью-Йорка. После этого в Нью-Йорк он уже не возвращался.

Внезапная смерть папы кардинально изменила нашу жизнь. Это было событие, которое переворачивает все ваши ожидания и планы, которые вы когда-то строили, некий шок, из-за которого вы как будто надеваете новые очки и заново смотрите на окружающий мир и видите его в абсолютно другом свете, и теперь все, что было важным раньше, не имеет никакого значения. Потеря одного из родителей вытаскивает вас из вашей зоны комфорта, и теперь другие резкие перемены, которые раньше казались вам слишком рискованными, преодолеть значительно легче.

Текучка работы с банковскими инвестициями потеряла смысл для Бобби. Его бешеный режим не давал ему возможности подумать над тем, чего он действительно хочет, теперь же он понял, что ему нужно быть ближе к своей маме и сестре, и остаться в

Lehman абсолютно невозможно. Lehman Brothers разделила затруднительное положение Бобби и, доказав, что действительно является прекрасной компанией-работодателем, предоставила ему шестимесячный (оплачиваемый) отпуск, а затем перевод в Лондон.

Сахар еще год проработала в своей юридической фирме, но поняла, что такая работа никогда не сделает ее счастливой. Сначала она думала, что решением ее карьерной дилеммы будет работа юристом на дому на большую компанию. «Я хочу видеть плоды своего труда, – повторяла она, отвечая на вопросы интервьюеров, объясняя, почему она хочет работать дома. – Я хочу, чтобы моя работа и моя жизнь были связаны». Сахар говорила, что работа юриста выглядит примерно так: клиент – это хозяин, который приглашает гостей, выбирает меню и развлечение, а юрист на кухне чистит морковку и моет посуду, но никогда не попадает на сам обед.

Она думала, что, работая дома, можно решить эту проблему, потому что будешь чувствовать себя более вовлеченным в ситуацию и на обед тебя все-таки пригласят. Но хотя она и прошла множество собеседований, но так и не получила предложения о работе. Сейчас она, конечно, понимает, почему: юрист, работающий дома, должен быть довольно известным, размеренным, осторожным и очень расчетливым, предусмотрительным. Она не соответствовала ни одному из этих требований, более того, она говорила и думала с бешеной скоростью. Короче говоря, она искала работу, которая совершенно не соответствовала ее личностным качествам.

Мы «потеряли из виду берег только для того, чтобы открыть новый океан».

К январю 1994 Сахар решила устроить себе заслуженный отдых, использовать свободный год, который она пропустила после окончания университета, и воплотить свою давнюю мечту: поехать в Аргентину учить испанский язык. Этот год закончился через че-

тыре месяца. Чудесно отдохнув в пампасах, попутешествовав по Андам на лошади и довольно серьезно далеко продвинувшись в изучении испанского, она почувствовала себя обновленной, перепрограммированной и готовой к возвращению в Лондон.

К концу 1994 мы оба, хотя и не понимали этого, подсознательно довольно далеко отошли от своих зон комфорта. Мы перерезали пуповину. Хотя 1993 мы провели в некотором смятении чувств, задавая вопросы, взлетая и падая, к концу 1994 мы вполне восстановились. Мы внесли необходимые изменения в систему наших личных взглядов, изменения, которые, если бы не смерть нашего папы, мы могли бы никогда не внести.

Время отстраненности от работы позволило нам также прояснить, чего мы хотим от нашей жизни и от нашей работы. Мы и не подозревали, что, оставив свою «зону комфорта» и серьезно задумавшись о наших личных карьерных целях, мы предприняли первый шаг в путешествии в предпринимательство. На самом деле мы и не думали, что когда-нибудь будем работать вместе, не говоря уже о том, что вместе начнем новый бизнес. Но для того, чтобы изменить то, что нужно менять, вам вовсе не нужен жизненный кризис. Если вас не устраивает ваше состояние «статус-кво», вы можете покинуть свою «зону комфорта» в любой момент. Ключ в том, чтобы занять активную позицию. Не полагайтесь исключительно на левое полушарие своего мозга, отвечающее за логическое, рациональное мышление. Нужно внедриться в возможности правого полушария, где покоятся творческая составляющая и интуиция, чтобы оно помогло вам ясно увидеть, что вы хотите делать в жизни, кем вы хотите быть.

«При помощи рационального ума я не сделал ни одного открытия».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

ГЛАВА ВТОРАЯ:

Глава про идею

У ВАС УЖЕ ЕСТЬ ЗВЕЗДА ИЛИ ВАМ НУЖНО ЕЕ НАЙТИ?

Если вы решили, что предпринимательская жизнь вам подходит, то теперь вы можете перейти к следующему шагу. Но помните, что сильного желания делать что-то свое недостаточно для того, чтобы обеспечить будущий успех. Прежде всего нужно определиться с тем, что вы собираетесь делать. Какой именно бизнес вы собираетесь начинать?

В каком-то смысле вы столкнетесь с дилеммой, похожей на вопрос о курице и яйце. Сначала приходит идея, а потом уже бизнес, или вы можете решить и сделать наоборот: сначала определиться с тем, что хотите начать свое дело, а потом найти бизнес, в котором вы сможете добиться наибольшего успеха? Либо вы пойдете за своей путеводной звездой, либо жгучее желание стать предпринимателем просто не даст вам усидеть на месте.

К счастью, предпринимательство может начинаться и так и эдак.

Наше определение звезды (которая должна стать основой вашего бизнеса) таково: это идея продукта, который заполняет какую-то интересную нишу на рынке, а вы при этом страстно верите, что вам удастся воплотить ее в реальность. В этом нет ничего

сложного. Вам просто нужно найти что-то такое, к чему вы испытываете такую страсть, которая сможет разбудить в вас предпринимателя!

В любом случае, есть у вас идея или еще нет, и вы решили ее искать, вот правила определения хороших идей, которые мы усвоили и которым, как мы думаем, вам будет неплохо последовать:

Закон 11: Ваша идея необязательно должна быть новой, оригинальной или революционной.

Вы думаете, что для того, чтобы стать успешным предпринимателем, вы должны быть переворачивающим землю оригиналом? Если да, то вы ошибаетесь. И это хорошая новость, потому что вероятность того, что у вас есть идея, одновременно и абсолютно новая и вполне осуществимая, не особенно велика. На самом деле, она почти равна нулю, если только вы не Томас Эдисон, но об этом чуть позже.

Большинство предпринимателей начинают свое дело, копируя или немного модифицируя чужую идею. Быть первым не всегда лучше, этот факт известен как «проблема идущего впереди». Продавать абсолютно новый продукт – это почти всегда трудная борьба, потому что вам придется развивать его концепцию из ничего, образовывать рынок, вместо того, чтобы просто использовать существующий и проверенный спрос. Мы вас уверяем, что заниматься образованием рынка – это очень дорогое удовольствие.

Безусловно, из этого не следует, что вы можете предлагать что-то полностью совпадающее с тем, что продает кто-то другой. Ключ в том, чтобы увидеть возможность для реализации вашей идеи и иметь решимость заставить ее работать лучше, либо дешевле, либо как-то по-другому, чем все остальные. У вашей идеи обязательно должно быть Уникальное Торговое Свойство, которое позволит ей выделиться на рынке.

Закон 12: Помните, что предприниматели – это не изобретатели

Всегда помните, что вы не изобретатель, а предприниматель. Предприниматель не должен изобретать идею. Предприниматели просто делают бизнес на идеях, которые чаще всего уже существуют. Изобретатели – это творческие гении, которые придумывают новые идеи.

Есть всего несколько изобретателей, которые стали предпринимателями, самое известное исключение из этого правила – это Джеймс Дисон: он одновременно и предприниматель, и изобретатель своего продукта. Но чаще всего предприниматели просто эксплуатируют капитал идей, оставленных изобретателями.

Закон 13: Будьте своим первым клиентом

Пока вы еще на стадии определения идеи, убедитесь в том, что вы рассматриваете ее с точки зрения потребителя, а не как «продавец». Не думайте о себе и о своих клиентах как «мы» и «они».

Такую ошибку допустить довольно легко, но отделять в своей голове себя как продавца от «них» – своих покупателей – не очень полезно, когда вы думаете о своем бизнесе.

Если вы сами не можете убедить себя купить ваш продукт и не нашли какого-нибудь покупателя на стороне, не стоит продолжать тратить время и деньги на развитие вашего дела. Сколько бы денег вы ни потратили на маркетинг и рекламу своего продукта – продаваться он не будет. В таком случае покупателей просто нет. Потребители – это не группа людей, которых вы можете обдурить или уговорить купить ваш товар. Вы сами тоже потребитель.

Ваша жизнь будет гораздо легче, если вы будете думать именно в этом направлении, а также сэкономите тысячи фунтов стерлингов (которых, в любом случае, в начале вам будет недоставать) на исследовании потребителей. Ключ в том, что если вы сами купили бы свой продукт и можете найти еще двадцать человек, которые бы его купили, то он БУДЕТ продаваться.

Закон 14: Не подходите к своей идее, думая о деньгах. Деньги не помогут вам зажечь звезду!

Вопрос, который НЕ нужно ставить на этапе разработки идеи, – это «как я могу заработать деньги?». Это вы сможете выяснить на следующем этапе процесса запуска бизнеса. На данный момент, в самом начале пути, вы должны рассматривать прибыль как десерт, который можете получить после основного блюда, и не позволять своему стремлению к несказанному богатству мешать вам мыслить творчески. Хорошие идеи приносят деньги, но вы не должны гнаться за ними. Пусть деньги сами за вами гонятся.

Если вы подходите к идее, думая только о будущем богатстве (а если это и так, то не думайте, что вы такой один), то вы не предприниматель. Вы тот, кто запрыгивает в двигающийся вагон. Мы видели довольно много таких запрыгивающих в вагон в нашем бизнесе. Это ловушка, в которую попадаются многообещающие предприниматели.

Люди делают это потому, что не верят в то, что стоит за бизнесом. Такие бизнесы начинались не потому, что внутри у основателя было жгучее желание сделать что-то лучше, чем уже есть, или заполнить какую-то новую нишу на рынке. Они создавались только для того, чтобы поймать волну и прокатиться на ней. Идея быть «следующим Pret A Manger» (а многие люди хотят именно этого) для них более вдохновляющая, чем сам продаваемый продукт. Вот почему только совсем немногие из таких компаний выжили. Большинство не продержались и года. Они были построены скорее на жадности, чем на фундаменте страсти.

Современный рост компаний типа dot.com – хороший пример запрыгивающих на подножку вагона. Многие из этих компаний ставят во главу угла цель – просто сделать деньги. Такие предприниматели рассматривают Интернет как хорошее средство получить быструю прибыль, а не как гениальную возможность удовлетворить потребности рынка. Таким образом, они подходят к делу с неверной стороны. И выжили в Интернете только компании типа Amazon, которые были основаны на истинной страсти к

тому, чтобы использовать рыночную возможность, в данном случае – продавать книги.

Закон 15: Убедитесь в том, что бизнес-идея вам подходит

Когда у вас появляется идея, в первую очередь она попадает на суд именно к вам. Относитесь к собственному мнению серьезно! Нужно, чтобы новый бизнес подходил вам, ведь, особенно в начале, это будет прямое продолжение вас. Так что, если вы не особо общительны, вам не стоит открывать новое дело в сфере услуг, а если вы терпеть не можете работать за столом, не начинайте бизнес, который прикует вас к офису.

Если сейчас у вас еще нет идеи-звезды, а вы хотите начать свое дело, вам нужно искать ее до тех пор, пока она не появится. Просто постоянно думайте о том, чем вам нравится заниматься, и используйте творческое воображение. Идея может прийти откуда угодно: во время работы, совершения покупок в магазине, путешествия, чтения книг или общения с друзьями. Также хорошо провести мозговой штурм, который может вам очень помочь.

Как предприниматели находят свои идеи.

Вот несколько примеров того, каким образом вдохновение нашло на некоторых начинающих предпринимателей:

- Один человек (основатель компании) слишком поздно решил отправиться за покупками на Рождество и не мог найти каких-то мелочей, которые искал.
  В результате идея: GADJET SHOP (МАГАЗИН МЕЛОЧЕЙ)
- Основатель компании обнаружил возможность продавать мобильные телефоны потребителям напрямую.
  В результате идея: CARPHONE WAREHOUSE (МАГАЗИН ТЕЛЕФОНОВ ДЛЯ АВТОМОБИЛЯ)
- Жена основателя жаловалась на то, что ей придется целую неделю ждать новые очки.
  В результате идея: VISION EXPRESS (ЭКСПРЕСС-ИЗГОТОВЛЕНИЕ ОЧКОВ)

- Основатель страстно любил создавать новые запахи и лосьоны.

  В результате идея: JO MALONE

Как вы заметили, все эти идеи возникли благодаря каким-то обстоятельствам. Такое ощущение, что эти идеи скорее сами упали в руки своих основателей, потому что те были настроены на поиск возможности, чем были специально придуманы. Эти предприниматели позволили идеям прийти к ним.

ПРОВЕДЕНИЕ МОЗГОВОГО ШТУРМА

Вот несколько мыслей, которые помогут вам подготовиться к эффективному мозговому штурму. Не пытайтесь найти хорошую идею слишком напряженно, иначе вы можете заглушить свои способности к творчеству. Если вы хотите найти действительно хорошую идею, важно, чтобы ваше правое полушарие (отвечающее за интуицию и творчество, в отличие от левого, занимающегося логическим мышлением) работало. Итак:

- Соберите вместе 4-5 друзей, занимающихся разными вещами, имеющих разные интересы.
- Создайте уютную, спокойную атмосферу. Включите музыку.
- Заставьте течь поток творчества, не стремитесь создать деловой настрой.
- Не отметайте никаких идей, какими бы нелепыми они ни казались. Получайте удовольствие!

КАК НАЙТИ ЗВЕЗДУ

- **Что вы любите в жизни?**

  Что для вас важно?

  Какие у вас хобби?

  Что вам нравится делать?

  Какую часть дня вы любите больше всего?

- **Есть ли что-то такое из того, что вы знаете, что вы могли бы сделать лучше?**
  Может быть, вы видели что-то за границей, что могло бы изменить вашу жизнь на работе или дома?
  Думали ли вы о том, что можно было бы лучше производить/поставлять то, что вас интересует, чем это делается сейчас?
- **Есть ли на рынке какая-то очевидная ниша?**
  Есть ли что-то такое, что вы любите, но не можете найти?
  Есть ли какой-то продукт/услуга, который мог бы сильно изменить вашу жизнь?
- **Есть ли у вас какие-то навыки или опыт, которые вы могли бы использовать?**
  Есть ли какой-то продукт/услуга, которые вы особенно хорошо знаете?
  Знаете ли вы о различных способах что-то предлагать?
  Есть ли у вас какие-то знания, которые вы хотели бы использовать более эффективно?

Вопросы, которые не нужно себе задавать на стадии выбора идеи:

- Как я могу быстро заработать денег?

Наша история – как мы нашли нашу идею

4 ноября 1994 г.

Итак, в предыдущей главе мы остановились на том, что Сахар ушла из своей юридической компании, вернулась из путешествия и безуспешно пыталась найти работу юриста, консультирующего на дому, для которой она, вероятно, не подходила.

Бобби по окончании отпуска решил не возвращаться в Lehman и рассматривал возможности начать свое дело.

Так что мы оба плыли в каком-то необъятном океане, не придерживаясь никакого четкого направления и не видя впереди никакого берега. Где-то в глубине нашего сознания начинала сигналить сирена. Что же мы все-таки будем теперь делать?

Наша «звездная» ночь

Вечером 4 ноября 1994 года Сахар, уже совсем упав духом из-за своей неспособности найти такую работу, которую она хотела, пошла на вечерний семинар в Cafe Royale, который проводила одна высококлассная фирма, занимающаяся трудоустройством. Вы знаете, что это за мероприятие и до чего должен дойти человек, решившийся на то, чтобы в нем участвовать! Все одеты как

на парад, при себе все регалии, необходимые тем, кто ищет работу, все настроены на то, чтобы выступить и не остаться незамеченной в толпе, и все настойчиво пытаются сказать именно то, что нужно. При этом все борются за то, чтобы занять одну и ту же должность, хотя многие и не знают, почему именно.

Если перед началом семинара Сахар чувствовала некую безнадежность, то после его окончания чувство усилилось и стало определенным. Она обнаружила, что после своих путешествий, расширяющих сознание, она еще меньше, чем раньше, вписывалась в корпоративную среду. Посмотрев вокруг себя, она не могла сказать, что видит будущее, которого действительно хочет.

Бобби согласился забрать ее после семинара и поехать поужинать вместе с мамой в тайский ресторан «Бусабонг», прямо рядом с Кингс Роуд. Сахар села в машину, чувствуя себя абсолютно обессилевшей, но, едва захлопнув дверь, она почувствовала мощную позитивную энергию, исходящую от Бобби. Бобби весь сиял от своей бизнес-идеи. Или, если говорить с позиции дзен, Идея им овладела. Он был полностью поглощен Ее разработкой и развитием, в то время как Сахар даже не знала, в чем она заключалась.

Да, на обратном пути из Аргентины Сахар заезжала в Нью-Йорк и прожила там две недели, и поскольку она рано встает, она привыкла каждый день ходить в кофе-бар New World Coffee в доме номер 44 по Медисон Стрит.

Там она впервые насладилась прелестями кофе-бара, в котором подают капучино с уменьшенным содержанием кофеина (новшество в то время) и морковные кексы без жира (также ранее не встречающиеся) и все остальное, что позволяло ей чувствовать себя на вершине блаженства посреди суеты и толкотни будней.

По возвращении из Нью-Йорка Сахар часто жаловалась Бобби на то, что вот она так влюбилась в эти прекрасные нью-йоркские кофе-бары, и какие они были отличные, и как она по ним уже соскучилась, и как было бы хорошо, если бы они были и в Лондоне. Она, конечно, говорила все это только как потребитель.

Пока Сахар восторгалась по этому поводу, где-то в мозгу у Бобби всплыла картинка, как однажды один из его бывших коллег в Lehman положил ему на стол проект развития сети американских кофеен, указывая на огромный рост потребления кофе в Штатах.

Так, храня эти мысли где-то в глубине подсознания, в этот день он провел несколько встреч в городе и был просто ошеломлен, увидев, что в Лондоне нет никакой возможности остановиться и выпить чашечку даже средненького кофе. Тут уж Бобби никак не мог не вспомнить о том, что говорила Сахар. Она была права!

Так у Бобби появилась Идея. В его голове загорелась Звезда, и таким образом почти бессознательно был сделан первый шаг на пути к предпринимательству. Он был уверен, что вместе с Сахар они откроют сеть американских кофе-баров в Лондоне.

Сахар сильно протестовала по поводу какого-либо вовлечения ее в это дело. «Почему это ты обсуждаешь свой бизнес со мной, – спросила она, – ты же знаешь, что меня все это вообще не интересует? Мне эти бары нравились просто как потребителю». Она неожиданно почувствовала огромное напряжение и незащищенность, возникшие при мысли о том, чтобы оставить столь трудно давшийся опыт работы и квалификацию юриста и уйти в мир кофе-баров.

Однако Бобби уговорил ее провести исследование для этой идеи в течение ближайшей недели, за которое он ей заплатит, и добавил, что только от нее зависит, будет ли делу дан ход или нет. Сахар, сравнив в голове еще одну ужасную неделю интервьюирований и деньги наличными, достаточные, чтобы купить плащ от Prada, и продемонстрировав прекрасную реакцию на правильную мотивацию, согласилась на предложение Бобби.

На следующее утро она пешком отправилась на станцию метро Хай Стрит Кенсингтон, купила проездной на один день и совершила кругосветное путешествие по кольцевой линии, выходя на каждой из 27 станций. Она ходила по городу в радиусе двух кварталов вокруг каждой станции метро, проверяя, что предлагается

пассажиру, который хотел бы выпить чашечку кофе.

В каком-то смысле ей очень понравилось то, что она увидела. Было очевидно, что спрос на кофе был огромный, хотя сам кофе был ужасный. Очереди за кофе в закусочных, очереди за кофе в точках фаст-фуда, очереди за кофе в кофейных киосках. И вот, когда вы уже можете заполучить свой заказ, у вас в руках оказывается грубый пластиковый стаканчик с плохо закрывающейся крышкой (что, к счастью, для большинства из нас, уже в прошлом), в котором находится густая коричневая жижа.

Сахар помнила со времен работы юристом, насколько важен был утренний капучино. Ей пришло в голову, что, возможно, плохое качество кофе объясняется тем, что все заведения, которые она посетила, не были специализированными кофейнями, а фокусировались на других продуктах. Например, закусочные на самом деле занимались производством и продажей яичных рулетиков майо, а кофе был дополнительным продуктом.

И все-таки было очевидно, что кофе продавался в огромных количествах.

Сахар сама удивлялась, какой сильной она чувствовала себя в тот день, и она понимала, что на рынке существует огромная ниша – нет мест, где можно выпить высококачественный кофе и где именно на нем, а не на чем-то другом, сконцентрировано внимание.

Так звезда зажглась и для Сахар. Лондону не хватало кофеен в нью-йоркском стиле, и мы могли бы значительно развить культуру потребления кофе лондонцами, если бы взялись за это. В общем, если говорить об идее Бобби, Сахар уже очень даже заинтересовалась. В ту минуту, когда она решила участвовать, и родилась Coffee Republic.

ФАКС: 10:00, 5 ноября 1994

Бобби,

Поверить не могу в то, что видела сегодня, проводя обследование на кольцевой. С тех пор, как я стала юристом, я совсем забыла, насколько печально обстоит дело с тем, чтобы перекусить в городе, особенно если ты хочешь взять заказанный кофе с собой. Лондону нужны нью-йоркские кофе-бары ОЧЕНЬ!!

Вот как я могу резюмировать увиденное:

- Ты выходишь на станции, направляясь на работу. Мы знаем и любим Лондон - обычное, холодное, серое утро. Ты промерз до костей и еще наполовину не проснулся. Едва ли ты готов встретиться с тем, что предложит тебе сегодняшний день. Тебе нужна эта чашка кофе.
- Выбора нет, и ты опять входишь в обыкновенную, безликую, местную бутербродную. Очень удачно, если твои представления о покое и ожидания минутки отдыха подразумевают большое количество пластика, много линолеума, немножко нержавеющей стали и налет грязи.
- Ты стоишь в длинной очереди и смотришь, что делают работники. Кстати, они делают сандвичи!
- Пока ты стоишь в очереди - наблюдаешь то, что тебе никакой авангардный художник не сможет предложить. Длинные-длинные ряды пластиковых туб с замороженным крабовым майонезом, замороженным тунцовым майонезом, замороженным яичным майонезом и тонкие ломтики того, что когда-то раньше (очень-очень давно) сошло бы за ростбиф, который в восьмидесятых выглядел значительно лучше. Ничто из вышеперечисленного даже не перемешали, чтобы убрать клейкую пленку, образовавшуюся на поверхности. Не очень приятное зрелище в 8 утра.

- Сотрудник кафе, который делает сандвичи, берет у тебя деньги прямо руками (обрати внимание на гигиену, а точнее на ее отсутствие) БЫСТРО ДЕЛАЕТ ТЕБЕ КАПУЧИНО. Ты точно не можешь сказать, что тебя больше беспокоит: то, что он не помыл руки, хотя мог быть незадолго перед этим в туалете, или то, что он касался продуктов, которые я только что описала! Ты думаешь, что в любом случае можешь подцепить какую-нибудь гадость!

- Ты получаешь горячую жидкость (которую я даже кофе не хочу называть) в полистирольном стаканчике, который гнется в твоей руке. Что касается крышечки, ну, это такая плоская пластиковая штука со специальной маленькой дырочкой, которая налезает на стаканчик примерно так же, как туфли Золушки на ноги ее сестер, что означает, что если ты хочешь идти с этим стаканчиком, то это утреннее удовольствие также будет включать ошпаренные руки.

- Короче говоря, выпить утренний кофе в Лондоне – не слишком большое удовольствие, разве что тебе нравится чувствовать себя надоедливым, неряшливым и разочарованным. Пока доберешься до места работы, ты уже ненавидишь этот наступивший день.

Вот что будет предлагать наш кофе-бар нового типа:

- Ты также поднимаешься из толкотни метро.

- Но заходишь в помещение, специально спроектированное и оформленное для того, чтобы усилить, обогатить процесс твоего утреннего принятия кофе – комфортная, теплая атмосфера, здесь ты можешь уютно устроиться, хотя поток посетителей довольно большой, но для всех найдется удобное местечко.

- Хотя ты и стоишь в очереди, одновременно ты можешь послушать приятную, успокаивающую музыку и полюбоваться выставленными аппетитными десертами к кофе.

- Тебя обслуживает правильно обученный баристас, одетый в униформу, он по твоему заказу и по твоим индивидуальным пожеланиям делает тебе кофе с молоком четырех видов: крепкий, без кофеина, с уменьшенным содержанием кофеина, охлажденный и т. д.
- Ты забираешь свой кофе, налитый в специально разработанный фирменный жесткий стаканчик с куполообразной крышкой, которая не лишает твой капучино его прекрасной пены. Плюс, в довершение всего, ты можешь выбрать одну из четырех посыпок.

Кто не захочет прийти к нам? Это точно всем понравится. В Штатах они взяли обычный предмет потребления и превратили его в роскошь, но не просто роскошь, а роскошь как часть каждого твоего дня. Другими словами – возможность счастья в самый напряженный момент дня.

Вот варианты слоганов:

Перерыв в дневной гонке

Апгрейд вашего дня!

Доступная роскошь

Поухаживайте за собой

Я очень рада: такое ощущение, что это именно то, что нужно!

Сахар

Мы вам рассказали нашу историю. Вы видите, что наша идея:

- Не была новой, оригинальной или революционной.
- Мы сами были своими первыми клиентами.
- Мы увидели нишу на рынке.
- У нас не было никаких практических навыков или опыта работы в этой сфере.

Мы нашли свою звезду. На этом этапе это было просто внутреннее интуитивное чувство, но только так на этом этапе и может быть. Нам понравилась наша идея, когда мы проговорили ее в первый раз вечером, и на следующее утро она нам тоже понрави-

лась. В конце следующего дня, после некоторого исследования, она понравилась нам даже еще больше. Мы знали, что зажглась хорошая, настоящая звезда.

«Все, что сейчас существует, когда-либо существовало или будет существовать, однажды родилось у кого-то в голове»

УОЛЛИ АМОС

Что дальше?

ГЛАВА ТРЕТЬЯ:

Исследование рынка

ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕЮ В БИЗНЕС

Итак, у вас есть хорошая идея для начала бизнеса, и вы уверены в своем видении. Однако, на самом деле, вы пока прошли только одну сотую пути к настоящему предпринимательству. Ваше внутреннее чутье поставило вас на этот путь, но теперь для того, чтобы как следует по нему идти, вам нужна уверенность.

Почти все из нас на каком-то этапе жизни мечтали, чтобы начать свое дело, но только очень немногие обратили свою мечту в реальность. Главная причина этого в том, что обычно все останавливаются «на стадии разработки идеи», на том моменте, когда бизнес-звезда должна покинуть воображение, где ей может быть очень комфортно, и вступить в реальный мир.

«Если бы все, кто когда-либо говорил о начале своего дела, действительно его начали, то вся нация уже состояла бы из одних предпринимателей. Но большинство предпочитают только фантазировать, но ничего не предпринимать».

МАРК МАККОРМАК,
автор книги *What they don't teach you at Harvard Business School*
(«Чему не учат в Гарвардской Школе Бизнеса»)

Закон 16: Идея, над которой не трудятся, ничего не стоит

С тех пор как мы открыли Coffee Republic, огромное количество людей говорили, что им тоже приходила в голову именно эта идея, причем в самых различных ситуациях и намного раньше, чем нам. Они тоже были в США и получили от посещения кофебаров огромное удовольствие, которое так захватило и наше воображение. По возвращении в Англию они подумывали о том, чтобы организовать нечто подобное и здесь. Очень многие из этих людей были подготовлены (с точки зрения знаний и опыта) к реализации этой идеи гораздо лучше, чем мы. И все-таки они этого не сделали.

«Новая идея – дело деликатное. Ее можно убить одним смешком или зевком: ее может до смерти ранить какая-нибудь шутка или полностью расстроить хмурый изгиб брови какого-нибудь случайного, не того человека».

ЧАРЛЗ БРОУДЕР

Предпринимателей отличает одна простая вещь. В то время как одни просто мечтают, предприниматели смотрят на идею и видят ее плоды. Если большинство людей отбрасывают свою идею буквально после пары разведывательных телефонных звонков или нескольких разочаровывающих комментариев так называемых «экспертов», то предприниматели не сдаются, даже если все, на что они могут рассчитывать, это только их внутренний инстинкт. Они продолжают упорно работать, чтобы реализовать свои мечты. Предприниматель рассуждает следующим образом: «У меня нет никакого опыта или особых навыков, у меня нет денег, я не представляю, как я это сделаю, но все равно я собираюсь это сделать».

Почти наверняка, если вы читаете эту книгу, вы вспомнили, что в прошлом сами были в похожих ситуациях, о которых мы говорили. Почему вы не сделали шаг вперед? Вы что, сомневались в своих способностях? Когда ваша идея начала пошатываться, вы

что, почувствовали, что она не так уж хороша? Или вы представили себе, что кто-то другой, кому она лучше подходит, сможет вас победить? Или, может быть, ваши друзья и знакомые убедили вас в том, что вы еще не вполне готовы к такой задаче, как начать свое дело. Сахар помнит, как один приятель пытался отговорить ее от того, чтобы развивать идею Coffee Republic. Он сказал: «Вы реально представляете себе, что значит нести ответственность за ежемесячную оплату сотрудников?» Нет, Сахар не представляла, но все равно пошла вперед. Такая точка зрения показывает разницу между самоотдачей и преданностью делу и откладыванием со дня на день. Предприниматели принимают на себя ответственность, а другие так и не берутся за эту работу.

Закон 17: Предприниматели не откладывают дела на завтра

Они не подходят к своему бизнесу, задаваясь вопросом: «А не перевешивают ли мои шансы на поражение шансы на успех?», как не задавалась им и Сахар, когда ее приятель задал свой вопрос. Вместо этого предприниматель говорит: «Я посвящаю себя этой идее. Я рад, что она на данный момент может быть еще наполовину готова и не вполне ясна, но Я СОБИРАЮСЬ ее воплотить. Вопрос только в том «как», но ни в коем случае не «если».

Откладывание – это то, что разрушает идею, а секретный ключ к его преодолению очень прост: самоотдача. Но где взять эту ответственность, которая будет вас держать, когда у вас нет ничего, кроме абстрактной идеи – даже если это великая идея? Где взять достаточно самоотдачи, чтобы продолжать работать над чем-то, на разработку чего вы потратили не больше одного дня? Рады вам сообщить, что вы и не должны просто выйти и «взять ответственность».

Закон 18: Самоотдача вырабатывается в процессе работы над вашей идеей

Правильно! Самоотдача – это не волшебная субстанция, которую некоторые из нас могут вырабатывать, а другие – нет. Самоотдача – это то, что каждый из нас может выстроить в себе, когда

мы начинаем действительно работать над идеей. Каждый может обрести самоотдачу. Она не ходит рука об руку с идеей, скорее это побочный продукт борьбы с откладыванием всего на потом, вместо выполнения необходимой работы по реализации идеи. Если вы положили свою идею пылиться на полку, вы никогда не возьмете за нее ответственность, но если вы делаете что-нибудь для ее реализации, то ваша самоотдача будет расти каждый день пропорционально вкладываемым усилиям.

Другими словами, если у вас есть идея, немедленно начинайте над ней работать. Вы можете обнаружить, что степень ответственности за нее в начале не очень высока, но как только вы вступите в воду, всерьез возьметесь за дело, все начнет меняться. Вы начнете определять, на правильном ли вы пути, и, по мере поступления информации, ваша ответственность будет либо ослабевать, либо расти, в зависимости от того, что вы будете узнавать. Если она ослабевает, не беспокойтесь! Вы все-таки вели себя как предприниматель, потому что вы не позволили себе отказаться от того, чтобы «взяться за нее». Не каждая идея хороша, и к вам вскоре придут новые, другие. Если же вам повезло и вы обнаруживаете, что идете по верному пути, то вы испытаете резкий внутренний переворот. Ваша самоотдача будет постепенно возрастать и превратится в кипучую решимость. И тогда уже ничто не сможет остановить вас на пути достижения вашей цели!

Наша история – как мы обрели самоотдачу.

Чтобы получить ответ на этот вопрос, вернемся обратно в тайский ресторан на Кингс Роуд, о котором мы уже говорили немного раньше. Это был важный вечер, можно сказать, решающий в нашей жизни, потому что ключ к Coffee Republic был очень прост. Он заключался в том, что тем вечером мы не оставили нашу идею висеть в воздухе.

После того, как мы поговорили о нашей идее за ужином, мы не отправились домой, думая, что «вернемся к этому позже» или «проведем какое-нибудь небольшое пассивное исследование в течение нескольких следующих недель и посмотрим, что из этого выйдет». Вместо этого Сахар сама решила исследовать рынок кофе. Была ли она права в том, что в Лондоне не хватает мест, где можно с удовольствием выпить кофе? Она сама отправилась искать то, что могло бы ее убедить.

На следующее утро, еще дыша вдохновением вчерашнего разговора, Сахар вышла из своей квартиры, направляясь к ближайшей станции метро с намерением предпринять конкретные шаги по воплощению идеи о кофе-барах в реальность. Точная цель экспедиции Сахар заключалась в том, чтобы найти подтверждение, что на рынке действительно существует незаполненная ниша, но не в этом был секрет эффективности ее утренней работы.

СЕКРЕТ БЫЛ В ТОМ, ЧТО МЫ НАЧАЛИ ДЕЙСТВОВАТЬ

Без каких-либо «откладываний на потом» мы сделали один шаг вперед и вытащили нашу идею из мира идей в реальный мир. Тем, что мы начали действовать, мы сделали так, что идея теперь существовала не только в воображаемом мире, она стала физическим эмбрионом бизнеса, который потом родился.

Когда идея появляется, она пребывает в статическом состоянии, и нужно, чтобы вы дали ей движение, перевели в кинематику. Здесь все действительно зависит от импульса. Кинетическая энергия копится в результате каждого предпринятого вами шага, даже самого маленького. Много маленьких шагов дают ей серьезный импульс, ну а если вы ничего не делаете, не предпринимаете никаких шагов, ваша бизнес-идея никогда не увидит свет.

Буквально через двенадцать часов, которые прошли со времени нашего разговора в ресторане до кругосветного путешествия Сахар по Лондону, наша идея приняла физические формы, и импульс был на нашей стороне. Это случилось очень быстро, поэтому мы экспоненциально увеличили наши шансы на воплощение ее в реальный мир. Мы уже вступили на лестницу строительства самоотдачи.

Вели ли вы когда-нибудь такие разговоры?

ВЫ: *«У меня есть отличная идея, хочу открыть свое дело».*

ДРУГ: *«Звучит здорово. Но нужно быть осторожным...»*

ДРУГОЙ ДРУГ: *«Да, я один раз тоже пробовал что-то подобное. Ничего не выйдет. У меня ничего не вышло...»*

ЕЩЕ ОДИН ДРУГ: *«Что ж, хорошая идея, но давай-ка я попробую тебя покритиковать...»*

ВЫ: *«ММмммммм, ну, идея, кажется, действительно хорошая, хотя мне следовало бы как-нибудь перестраховаться».*

ПЕРВЫЙ ДРУГ: *«Нет, давай, действуй. Но только не забывай, что тебе будет очень трудно и наверняка ничего не получится».*

ВЫ: *«Ну, ладно, это была просто идея. Давайте еще о чем-нибудь поговорим».*

Знакомо, не правда ли?

Когда вы уже посвятили себя чему-то, вы не позволите всем этим мнениям себя беспокоить, потому что у вас уже есть глубокая страсть, которая проведет вас через минное поле препятствий, отказов и сомнений, с которыми вы будете встречаться. Это не значит, что у вас не будет сомнений, страхов и что вы не будете чувствовать неуверенность, продолжая свое предпринимательское путешествие. Это значит, что вы просто не дадите им себя остановить. Вы будете продолжать работать, несмотря на все сомнения и всех сомневающихся, и так, в конце концов, их преодолеете. Однажды, когда вы будете погружены в работу, вы обнаружите, что все сомнения и страхи остались где-то позади или просто исчезли.

ПОЭТОМУ САМЫЙ ЛУЧШИЙ СОВЕТ: НЕМЕДЛЕННО ПРИНИМАЙТЕСЬ ЗА РАБОТУ!

С чего начинать?

У вас уже есть идея, и, возможно, вы уже предприняли первый шаг на пути к своей цели (в нашем случае это было путешествие Сахар по кольцевой линии метро), но теперь вам нужно кое-что еще. Первоначальное действие дало вам почувствовать ответственность за свое дело, но вы видите, что находитесь еще в определенном отдалении от своей конечной цели. Что теперь должно происходить? Какой шаг нужно сделать, чтобы оказаться на следующей ступеньке лестницы самоотдачи?

Ваш следующий шаг – это Исследование Рынка.

Закон 19: Исследование рынка – это просто массированная акция по поиску фактов

Это действительно так просто. До сих пор вы слушали только свой внутренний голос. На этом этапе начинаете слушать других. Это необходимо для того, чтобы подкрепить ваше внутреннее чутье реальными фактами и цифрами, чтобы вы еще больше уве-

рились в своей идее. Ваша уверенность в своей идее должна быть такой сильной, чтобы вы и других могли убеждать в ее успехе.

Главная задача исследования рынка очень проста: выяснить о вашем бизнесе все, что возможно, используя как можно большее количество источников. Живите им, видьте его во сне, дышите им. Вот несколько полезных уроков, которые мы усвоили на этой стадии.

Закон 20: Следуйте Принципу Зулусов

Джим Слейтер – гуру в области слияний и поглощений в бизнесе – вывел к 1970 г. это правило (названное так потому, что его жена стала специалистом по этому африканскому племени), которое гласит, что каждый может стать экспертом в любом вопросе, если он на этом полностью сосредоточится. Жена Слейтера стала экспертом по зулусам, хотя ничего о них не знала до тех пор, пока не прочла статью в одном журнале.

Мы стали зулусами в кофейном бизнесе. Просто мы решили, что будем изучать все, что только сможем найти о кофе и кофейном бизнесе. И неважно, что один из нас был адвокатом, а другой специалистом по банковским инвестициям. Мы хотели погрузиться в мир кофе и как можно быстрее стать экспертами в этой области.

То, что мы сделали для этого, звучит очень просто, но это и есть настоящее исследование рынка. Мы читали о кофе все, что могли найти, все, что кто-нибудь когда-нибудь писал. Мы говорили о кофе при любой возможности и друг с другом, и со всеми, кто был достаточно заинтересован, чтобы делиться с нами своей точкой зрения. Мы пили кофе, где могли и когда могли. Каждый раз, когда мы просматривали что-то отвлеченное (как, например, статью в журнале об общих вопросах бизнеса, или сайт о вакантной площади в наем, или объявление для специалистов по недвижимости), мы пытались понять, как это может быть связано с нами, как это на нас воздействует. В результате мы стали замечать простые, элементарные вещи, на которые раньше никогда внимания не обращали.

Все окружающее стало восприниматься нами как возможность, которая простиралась перед нашей идеей. Гораздо в большей степени, чем вы можете предположить, мы узнали о кофе больше, чем, вероятно, многие, кто работает в этом бизнесе годами. Мы стали настоящими Зулусами кофейного мира!

Закон 21: Когда нужно проводить исследование рынка, делайте это сами!

Как мы уже говорили, исследование рынка означает, что вы слушаете других. Нужно, чтобы вы слушали не чьими-то ушами, а своими собственными. Просто невозможно придумать, как заменить ту мотивацию, решимость и тщательность, с которой вы можете выполнить эту работу. Нанятый исследователь не будет мотивирован к тому, чтобы искать и впитывать информацию так, как вы. Хорошая исследовательская компания может дать вам блестящий отчет, набитый фактами и цифрами, но лучше проведите эту работу сами, и тогда вы также будете знать, что стоит за этими цифрами.

Кроме того, при проведении исследования вы встретитесь с неожиданными моментами настоящего вдохновения. Вы заметите мелкие детали, которые бесстрастные профессионалы могут пропустить, но которые позволят вам еще дальше развить и улучшить вашу идею. Другими словами, всегда держите свою идею в руках, сами делайте грязную работу – это окупится сторицей. Даже когда вы не работаете активно, вы заметите, что и в этот момент вы пассивно проводите исследование своей идеи.

Закон 22: Вдохновение – это все вокруг тебя

Чем больше вы физически погружаетесь в свою идею, тем большему количеству вдохновляющих моментов вы открыты. Идеи будут просто приходить к вам сами. Простой процесс изучения всего о своем бизнесе привлечет ваше внимание к вещам, которые вы раньше, может быть, никогда не видели.

Даже смешно, но ваши поиски жестких фактов (исследование рынка) в результате приведет к тому, что вы получите огромный

творческий заряд. По мере того, как вы будете размышлять о том, что узнаете, и к вам будут приходить новые разрозненные мысли, вы создадите удобренную почву, в которой будете взращивать новые идеи. Такая комбинация фактов и цифр с вдохновенным размышлением послужит усилению того, что вы уже начали строить, и вы действительно начнете видеть, как ваша идея принимает конкретные очертания в вашей голове.

кофейное зерно в виде простой карикатуры космического корабля! Глупо, но привлекает взгляд и смешно!

Тема

Кофе будущего

Нет больше гадкого кофе

ЧТО ВЫ ИССЛЕДУЕТЕ?

Вокруг вашей идеи есть четыре сферы, которые вам необходимо изучить. Вот они:

- **Рынок:** Другими словами, внимательно изучите отрасль, в которой вы будете работать, и подумайте, каким образом ваш бизнес будет в нее вписываться. Какова емкость рынка (или масштабы возможностей), на который вы собираетесь выходить? Каковы прошлые, настоящие и будущие тенденции на этом рынке? Кто главные игроки вашего рынка? Кто чем владеет? Что сильно влияет на отрасль? Какова ваша вероятная позиция на рынке? Какую долю рынка вы надеетесь получить?
- **Потребители**: Кто ваши потребители? Есть ли у них общие характеристики? Каковы их сложившиеся покупательские предпочтения? Почему они покупают, когда они покупают (на работе, дома, на каникулах) и как часто (раз в год или каждый день)? За что они платят (удобство, качество, опыт)? Сколько они хотят платить и есть ли у них потребности, осознаваемые или неосознаваемые, которые в данный момент рынок не удовлетворяет? Если есть, то как вы сможете их удовлетворить? Более того, есть ли что-то уникальное в том, что вы хотите предложить, чтобы отвоевать этих потребителей – есть ли какое-то дополнительное преимущество, которое именно вы можете им предложить?
- **Конкуренты**: Кто ваши конкуренты? Каковы их рыночные доли и каково их предложение (цена, позиционирование и т. д.). Насколько хорошо они представлены? Как вы можете дифференцировать свой продукт? Какова будет цена на ваш продукт? С кем вы будете конкурировать в будущем?
- **Поставщики**: Кто они? Что они поставляют? Кому они поставляют? Каковы их цены? Поставляют ли они то, что нужно вам?

КАК ВЫ, СОБСТВЕННО, ПРОВОДИТЕ ИССЛЕДОВАНИЕ?

Вам нужно выяснить все, что возможно, о вашем потенциальном бизнесе, так что исследование – это, собственно, курс практического погружения в конкретный предмет. Опасность здесь заключается в том, что, если все это вам абсолютно незнакомо, вы легко можете потерять видение структуры и, таким образом, уйти от реализации своих задач. Мы поняли, что важно проводить маркетинговое исследование организованно. Вот что мы сделали и что нам пригодилось.

Кабинетное исследование (время для домашней работы)

Это очень просто и, кажется, невероятно неинтересным, но именно это и есть фантастическое начало вашего путешествия. Оно даст вам возможность обрести твердую базу знаний перед тем, как вы пойдете на улицу и будете проводить более подробное исследование. Также сейчас вы можете собрать статистику и какие-то важные факты о своем рынке, которые потом вам пригодятся. Цель кабинетного исследования проста: вы хотите прочесть все, что когда-либо писали о вашем бизнесе. Если есть что-то, что можно узнать, вы хотите это узнать.

Это похоже на домашнее задание, но это куда более интересно; вы будете сами жаждать этой информации.

Первым местом поиска информации для этого исследования может быть ваша местная бизнес-библиотека. Если вы находитесь в Лондоне, то бесценный источник деловой информации – City Business Library. В этой библиотеке прекрасные сотрудники, которые помогут вам найти все, что вам нужно. В библиотеке есть собрание:

- Справочников
- Отчетов по исследованию рынка (которые стоят тысячи долларов, если бы вы их покупали)
- Периодики
- Газет
- Годовых отчетов и другой информации по компаниям
- Государственной статистики

- Торговой информации и публикаций торговой прессы

Также вам нужно связаться с соответствующей ассоциацией производителей. У многих из таких ассоциаций есть свои библиотеки, в которых содержатся публикации, представляющие особый интерес, и которыми часто можно пользоваться бесплатно.

Иногда можно найти журналы, посвященные торговле, в публичных библиотеках, но если это не так, стоит выяснить названия журналов, специализирующихся на вашей будущей отрасли, и подписаться на них, если это возможно. Читая эти журналы, вы будете идти в ногу со временем, будете в курсе того, что происходит в вашем бизнесе. В конце журналов, в разделе рекламных объявлений, часто можно найти неплохой список поставщиков, которые вам пригодятся.

Сделайте себе папку для газетных вырезок. Мы предлагаем вам собирать все вырезки, которые покажутся вам имеющими какое-либо отношение к вашему будущему бизнесу. Они могут касаться вашей отрасли или быть более общими, связанными с экономической ситуацией на рынке, или касаться вопросов создания своего дела.

Когда мы проводили наше исследование, у нас еще не было доступа в Интернет, сейчас это прекрасный источник информации, особенно, если вы выбрали интересующие вас ссылки во время выполнения домашнего задания в библиотеке.

Выходи на улицу!

Это будет ваше самое эффективное исследование – звонить, встречаться с людьми, посещать конкурентов и изучать разные концепции продаж. На самом деле – делать все, что может привести вас к встрече с каким-то аспектом вашей идеи. Вы будете поражены тем, как много можно узнать, если просто быть внимательным, как несколько фраз, короткий телефонный звонок или беглая встреча могут позднее привести к информации, которую вы будете считать бесценной.

С чего начинать? Ну например, можно начать с «Желтых страниц», обзвонить десять поставщиков, десять конкурентов, если

вы собираетесь выходить на рынок розничных продаж, десять агентов по недвижимости и десять компаний, занимающихся оборудованием магазинов. Вы сами поймете, какие вопросы вас интересуют.

Потом нанесите визиты вашим конкурентам. Посетите другие компании, которые вас вдохновляют, и посмотрите, чему вы можете у них научиться. Сходите в те места, которые, на ваш взгляд, подойдут для вашего бизнеса. Если вы уже в пути, ваш бизнес обретает все более четкие физические формы, такие же реальные, как те факты и цифры, которые вы изучали, сидя за столом.

Мы поделимся с вами правилами проведения маркетингового исследования, которые постигли (иногда это давалось нам нелегко), так что, пользуясь нашими подсказками, вы не совершите тех ошибок, которые совершили мы!

Закон 23: Не раскрывайте свои карты. Будьте благоразумны

Напишите это большими красными буквами и запомните на всю жизнь! Когда вы полны энтузиазма и вам так легко и приятно болтать о своем деле с утра до вечера, проще всего выболтать что-то из своих планов, которые лучше бы не раскрывать.

Напротив, играйте, держа карты поближе к груди. Говорите о своей идее расплывчато и лучше будьте бдительными, чем расписывающими свой энтузиазм.

Однако всегда помните и о том, что вы никогда не должны говорить неправду. Вы будете общаться с людьми, с которыми, в некоторых случаях, будете выстраивать длительные взаимоотношения, так что важно, чтобы вы их окончательно не запутали. Вам нужно найти баланс между тем, чтобы быть позитивным, и в то же время не раскрывать свои самые ценные идеи.

Когда мы работали над нашей идеей, мы очень быстро поняли, что кофейный рынок полнится слухами об американских кафе. Мы же просто пытались получить как можно больше информации, не раскрывая своих карт.

Закон 24: Обзвоните столько людей, сколько сможете – чем больше, тем лучше

Еще одна область, в которой вам нужно быть упорным, – это телефонные переговоры. Многие люди не смогут или не захотят с вами разговаривать, и очень важно, чтобы вы не пали духом, когда появятся эти «отказы». Всегда помните, что после пяти неудачных звонков шестой может стать источником бесценной информации, и, в любом случае, наш опыт показывает, что большинство людей, с которыми вы разговариваете, дают вам неожиданно много полезных советов.

Также помните, что один телефонный звонок ведет ко второму. Те, кто говорит с вами свободно, часто готовы открыть свою телефонную книгу и дать вам еще одно, столь же полезное, направление.

Закон 25: Не будьте избирательны. Будьте открыты ко всему

Когда вы начнете представлять себя на рынке, особенно это касается поставщиков, вы будете получать приглашения посетить различные компании. Через некоторое время получение очередного приглашения – совершить еще одно утомительное путешествие в еще один офис продавца – может уже не иметь прежнего очарования, но мы настоятельно рекомендуем вам: не говорите «нет». Вы никогда не узнаете, чему могли бы научиться и что вам могли бы предложить, если не примете приглашение и не пойдете.

В нашем случае один из поставщиков, к которому мы пошли, проводил вводный тренинг по изготовлению кофе, в котором мы смогли бесплатно поучаствовать. Там мы узнали много разных полезных хитростей и познакомились с другими людьми, которые тоже открывали кофейни, используя концепции, довольно похожие на наши. Трудно переоценить важность обмена информацией, который произошел между нами.

Если вы думаете, что все это выглядит очень здорово, интересно и просто, мы должны вас уже сейчас предупредить, что работа предпринимателя может быть связана с серьезным напряжением

вашего здоровья. Ну, по крайней мере, если вы собираетесь заниматься кофейным бизнесом, то это точно. Однажды, после очередного посещения очередного поставщика и официальной дегустации всех его четырнадцати блендов эспрессо, почувствовав, что наши сердца могут не выдержать, мы срочно свернули к заправке и заели все это двумя батончиками «Марса» каждый, причем подряд и очень быстро, чтобы просто абсорбировать передозировку кофеина!

И все равно мы тратили огромное количество драгоценного времени на посещение различных кофе-баров, кафе и других заведений, имеющих отношение к пище. Если нам попадалась какая-либо литература, мы брали ее домой и изучали. В очень скором времени мы стали прекрасно разбираться в том, что происходит на кофейной сцене, и если узнавали о чем-нибудь новеньком, старались быть первыми посетителями.

Одновременно с проведением нашего маркетингового исследования Сахар предприняла еще один очень полезный шаг. Она вернулась в Нью-Йорк и внимательнейшим образом изучила каждую черточку источника нашей идеи, на этот раз настолько глубоко, насколько было возможно. Эту поездку мы рассматриваем как нашу разведывательную миссию.

Самолет прибыл поздно ночью, на следующее же утро Сахар проснулась в 5 часов, надела свои Timberlands и отправилась в экспедицию на поиски кофе. К 10.30 она почувствовала, что 10 сливочных латте и 25 кексов – это чересчур, так что вы можете только представить себе, как она чувствовала себя к концу этой разведывательной миссии через три дня. Она могла расслабиться только во время прогулок от одного кафе до другого. Если бы не они, то ей пришлось бы покупать два обратных билета, на одном кресле она бы не уместилась.

Но даже не думайте, что поездка Сахар в Нью-Йорк ограничивалась только хорошо замаскированной возможностью много есть (действительно очень много), позвольте уверить вас, что это не так. Она собрала необходимый видеоальбом концепции, кото-

рой мы пытались подражать. Вооружившись одноразовой камерой, пережевывая кексы, шоколадные пирожные с орехом и пончики, она отсняла витрины с выставленными блюдами, планировки кофе-баров, сервировочные столики (с сахаром, ложечками и пр.) и униформу персонала.

Иногда ее ловили и сдержанно угрожали выгнать из помещения. Один менеджер действительно вывел ее на улицу. Тогда Сахар, всегда отличавшаяся сообразительностью, стала просить друзей фотографировать ее, совершающую «прекрасное путешествие в Нью-Йорк», в результате мы получили портфолио кофеен в стиле постмодерн, где можно увидеть фотографии типа: ряд кофемашин, а в верхнем углу ясно видна мочка уха Сахар. Да, кстати, когда теперь кто-нибудь заходит в нашу Coffee Republic с камерой... в общем, лучше не надо. Мы знаем, что вы задумали!

Закон 26: Станьте постоянным клиентом своих конкурентов

Прежде чем ваша идея воплотится в реальность, вы можете уже начинать изучать трудности, возможно ожидающие и вас в будущем, на примере конкурентов.

К тому времени как мы открыли свою первую кофейню, мы знали о конкурентах почти столько же, сколько о себе. Более того, мы изменили стиль своего поведения, подстроившись под стиль наших потенциальных типичных клиентов. Так, каждое утро мы шли в место, которое мы считали лучшим кофе-баром старого типа, за чашечкой кофе, и это помогало нам поддерживать вдохновение и постоянно представлять, что мы можем предложить.

Это может показаться нечестным, но это – самый лучший способ познакомиться со своим будущим бизнесом, а когда он у вас уже появится, то же будут проделывать с вами другие. Так что это честная игра!

Будучи постоянно открытыми к выбранной нами будущей среде обитания, мы одновременно поддерживали и усиливали выстраиваемый нами импульс, необходимый для реального выхода на рынок. Даже когда мы не работали над нашей идеей активно, мы

все равно пассивно порцию за порцией впитывали полезную информацию о кофейном бизнесе.

«Следите за каждым нашим конкурентом. И не ищите недостатков. Ищите хорошее. Если у вас есть хорошая идея, новая, плюс к той, с которой вы вошли в магазин, то мы должны внедрить ее в нашей компании».

Совет СЭМА УОЛТОНА из Wal-Mart своим сотрудникам

Закон 27: Формальные исследования потребительского поведения НЕ НУЖНЫ!

Вы хотите мыслить свободно. Не тратьте тысячи долларов на агентство, которое от вашего лица опрашивает выбранную группу будущих потребителей о их вероятном поведении в определенной ситуации. Тратить на это деньги просто бессмысленно. Лучше потратьте то, что вы сэкономите, не проводя такого исследования, на реальную разработку вашего продукта.

«Если бы я тогда спросил потребителей, чего они хотят, они сказали бы – более быструю лошадь»

ГЕНРИ ФОРД

Дело в том, что если вы спрашиваете потребителей, чего они хотят, то их ответ ограничивается их текущими потребностями. Задача предпринимателя в том, чтобы предложить им нечто, чего они еще не назвали, но очень хотели бы иметь. Вы подготавливаете и предлагаете будущую потребность.

Если вам нужны доказательства, то вот вам известное высказывание Генри Форда, которое прекрасно иллюстрирует сказанное. Он был прав. Его покупатели не могли назвать то, что они предпочли бы, потому что были с этим новым абсолютно незнакомы. Как могут кофеманы Лондона сказать, понравятся ли им кофебары в американском стиле, если они никогда в них не бывали?

Кроме того, важную роль в успехе предпринимателя играют оригинальность и смелость убеждений. Не забывайте, что вы – пионер.

Не позволяйте себе оставаться в границах сложившегося положения вещей. Как только вы изучили существующие предпочтения и решили, что можете предложить что-то лучшее, чем ваши конкуренты, по цене, которую смогут позволить себе потребители, идите и предлагайте!

«Маркетинг дает людям вещи, о своем желании которых они и не подозревали».

ИВ СЕН ЛОРАН

Наша история – что же мы сделали?

Вот пара факсов, которыми мы обменялись, сначала утром, после того самого первого вечера (когда в тайском ресторане на Кингс Роуд родилась наша идея), и потом, несколько позже, когда путь воплощения уже приобрел конкретные очертания. Мы думаем, что то, чем мы пользовались, и то, что сделали, замечательно своей простотой: конечно, мы старались быть очень скрупулезными и последовательными, но вы увидите, что во всем этом не было ничего схожего с технологиями атомного ракетостроения. Вот почему мы так уверены в том, что это может сделать каждый!

ФАКС (ОТ БОББИ)

Сахар,

Вот пункты, на которых мы должны сосредоточиться на стадии «маркетингового исследования»:

1. Смысл того, что мы будем делать ближайшие несколько недель, – упражнение на погружение в рынок.

   Твоя первичная цель – почувствовать «пульс кофейного рынка».

2. Тебе нужно начать с «кабинетного исследования». Я предлагаю поступить следующим образом: найти бизнес-библиотеку и просмотреть новостные вырезки, годовые отчеты кофейных компаний, отчеты аналитических исследований и анализ последних тенденций на американ-

ском рынке. На самом деле нужно подробно изучить состояние рынка кофе и у нас и в Штатах.

Если сможешь, выясни, не собирается ли кто-нибудь из «серьезных ребят» (больших продуктовых компаний) открывать кофе-бары в Англии?

3. Пока ты будешь все это исследовать, не забывай о нашей главной мысли. Ты должна смотреть на все, что обнаружишь, держа эту мысль в голове. Помни, это должно быть просто, свежо и ясно.

   Также выясни, кто наши конкуренты и чем мы будем от них отличаться? Представляй себе наше кафе - атмосфера, концентрация на качестве и как мы будем отличаться от той чепухи, которая сейчас есть на рынке.

4. Твое исследование должно дать нам подсказку о розничных ценах, стоимости собственности и затратах на сам продукт (кофе). Ты можешь прикинуть прибыль и расходы и грубо подсчитать, сколько нам нужно продавать, чтобы выходить в ноль?

Но только не волнуйся. Это не так трудно, как кажется. Должен сказать, что точного ответа мы все равно никогда не получим, как бы ни высчитывали. В конце дня мы сможем подсчитать, можем ли окупить затраты. Интуиция подсказывает мне, что нам нужно начинать с малого, во всех смыслах этого слова (т. е. минимальной площади, достаточной для того, чтобы все-таки выделяться и четко донести нашу концепцию, если сделать огромные окна, то можно обойтись меньшей площадью).

Сахар, о финансировании сейчас не беспокойся. Сосредоточься на концепции, если концепция будет хорошая, то деньги под нее мы найдем! На самом деле у нас есть один полный год (1995), чтобы разработать и запустить новый бренд!! Времени не так много!!

Хх

Б

ФАКС (ОТ САХАР)

Методология исследования.

Думаю, что основную часть своего исследования я провела. Вот какие у меня были методы:

- Обширное исследование вырезок из прессы, касающихся кофе, кофеен и конкурентов, которые я нашла в городской Бизнес-библиотеке (там, собственно, есть журнал, называется Cafe Ole, в котором собраны все сплетни о новых барах.
- Чтение самых свежих маркетинговых отчетов (мне показалось, что самые лучшие по рынку фаст-фуд - у Mintel), которые есть в библиотеке (покупать слишком дорого, копировать нельзя!)
- Сходила в библиотеку Международной Кофейной Организации (представь себе, целая библиотека о кофе) - правда очень хорошие вырезки.
- Проспекты больших американских и британских сетей.
- Звонки и опрос конкурентов.. У меня есть небольшая карта Лондона, на которую нанесены все местоположения наших конкурентов.
- Я обзвонила большую часть поставщиков кофе и кофемашин, естественно, абсолютно анонимно.

Вот, что я узнала:

РЫНОК

- Кофе по объему продаж занимает второе место в мире после нефти.

- Чай всегда был любимым национальным напитком в Англии (3,9 чашки в день на человека). Раньше его потребляли в семь раз больше, чем кофе, но сейчас эта разница медленно уменьшается.

- Потребление кофе в Англии на единицу дохода - одно из самых низких в Европе. В то время как в Англии потребляют 2 кг кофе на человека, во Франции - 5 кг, а в Германии - 6. В Скандинавских странах потребляют около 14 кг кофе на человека в год.

- Великобритания - единственная страна в Европе, где подавляющее большинство предпочитает растворимый кофе. 90% кофе, выпиваемого в Великобритании, - растворимый, а во Франции доля растворимого кофе только 10%.

- Наблюдается реальная тенденция роста потребления кофе, которая делает его наиболее оживленным сегментом на рынке бакалейных товаров. 63% натурального кофе, потребляемого в Англии, выпивают вне дома. Так что у нас есть огромный потенциал для роста.

- Рынок сандвичей активно растет. На нем происходит то, что, как мы полагаем, в скором времени будет происходить на рынке кофе-баров. Рынок обновляется и развивается в сторону повышения качества и расширения ассортимента, и Pret A Manger теснит ранее преобладавшие сандвич-бары старого типа.

- Более общая потребительская тенденция - повышение требований к удобству при предложении продуктов. Это связано с изменением жизненного стиля, уходом семейных трапез, что приводит к увеличению потребления снэков и количества перекусов между основными приемами пищи.

КОФЕ

- Я узнала про кофе все - кстати, есть одна чудесная история про Калди. Напомни мне, я тебе как-нибудь расскажу!
- Говорила с 10 поставщиками кофе (конечно, я не сказала им о наших реальных планах. Я притворилась, что собираюсь открывать обычный сандвич-бар!) и довольно хорошо представляю себе ситуацию с затратами и общей маржой на капучино - ты будешь впечатлен!
- Говорила с поставщиками кофе-машин и взяла у них буклеты и цены.
- Поспрашивала вокруг и поняла, каков примерно объем продаж кофе.
- Сандвич-бары продают в день 1000 чашек капучино - ты можешь себе это представить?
- Составила список цен конкурентов.
- Я даже позвонила в Управление акцизов и таможенных сборов, чтобы выяснить, каков налог на импорт оборудования, если мы решим покупать его в Штатах.

МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ

Сначала я связалась со своим университетским другом, Филипом, - сейчас успешный независимый агент по недвижимости. Он объяснил мне весь процесс. Нам нужно выбрать такого специалиста, который найдет для нас подходящее местоположение и даст нам все необходимые рекомендации, что очень хорошо, потому что я как раз беспокоилась о том, что мы про это вообще НИЧЕГО не знаем.

- Итак, я связалась с несколькими основными агентами – нашла их на доске объявлений на сайтах недвижимости – они дали мне информацию о приблизительной арендной плате и назвали свой процент.
- Поняла, как найти для нас ИДЕАЛЬНЫЕ местоположения, опираясь на самостоятельный обход территории: нужно определять наличие заведений конкурентов и изучать движение пешеходов. Также я, по-прежнему, опираюсь на свое внутреннее чутье и опыт.
- Как все они говорят, основная проблема для нас будет состоять в том, что землевладельцы не сдают помещения в аренду начинающим бизнесменам вроде нас без личной гарантии. Это будет нашей самой главной проблемой. Отметь себе этот вопрос!
- Представляю, что нужно делать, чтобы получить разрешение на перепланировку.
- Прозондировала почву со сферой здравоохранения. Никаких проблем не предвидится, просто нужно зарегистрироваться и привлечь их при утверждении планов оборудования кафе.

Действия: Что касается поиска дешевого, хорошего, интересного места, кажется, что единственный, кто может этим заняться, – это я. Агенты не тратят на это свое рабочее время. Они только прислали свои предложения по каким-то дурацким местам. Мне нужно самой ездить по городу и смотреть сдающиеся площади. Как только я найду хорошее пустое местечко, мне нужно связаться с агентом, который сможет от моего имени обратиться к владельцу.

Действия: Самый дешевый способ выяснить объем пешеходного движения – сделать это самостоятельно, – я только что купила «счетчик» Ryman и считаю количество человек, которые проходят мимо конкретного места в час пик.

Мне кажется, что пока у нас нет устойчивого бренда, нам не стоит пытаться связываться с British Rail и Heathrow. За этими местами и так наблюдают крупные игроки. Они сказали мне, что у них нет никаких свободных мест, да и вообще они имеют дело только с известными марками!

Больше всего мне понравились следующие точки:
Мургейт
Слоун Сквер
Флит Стрит/Холборн

НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ

Я уже имею общее представление об обычных накладных расходах. Позвонила в городскую коммунальную службу, и сотрудники отдела по работе с компаниями очень мне помогли. Они могут сказать, каковы будут коммунальные расходы, если вы – кафе, занимающее определенную площадь.

ЛЮДИ

Понятия не имею, сколько нам нужно человек, но знаю, что нельзя, чтобы один продавал в день 400 чашек. Это невозможно, особенно если у нас будут пики спроса. Или возможно? Кого бы нам спросить об этом? Может, я спрошу поставщиков кофе.

Самое главное, что я выяснила, – это огромная важность хорошо натренированных и высокозамотивированных сотрудников. Я нашла одного поставщика кофе, который каждый месяц проводит два тренинговых дня, и мы можем бесплатно отправлять туда наших сотрудников. Другой поставщик ска-

зал, что все они оплачиваются по часам, так что у нас будет меньше всяких бумажных формальностей.

Действия: Выяснить, сколько нам нужно людей? Где я могу найти сотрудников, абсолютно не похожих на тех, что работают в итальянских сандвич-барах? Где я могу купить униформу для сотрудников (думаю, это будет футболка, бейсболка и фартук с логотипом)?

ОБОРУДОВАНИЕ

Тут я, правда, ничего не могу сказать. Все, что у меня есть, – это только грубая прикидка от одной компании, которая занимается оборудованием кафе и магазинов, которую я нашла в «Желтых страницах». Может быть, она будет точнее, когда мы определимся с местом. Не можем ли добыть копию дизайна бара у нью-йоркских архитекторов? Это глупая идея?

ЕДА

Я поспрашивала в округе, но не нашла никого, кто предлагал бы качество, которого мы хотим. Никто не печет обезжиренные кексы. Они думают, что я сумасшедшая. Что насчет сандвичей? В Нью-Йорке они их продают, но это потому, что кофе приносит недостаточно денег? Тогда давай не будем их продавать, ведь мы не ресторан.

Действия: Возможно, понадобится нанять пекаря, который будет печь именно то, что мы хотим, необходимого качества. Я закажу книгу рецептов выпечки без жира из Нью-Йорка.

Продажи помимо КОФЕ.

Действия: Мне нужно, чтобы кто-нибудь сказал мне, должна ли я продавать какие-то напитки помимо кофе. Мой внутренний голос подсказывает мне, что мы должны продавать апельсиновый сок, чай и воду. Если двое идут вместе

позавтракать в кафе, и один из них не пьет кофе, они не захотят стоять в двух очередях, и тот, кто пьет кофе, пожертвует качеством и купит его там, где продается и чай. Также не будем забывать, что все еще остаемся нацией, которая пьет чай!!

КОНКУРЕНЦИЯ

Хотя в данный момент в Лондоне нет никого, кто использовал бы нашу концепцию, я слышала, что две другие компании собираются вот-вот открыться, и об этом много говорят на рынке. Приезжали на разведку из Starbucks, но они сейчас полностью заняты расширением своей сети в Штатах.

Действия: Что если кофе-бары нового стиля начнут появляться по всему Лондону до того, как мы сможем открыться? Что если какой-нибудь большой игрок из Америки или кто-то, у кого сильная экономическая позиция, откроет свое кафе за углом? Мой ответ: мы должны открыться как можно скорее, чтобы забить место на рынке и заслужить лояльность покупателей до того, как откроется кто-либо еще. И если откроется кто-то еще, мы должны быть способны конкурировать с ним, используя сильный имидж и лояльность к бренду, которые к этому времени у нас уже будут.

ФИНАНСЫ

Примерный расчет посетителей. Я нашла цифры пассажиров лондонского транспорта. Из станции метро «Мургейт» выходят 26963 человека, и если мы будем правильно расположены и сможем заманить 10% из них, то это 2600 человек!!! Если Marks & Spencers в прошлом году продал 3,5 млн. сандвичей возле «Мургейт», что означает в среднем 13500 в день, получается, что объем проходящих посетителей для нас составляет 800 человек! Все поставщики, с которыми я общалась, говорят, что мы должны продавать МИНИМУМ 400-500 чашек в день!

Мои подсчеты о количестве пешеходов должны нам пригодиться в любом случае.
С.

Закон 28: Правило 80/20

После того как вы проведете исследование, можем поспорить, что у вас, как и у нас, все еще будет оставаться один вопрос, который не даст вам покоя. Перед тем как вы окончательно и бесповоротно посвятите себя своей идее, уйдете с работы и окунетесь в *свое новое дело с головой*, вы захотите знать:

КАК Я МОГУ БЫТЬ УВЕРЕН В ТОМ, ЧТО МОЯ ИДЕЯ БУДЕТ РАБОТАТЬ?

Мы можем ответить вам за вас: НИКАК НЕ МОЖЕТЕ. Всегда будут оставаться вопросы, на которые нет ответа.

Мы предлагаем вам правило 80/20: Если 80% вопросов для вас уже решены, вы можете оставить 20% без ответа. Интуиция поможет вам разобраться с оставшимися 20% по ходу дела.

Когда мы добрались до конца нашего исследовательского этапа, у нас тоже оставалось несколько вопросов, на которые не было ответов. И самый большой из них тоже был довольно важным ...

КАК МНЕ НАЗВАТЬ СВОЙ БИЗНЕС?

Каждый предприниматель сталкивается с вопросом: а как я собираюсь называть свое дело? В рознице, где первостепенное значение имеет бренд, этот вопрос особенно актуален. Наше название Coffee Republic появилось только в марте 1995 года, мы искали его четыре месяца. Но это ничего, потому что время, потраченное на поиск правильного названия, это время, потраченное правильно.

Вот несколько мыслей, которые родились у нас, пока мы искали имя. Мы считаем, что имя должно действительно заключать в себе все практические и эмоциональные чувства, связанные с ва-

шим бизнесом. Оно должно отражать для потребителей преимущества, которые вы им предлагаете как на практическом, так и на эмоциональном уровне.

«Если стратегия является основным фактором успеха компании, то хорошее имя защищает вашу территорию от посягательств конкурентов, ну а плохое – это просто камень на вашей шее».

ЭЛ РИС, автор, журнал Focus

КАК НАЙТИ ИМЯ

Может быть, стоит начать искать имя с того, чтобы написать список характеристик продукта. Начните с практических преимуществ, которые будет предоставлять ваш продукт:

- Он дешевле?
- Он лучше?
- Он более удобен?
- Дает ли он какое-то новое особое преимущество?

Затем запишите эмоциональную выгоду, с которой должно ассоциироваться у покупателя название вашей компании:

- Лучший опыт
- Лучший продукт
- Хорошая ценность за эти деньги
- Надежность. Уверенность

Название вашего бизнеса имеет очень большое значение, особенно в самом начале, когда вы еще не установили диалог со своим потребителем и не завоевали его уважения. Оно должно передавать ощущение о том, что вы предлагаете, и еще оно должно точно схватывать «характер», специфику вашего бизнеса.

Мы никак не могли найти название, которое бы точно отражало концепцию, которую мы себе представляли. Это был очень важный момент, но мы никак не могли найти решение. Мы придумывали много разных имен, которые вообще не подходили. Это был довольно напряженный период. Переверните страницу и увиди-

те кусочек нашего блокнота, заметки, которые мы тогда делали, показывают, через что нам пришлось пройти!

Когда все было сделано, мы остановились на имени Java Express. Мы, собственно, и бизнес-план писали, и деньги искали как Java Express. Но знаете что? Внутренне мы все время чувствовали, что Java Express – это не то.

Название должно:

Мгновенно говорить покупателю, что мы предлагаем, т. е. кофе!

Показывать, что мы намерены предлагать кофе высочайшего качества.

Давать ощущение, что вы вошли в мир бренда, где все важно и все согласованно.

Создавать у потребителей чувство приобретения «доступной роскоши».

Передавать то, что это новая концепция, т.е. возможность широкого выбора.

Выделяться на улице и отличаться от традиционных сандвич-баров.

Быть привлекательным, захватывать внимание.

Быть именем, которое можно использовать в каждодневной жизни.

Быть классным и модным, но не слишком элитным и узким.

Быть ДЛЯ ВСЕХ, кто хочет очень хороший кофе!

КАК НАЙТИ «ТО САМОЕ» ИМЯ

1. В течение всего времени исследования рынка, когда вы наиболее творчески настроены, продолжайте думать об имени, искать его. В это время вы будете попадать в разные ситуации и если даже пассивно думаете об этом, то неожиданно может прийти хорошая идея.
2. Проведите мозговой штурм с друзьями. Наши друзья предлагали очень специфические названия: «Че Гевара кофе» и «Has Bean» («has been» – форма глагола to be, «bean» – зерно (кофейное). Вы не всегда будете получать истинные жемчужины, но такое общение никогда не помешает.
3. Просмотрите список названий бизнесов в «Желтых страницах». Вы не сможете взять себе одно из них, но получите некоторое общее представление, в частности о том, чего делать не надо.
4. Просмотрите также американские телефонные справочники (особенно менее известных штатов). Может быть, удастся скопировать что-нибудь оттуда.
5. Пролистайте модные журналы. В них можете найти много пищи для размышления и порой название статьи или комбинация слов может прямо выпрыгнуть вам навстречу.
6. Проводите мозговой штурм с самим собой. Каждый день по полчаса записывайте и зарисовывайте все, что приходит вам в голову. Фиксируйте все, что представляете себе, каким бы странным это ни казалось.
7. Когда вы найдете «то самое» название, сначала ложитесь спать, а наутро проверьте его на людях, посмотрите на их реакцию. Если и при свете дня все будет хорошо – вы себя назвали!

Когда мы выбирали себе название, было кое-что, что на нас давило: мы хотели зарегистрировать акционерное общество и хотели регистрировать его уже с окончательным названием. Мы опять пошли в Городскую Бизнес-библиотеку и хорошо помним, как просматривали телефонные справочники различных мест в Штатах, таких, как Миннесота и Сиэтл, и получали вдохновение. Мы пригласили в гости нескольких друзей и провели мозговой штурм. Короче говоря, мы делали все, что предлагаем и вам... но ничего не получалось. В конце концов, в один прекрасный день мы застряли в пробке около станции метро «Южный Кенсингтон». Мы оба хорошо помним тот момент, когда это случилось:

«Бобби, нужно, чтобы название говорило покупателям, что здесь все касается кофе. Это как войти в страну кофе, где все связано с кофе. Кофейный мир... РЕСПУБЛИКА КОФЕ...»

Сахар тут же обернулась на Бобби, зная, что она попала в точку. Он тут же заорал в ответ: «Это оно!» Это был «тот самый» момент. Мгновенно и инстинктивно мы оба знали, что Coffee Republic

(Республика Кофе) отражает самую суть нашей идеи. Мы добрались до дома и немедленно позвонили трем нашим друзьям, и все они подтвердили, что название подходящее. На самом деле оно было поймано на месте, оглядываясь назад, мы точно можем сказать, что оно правильное. Пять лет спустя Financial Times назвала его в ряду пяти брендов, представляющих Новую Британию.

И это все, что касается исследования! В действительности этап вашего исследования не завершится никогда, потому что всегда есть что-то новое о вашем бизнесе, что нужно изучать. В какой-то момент вам просто придется совершить прыжок.

«Прыгни – и появится сеть».

ДЖУЛИЯ КАМЕРОН

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ:

Написание бизнес-плана

ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕЮ В БИЗНЕС

По мере окончания исследования ваша уверенность в идее укрепляется, и вы начинаете спрашивать себя: «Как же я все-таки буду воплощать свою идею в бизнес?» Настал момент, когда вам нужно садиться и писать бизнес-план.

Пришло время, когда вы будете перемещаться из мира сбора информации и погружения в свою идею в мир осознанного, систематического, пошагового планирования процесса воплощения вашей прекрасной, но абстрактной идеи в живой, дышащий, работающий бизнес.

Теперь к энтузиазму, которого было достаточно, чтобы дойти до этого этапа, пора добавить организованности.

ВАМ НЕИЗБЕЖНО ПРИДЕТСЯ ПИСАТЬ БИЗНЕС-ПЛАН?

Да. Не делать этого – все равно, что строить дом без проекта.

Это правда, что Бил Гейтс и Пол Аллен не писали бизнес-план под первый продукт Microsoft, но они и никаких исследований рынка не проводили. Это скорее исключение, чем правило. Две из трех компаний, работающих в сфере малого бизнеса, открываются без бизнес-плана, и такой же процент из них разоряются в течение пяти лет. Это не случайно.

Почему обязательно нужно иметь бизнес-план?

Закон 29: Это рецепт, по которому будет готовиться ваш успех

Слова «бизнес-план» заставляют тех из нас, кто никогда не имел дела с бизнесом, искать какого-то убежища, потому что они привносят пугающий технический аспект. Но вы не бойтесь. Мы не говорим о ракетостроении. Бизнес-план – это просто формальный список ваших целей, дорожная карта, показывающая, каким образом вы собираетесь их достигнуть, и прилагающийся бюджет, необходимый для их достижения.

Если это все еще звучит неубедительно, посмотрите с другой стороны. Когда вы собираетесь в отпуск, вы не просыпаетесь однажды утром и не говорите: «Итак, теперь у меня отпуск на две недели. Что мне делать?» На самом деле вы делаете следующее (уже сделали раньше): примерно за три месяца до начала вашего отпуска вы все планируете – думаете о том, куда вы поедете, узнаете, сколько будет стоить дорога, рассчитываете, сколько денег вы там потратите, бронируете места и т. д. Итак, когда наступает долгожданный день, вы готовы проснуться утром и двинуться в путь.

Если вы когда-либо заранее планировали и ездили в отпуск, то, значит, уже писали что-то вроде бизнес-плана. В общем, если вы когда-либо проводили какое-либо мероприятие, требующее заблаговременного планирования и бюджетирования (другой пример – проведение вечеринки), то у вас уже есть опыт написания бизнес-планов. Бизнес-план – это просто рецепт приготовления вашего бизнеса.

Закон 30: Это структурированный интеллектуальный склад, и структура интеллектуальному складу необходима

До сих пор вы копили импульс на основе комбинации решимости, энтузиазма и исследования. Вы будете и дальше продолжать плыть на волнах наблюдений, фактов, деталей и случайных мыслей, которые, скорее всего, будут разбросаны в вашей голове.

Возможно, вы знаете все, что можно знать о вашем будущем бизнесе, но это знание не оформлено. Другими словами, для того, чтобы использовать все, что вы делали до сих пор, нужно это организовать. Бизнес-план – это система файлов, по которой вы раскладываете вашу идею.

Система файлов звучит не очень вдохновляюще, как и бизнес-план, но если дома или на работе вы сталкивались с ситуацией, когда что-то необходимо срочно найти, а вы понятия не имеете, где это сейчас может находиться, то вы уже знаете, насколько это важная штука. Она превращает просто информацию в информацию, которую можно использовать.

В вашем бизнес-плане вы соберете все разрозненные идеи и всю остальную информацию и запишете это на бумаге. При записывании ваши идеи станут более четкими, и бизнес приобретет реальную форму. Более того, вы прочитаете все, что написали, и вам придется обратить внимание на то, что вы забыли или пропустили.

«Если ты не можешь это записать, значит, ты этого не знаешь».

Лучше всего писать бизнес-план и параллельно с этапом исследования и сразу после его завершения, потому что именно в это время у вас максимальный творческий настрой и вы лучше всего осведомлены о вашей идее и рынке. Вы будете бодры и вдохновлены и поэтому будете записывать все свои мысли и планы, ничего не упуская. Вы забудете о многом, если вы будете откладывать записи на потом. Также, чем дальше, тем больше вы будете погружены в разрешение текущих вопросов по открытию бизнеса. Тогда-то вам и нужно будет обратиться к своему бизнес-плану, чтобы просто вспомнить, почему вы делаете всю эту трудную работу!

Бизнес-план удержит вас на верном пути и напомнит о смысле, дающем слияниям и поглощениям в бизнесе вдохновение, и бизнес-идею, если вы когда-нибудь почувствуете (а иногда это будет происходить!), что все это уже немножко слишком.

Закон 31: Бизнес-план – это ваша ... визитная карточка. Он дает вам кредит доверия

Одна из основных причин писать бизнес-план – это использовать его как инструмент для привлечения денег. Но не путайте бизнес-план и бизнес. Как говорит Артур Рок, известный инвестор, который просматривает в год 300 бизнес-планов: «Хороших идей и хороших продуктов целая куча. Мало хороших планов по их реализации и управлению бизнесом, одним словом, хороших людей. Другими словами, стратегию придумать легко, а тактику – ежедневно из месяца в месяц вырабатывать решения, необходимые для управления бизнесом, – сложно. Поэтому я обычно больше внимания уделяю не самому бизнес-плану, а людям, которые за ним стоят».

Легенды интернет-бизнеса рассказывают, что на основе расчетов, быстро сделанных на салфетках в British Rail, были привлечены миллионы! Бизнес-планы могли бы пригодиться, поскольку, возможно, сейчас многие инвесторы выясняют, каковы на самом деле будут их расходы.

КТО ДОЛЖЕН ПИСАТЬ БИЗНЕС-ПЛАН?

Запомните одно правило из предыдущей главы, необходимое для проведения маркетингового исследования. Вы должны проводить его сами. Это же правило действует и здесь. Написание бизнес-плана – ВАША работа. И причины для этого, в общем, те же, что и раньше.

Вы знаете продукт и рынок лучше, чем кто-либо другой. Вы тот, у кого есть энтузиазм и решимость, и это будет просвечивать в документах, которые вы напишете. Кто-то, кто лично не связан с идеей, не сможет написать безупречный бизнес-план. Нужно чтобы этот документ передавал вдохновение и энергию предпринимателя, а если его от вашего лица пишет профессиональный консультант, то маловероятно, что ему это удастся.

Так же, как и с маркетинговым исследованием, в процессе работы приходит вдохновение. Процесс написания поможет вам сконцентрироваться на вашем видении и начать планировать пошаговый процесс воплощения этого видения в реальность.

И вам не нужны какие-то специальные навыки. Все, что нужно для написания бизнес-плана, уже есть у вас в голове. Сахар сначала была очень напугана тем, что нужно писать бизнес-план Coffee Republic и беспокоилась, что без специального бизнес-тренинга или каких-то особых знаний она не сможет написать его так, как надо, чтобы он был действительно эффективным. Она сказала Бобби, чтобы он, перед тем как давать ей такое задание, дал ей год на учебу в бизнес-школе. Но все-таки она начала его писать и вскоре поняла, насколько это плодотворно – четко записывать все абстрактные мысли, которые были разбросаны здесь и там, и помещать их в конкретный документ. Интеллектуальный склад оказался довольно терапевтичен!

Она обнаружила, что даже для финансового проектирования (очень незнакомой и пугающей ее части) ты необязательно должен пройти обучение по курсу банковских инвестиций. Она уже собрала все цифры на этапе исследования, и все, что ей теперь было нужно, – это листок бумаги, калькулятор, достаточно много оценочных предположений и некоторое количество серьезной работы.

И все-таки Сахар на стадии расчетов без помощи Бобби не справилась бы. Если вы дрожите при упоминании цифр, рассмотрите возможность обращения к профессионалу, чтобы он провел их анализ и помог вам подготовить более профессиональный план (The Prince's Trust, Business Link и другие государственные учреждения дают советы бесплатно). Еще одна хорошая идея – привлечь в партнеры хорошего финансиста, как Бобби. В этом случае у вас есть тот, кто, делая расчеты, сам заинтересован в вашем бизнесе, и при этом ему не надо платить.

ЧТО ДОЛЖЕН СОДЕРЖАТЬ ВАШ БИЗНЕС-ПЛАН?

Есть так много разных книг и руководств по тому, как составлять бизнес-план, что о специфических деталях мы здесь говорить не будем. Но есть один подход типа «Это может сделать каждый» к тому, чтобы его написать.

БИЗНЕС-ПЛАН – ЭТО ДЕТАЛЬНОЕ ОБЪЯСНЕНИЕ ТОГО:

- Что вы планируете делать *(эта прекрасная идея, к которой вы так страстно стремитесь)*.
- Почему вы думаете, что ваша идея будет работать на данном рынке, с существующей на нем конкуренцией и потребительским спросом *(Помните то исследование рынка, которое вы провели? Вот теперь выразите свою уверенность, чтобы убедить других)*.
- Почему именно вы можете осуществить этот бизнес-план и воплотить концепцию в реальность *(ваше резюме и каким образом вы собираетесь компенсировать все пробелы в вашем опыте)*.
- Как ваш бизнес будет зарабатывать деньги? *(Достаточно ли высоки ваши цены и планируемые объемы продаж, чтобы покрыть все издержки?)*
- Сколько вам нужно денег, чтобы начать *(ваши фиксированные издержки и размер оборотного капитала, необходимого для функционирования)*.

В конце этой главы мы приведем наш реальный бизнес-план. Мы начали писать его 29 ноября 1994 года, меньше чем через месяц после того, как в первый раз обсудили нашу идею. Да, кое-что в нем сейчас уже сильно устарело, но, оглядываясь назад, мы видим, что это был искренний и честный документ, который точно выражал наше видение Coffee Republic.

Но последнее наше слово о бизнес-плане таково: не слишком стремитесь к совершенству. Успешный бизнес на бумаге вовсе необязательно превращается в успешный бизнес в реальном мире. Классные бизнес-планы необязательно делают классные бизнесы. Сделайте самый лучший бизнес-план, который сможете, но приберегите силы на то, чтобы закатать рукава и начать, собственно, его осуществлять в реальности.

ЧЕРНОВИК

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

КОПИЯ № .....

JAVA EXPRESS

кофе- и эспрессо-бар

БИЗНЕС-ПЛАН

Февраль, 1995

I. ВВЕДЕНИЕ

Концепция специализированного эспрессо-бара Java Express основана на предложении широкого спектра различных кофейных напитков на основе эспрессо. Java Express предлагает новую концепцию культуры потребления кофейных напитков благодаря созданию «контекста» для получения удовольствия от самого процесса их выпивания. На данный момент на рынке Великобритании такой концепции не представлено.

В Java Express покупателям предлагают не просто капучино или эспрессо, а ряд высококачественных разновидностей эспрессо, которые называются, например, кофе латте, кофе мокко и маччиато. Эти напитки готовят и предлагают хорошо подготовленные «баристас», которые действуют скорее как опытные бармены, чем как обычные работники кофе-баров. Баристас готовят эти напитки, смешивая эспрессо с парообразным или вспененным молоком, шоколадом, добавками или взбитыми сливками в различных пропорциях в зависимости от типа напитка и от конкретных пожеланий клиента. В добавление к кофе Java Express также будет предлагать в ассортименте чай, соки, пирожные, кексы и бейглы.

Концепция Java Express родилась в Сиэтле и сейчас быстро распространяется в США, где уже работают сотни специализированных сетей кофе-баров, наиболее известна из них сеть Starbucks, еще ее называют «МакДоналдс напитков». В 1987 году в Starbucks было 17 эспрессо-баров, сейчас – 425, и она продолжает расти со скоростью два новых бара в неделю. Но, несмотря на это, на рынке еще есть место для более мелких игроков. Например, один близкий друг руководства Java Express открыл сеть кофеен в Нью-Йорке. Первый магазин он открыл в марте 1993 года, а сейчас, через 2 года, у него уже 14 точек и рост сети продолжается.

До сих пор никто еще не внедрил эту концепцию в Великобритании. Судя по всему, лидирующие в бизнесе американские компании слишком заняты расширением своих сетей на рынке Штатов и не собираются концентрироваться на нашем рынке. Таким образом, существует возможность возглавить новое направление на огромном рынке Великобритании – и эту возможность Java Express собирается использовать.

В настоящее время рынок кофейных напитков занят в первую очередь традиционными итальянскими сандвич-барами, которые предлагают кофе среднего качества, а особое внимание обращают на еду, а не на кофе. Тем не менее обычный итальянский сандвич-бар в Лондоне в день продает в среднем 500–600 капучино, а Ponti's в Ковент-Гарден, например, который скорее относится к кафе, где люди едят, а не пьют кофе, в субботу продает до 6000 чашек капучино.

Но времена меняются, и первенство итальянских сандвич-баров активно атакуют новые формы мест питания, такие, как Pret a Manger. Но никто в сфере быстрого питания не пробовал пока сконцентрироваться именно на кофе.

В прессе недавно появились сообщения о новой «кофейной лихорадке» в Великобритании. Costa Coffee, единственная сеть кофеен, каждый день в течение ланча продает 700 чашек капучино в Мургейте. Недавно начались успешные передвижные акции в Броудгейт-центре, на которых в день удается продать 1000 чашек капучино. Вообще же разрыв между потреблением чая и кофе в Великобритании постоянно сокращается – считается, что натуральный кофе – один из наиболее перспективных сегментов рынка напитков в UK.

Учитывая огромный потенциал британского рынка и колоссальный успех данной концепции в США, Java Express планирует занять позицию не просто еще одной кофейни, а лидирующего бренда концепции эспрессо-баров в Великобритании.

Руководство Компании подчеркивает, что любое кафе или бар, уже существующие на рынке, могут решить расширить предлагаемый ассортимент кофе, но то, что отличает компанию Java Express от конкурентов (включая, например, Aroma, у которой уже сейчас довольно серьезное меню кофейных напитков), заключается в уникальном «пакете услуг» – особой комбинации всех элементов стратегии Компании, который позволяет клиенту приобрести ни с чем не сравнимый опыт и формирует лояльность к марке.

Вот пять основных элементов уникального торгового предложения компании, которые предоставляют Java Express конкурентное преимущество и способствуют укреплению лояльности к бренду. Эти элементы обеспечат Java Express защиту от копирования концепции кофебаров, похожих на американский прототип:

1. Высокое качество предлагаемых продуктов
2. Прекрасное обслуживание
3. Уникальная система мерчендайзинга и маркетинга
4. Удобное местоположение точек
5. Особый дизайн торговых точек и атмосфера

Руководство Компании было сформировано таким образом, чтобы обеспечить инвесторам уверенность в том, что оно обладает всеми навыками и опытом, необходимыми для управления данным бизнесом.

Хотя краткосрочные цели руководства Компании ограничиваются реализацией концепции в первой торговой точке, площадью менее 300 кв. футов, долгосрочные цели включают стратегию активного расширения как на существующих, так и на новых рынках, для достижения оптимальной экономии от эффекта масштаба с точки зрения управления и маркетинговой политики и создания устойчивой идентичности бренда.

II. БИЗНЕС

А. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И СТРАТЕГИЯ

Java Express – специализированный кофе-бар, предлагающий широкий и разнообразный выбор кофейных напитков итальянского типа в удобных и доступных местах Сити. Java Express позволяет своим клиентам по-новому воспринять процесс потребления кофе, создавая особую «атмосферу» для получения полноты удовольствия от кофе, делая этот процесс целостным, законченным.

Концепция прототипа Java Express зародилась в Сиэтле, сейчас достаточно быстро распространяется в США, но на данный момент в Великобритании нет ничего подобного. Новые бары сильно отличаются от традиционных (в которых есть и еда и кофе) и концентрируются исключительно на кофе, предлагая расширенное меню высококачественных вариаций на тему эспрессо с такими названиями, как кофе латте, кофе мокко и маччиато.

Краткосрочные планы компании – реализовать концепцию в первой точке, площадью не более 300 кв. футов. Среднесрочные планы – продолжить стратегию агрессивного расширения, как в Лондоне, так и в других крупных городах Великобритании, для создания устойчивой идентичности марки. Долгосрочные планы Компании – стать лидирующим брендом на рынке специализированных кофе-баров в Великобритании.

Руководство Компании подчеркивает, что любое кафе или бар, уже существующие на рынке, могут сейчас расширить предлагаемый ассортимент кофе, но то, что отличает компанию Java Express от конкурентов (включая, например, Aroma, у которой уже сейчас довольно серьезное меню кофейных напитков), заключается в уникальном «пакете услуг» – особой комбинации всех элементов стратегии Компании, который позволяет клиенту приобрести ни с чем не сравнимый опыт и формирует лояльность к марке.

Вот пять основных элементов уникального торгового предложения Компании, которые составляют конкурентное преимущество Java Express и способствуют укреплению лояльности к бренду. Эти элементы обеспечат Java Express защиту от копирования концепции кофе-баров, похожих на американский прототип:

Высокое качество предлагаемых продуктов. Java Express будет предлагать кофе высочайшего качества. Продуктовое предложение Компании будет удовлетворять потребности клиентов в кофейных напитках класса премиум в быстроменяющейся бизнес-среде. Рецептура кофейных блендов и других предлагающихся продуктов будет разработана таким образом, чтобы отличать Компанию от ее конкурентов по уровню качества предлагаемых продуктов. Хотя кофе будет центральным продуктом, формирующим имидж Java Express и политику продаж, также, в дополнение к кофе, будут предлагаться другие продукты, для того чтобы побудить клиентов приходить в кафе несколько раз в день.

Прекрасное обслуживание. Цель Компании разработать позитивный и проактивный подход к обслуживанию клиентов, чтобы они каждый раз с удовольствием приходили в Java Express. Поскольку специализи-

рованные кофе-бары – новинка на рынке UK и Компания во многом полагается на то, что разработанная система будет внедряться шире, мы считаем, что вопрос взаимоотношений с клиентами – критический фактор успеха концепции также и потому, что именно сотрудники играют основную роль в представлении клиентам различных вариантов предлагаемого продукта. Помимо особого внимания к подготовке, развитию персонала, системы участия в прибыли, Компания намеревается привлечь к сотрудничеству высококвалифицированных людей, высокомотивированных, заинтересованных в том, чтобы клиенты обслуживались на высшем уровне.

Уникальная система мерчендайзинга и маркетинга. Компания будет реализовывать агрессивную маркетинговую политику и активно применять систему мерчендайзинга для того, чтобы создать и усилить особый имидж бренда, основанный на превосходстве качества предлагаемых продуктов. Компания будет активно использовать логотип Java Express при проведении инновационных презентаций продуктов, на упаковке и рекламных лифлетах. Помимо этого сотрудники будут предлагать клиентам участие в различных маркетинговых программах, например, бесплатно пробовать «напиток дня», получать карточки настоящих кофеманов/постоянных клиентов и множество различных рекламных материалов, включая цветные постеры и футболки.

Удобное месторасположение точек. Поскольку одним из критических факторов успеха кофе-бара является место его расположения, этот критерий определяет выбор между тем или иным помещением. Наша стратегия заключается в том, чтобы открывать кофе-бары в местах с большим движением, хорошо просматриваемых, в коммерческих зонах, предпочтительно недалеко от других предприятий, связанных с продуктами питания, таких, как Marks&Spencers или Boots.

Особый дизайн торговых точек и атмосфера. Дизайн Java Express будет разработан в стиле американских кофе-баров: окна от пола до потолка, ощущение ясности и простоты, стиля, комфорта, тепла и безопасности. Бары будут устроены таким образом, чтобы иметь возможность справляться с большим потоком клиентов и в то же время сохранять гостеприимную, уютную атмосферу. Вдоль стен будут располагаться высокие столы и к ним – ограниченное количество сидений. Специально разработанный дизайн и декор Java Express будет визуально отличать кафе от конкурентов и еще больше усиливать имидж нашего бренда.

Б. ПРЕДЛАГАЕМЫЙ ПРОДУКТ

Хотя меню компании в первую очередь фокусируется на кофе, в нем также будут предлагаться некоторые другие напитки, сладости и снэки, которые будут служить дополнением к кофе.

1. Кофе

Java Express предлагает итальянские напитки на основе эспрессо, как содержащие кофеин, так и без кофеина, среди которых эспрессо, кофе латте, капучино, кофе мокко и эспрессо маччиато. Эти напитки делаются на основе добавления к эспрессо парообразного или вспененного молока, шоколада, ароматизаторов или взбитых сливок в различных пропорциях, в зависимости от вида заказанного напитка и от особых предпочтений клиента. Компания старается угодить клиентам, предла-

гая обычное, полужирное и обезжиренное молоко. Все напитки на основе эспрессо также предлагаются в охлажденном виде, чтобы сохранить постоянный уровень продаж в течение теплого времени года.

Клиенты смогут угоститься ванильным, какао, коричным, ореховым капучино-коктейлем, различными видами сахара, а также его полезной альтернативой – медом.

2. Другие напитки

В Java Express будут предлагаться следующие напитки:

1. Чаи: различные чаи, включая классические, с экзотическими добавками и фруктовые.
2. Свежевыжатые соки: апельсиновый и грейпфрутовый.
3. Минеральная вода: с газом и без газа.

3. Пирожные к кофе и закуски

В Java Express будет предлагаться широкий выбор высококачественной выпечки, среди которой будут присутствовать: кексы нарезные, кексы круглые, круассаны и бейглы с сырным сливочным кремом. Также будут предложены низкокалорийные кексы и выпечка с пониженным содержанием жира, чтобы создать нишу здорового питания на рынке быстрого питания.

В. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Цены Java Express на кофе и другие продукты будут сравнимы с ценами конкурентов, при этом находиться в сегменте дорогого кофе, отражая высокое качество самого кофе и высокий уровень обслуживания.

Предлагаются следующие ценовые категории. Помимо этого покупатели будут оплачивать напитки, сделанные по спецзаказу, дополнительные порции кофе, взбитые сливки и другие добавки:

- Капучино 1,20 фунта
- Эспрессо 1,00
- Чай **0,60**
- Соки **1,00**
- Пирожное 1,00

ПЕРЕСМОТРЕНО

Хотя в Америке цены выше (например, капучино стоит $1,89), Компания не считает возможным назначать более высокую цену на обычный капучино по следующим причинам: а) рынок в Штатах отличается тем, что люди не возражают против того, чтобы платить больше за престиж покупать кофе в специализированном магазине и б) Компания нацеле

на в первую очередь на офисных сотрудников UK, которые обычно очень следят за своим бюджетом.

Баристас Компании будут специально подготовлены и обучены системе «дополнительных продаж», когда покупателям активно предлагают попробовать новые комбинации продукта или добавить к напитку, например, дополнительную порцию эспрессо, наполнитель или взбитые сливки. Хотя базовая цена на напитки будет на уровне цен конкурентов, эти дополнения повысят маржу продаж.

Г. МЕРЧЕНДАЙЗИНГ И МАРКЕТИНГ

Маркетинговая стратегия Компании состоит в том, чтобы обеспечить знание бренда, информируя клиентов о предлагаемых продуктах и новинках, побуждать к пробным покупкам и стимулировать повторные покупки, способствуя получению клиентами позитивного опыта от потребления предлагаемого продуктового набора Компании и дружественного обслуживания.

Реализация этой стратегии будет включать следующие элементы:

- Предложение клиентам бесплатных стаканчиков со «вкусом дня», напитком, который они иначе не выбрали бы.
- Карточки на двух человек, которые можно будет использовать только в определенные дни, для того чтобы стимулировать групповые посещения.
- Карточки постоянного посетителя. На них будут ставить печать каждый раз, когда клиент покупает кофе. Когда их наберется десять, он получает напиток бесплатно.
- Образовательные (информационные) материалы (постеры, лифлеты), содержащие информацию о качестве кофе, его преимуществах, справочник по различным напиткам на основе эспрессо, а также о миссии Компании, включая гарантию возврата денег в случае недовольства.
- Проактивное обслуживание клиентов и маркетинг: обучение и тренинг сотрудников по приготовлению напитков и вдохновенному обслуживанию клиентов. Работники Java Express будут внутренне «возбуждены» уникальностью продажной концепции, активно продвигать ее и передавать свой энтузиазм покупателям.
- Бесплатная доставка в близлежащие офисы.
- На стенах, витринах, навесах кафе Java Express будут расположены логотипы Компании, которые будут работать как эффектный рекламный щит, так как кафе будет расположено в хорошо просматриваемом месте города.

Еще один важнейший элемент стратегии мерчендайзинга Java Express заключается в уникальной форме предложения продукта в стаканчиках на вынос. Эти стаканчики будут намного лучше тех полистирольных, в которые наливают кофе в сандвич-барах. Они жесткие, удобные

и будут украшены логотипом Компании. Это будут такие же стаканчики, как и в американских кофе-барах, их будет поставлять та же компания. Трубочки тоже будут уникальными, позволяющими пить, не вытаскивая их из стаканчика и не выплевывая свой напиток.

Компания полагает, что эти стаканчики будут иметь очень большое значение при формировании имиджа марки и подчеркивать отличие Компании от конкурентов.

Руководство компании полагает, что устных рекомендаций покупателей и того, что кафе будет расположено на пути следования пешеходов, будет достаточно, чтобы оно наполнилось клиентами и начало приносить прибыль.

Д. ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ

Java Express будет осуществлять программу внутреннего маркетинга для того, чтобы успешно нанимать, обучать и мотивировать работников обслуживать клиентов с энтузиазмом и так, чтобы они полностью понимали, насколько важно их влияние на удовлетворение клиентов. «Американизированный» подход к обслуживанию клиентов будет еще одним признаком, отличающим Java Express от конкурентов и формирующим имидж марки.

Все сотрудники будут специально подготовлены: они получат специальные знания о самом кофе, научатся приготовлению кофейных напитков и должны будут действовать как передатчики концепции кофебара в Сиэтле и приобщать клиентов к новой культуре, помогая им сделать выбор и вдохновенно рекомендуя новые напитки, ведь такой большой выбор кофейных напитков, а также создание их по заказу клиента – это новинка для потребителей Великобритании.

Все работники будут одеты в модную, достаточно неформальную, но чистую и приятную на вид одежду. Это будут качественные футболки фирменного цвета с логотипом компании и джинсы.

Е. ДИЗАЙН КАФЕ

Дизайн Java Express будет разработан в стиле американских кофе-баров с окнами от пола до потолка, дизайн будет создавать ощущение ясности и простоты, стиля, комфорта, тепла и безопасности. Бары будут устроены таким образом, чтобы иметь возможность справляться с большим потоком клиентов и в то же время сохранять гостеприимную, уютную атмосферу. Вдоль стен будут располагаться высокие столы и к ним ограниченное количество сидений. Специально разработанный дизайн и декор Java Express будет визуально отличать кафе от конкурентов и еще больше усиливать имидж нашего бренда.

Компания уже подала запрос на расчет разработки дизайна и оборудования кафе в компанию Household Henderson Architects.

Ж. ВЫБОР МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ

Выбор местоположения кафе Java Express определяется тем фактом, что покупатели редко идут куда-то далее двух кварталов специально для того, чтобы купить кофе, поэтому кафе должны располагаться на оживленных пешеходных улицах и быть хорошо просматриваемыми. Идеальным местом расположения могут быть офисные районы или плотнонаселенные улицы, на которых много магазинов. Имея целью занять большую долю рынка, Java Express откроет несколько небольших кафе, а не одно большое (чтобы быть постоянным посетителем его, людям придется очень постараться).

Есть особый критерий выбора места расположения кафе Java Express. Мы предпочитаем расположение вблизи оживленных станций метро или на пути к ним. Как вариант, возможно расположение неподалеку от крупных торговых предприятий, таких, как Marks&Spencers или Boots.

Оценивая потенциальное местоположение, Компания исследует район в радиусе двух кварталов, так как мы считаем, что именно в этом радиусе могут находиться большинство наших клиентов. Эта зона представляет рынок, на котором, как мы полагаем, конкурентоспособна каждая точка Java Express.

Собирается информация обо всех конкурентах, действующих в этой зоне, затем Компания оценивает свои возможности занять здесь доминирующее положение, чтобы создать входные барьеры для других конкурентов. Компания полагает, что зона является безопасной, если она может захватить серьезную долю рынка и рассчитывать на повторные продажи. Мы собираем информацию о плотности пешеходного потока и на основе этой информации планируем объемы продаж.

З. ПОСТАВЩИКИ

Кофе

Других продуктов

И. КАДРЫ И УПРАВЛЕНИЕ

В штате кафе будут состоять: один менеджер кафе, занятый полный день, и два сотрудника на условиях частичной занятости. Мы предполагаем, что необходимо и достаточно, чтобы в каждый момент времени в кафе работали два человека – один принимает заказы и рассчитывается с покупателями, другой – у кофе-машины.

Все сотрудники должны будут носить фирменную одежду.

Часы работы с 7.00 утра до 18.00 по рабочим дням.

III. РЫНОК

Для анализа ситуации на рынке, на котором будет работать Java Express, мы рассмотрели:

1. Рынок быстрого питания (фаст-фуд)
2. Рынок кофе в Великобритании

1. РЫНОК БЫСТРОГО ПИТАНИЯ (ФАСТ-ФУД)

Java Express собирается работать на рынке быстрого питания. Общие тенденции и последние изменения, наблюдаемые на этом рынке, говорят о том, что сейчас сложилась благоприятная ситуация для осуществления концепции Java Express. Эти тенденции вкратце таковы:

a) Размер рынка и потенциал его роста
b) Новые тенденции и последние разработки в этом секторе
c) Огромные возможности для мелких инновативных участников рынка
d) Кофейная лихорадка
e) Изменения потребительских предпочтений в еде

a) Размер рынка и потенциал его роста

Рынок продажи продуктов быстрого питания в Великобритании занимает значительную часть рынка потребительских товаров и составляет 34% от всех розничных продаж, равных в 1993 г. 4,7 миллиарда фунтов. За период с 1988 по 1993 гг. рынок вырос на 32%. Общие перспективы развития рынка быстрого питания в UK выглядят довольно радужно, и, вероятнее всего, он значительно выиграет от растущих тенденций к увеличению потребления готовых продуктов и роста общего благосостояния, ведущего к тому, что люди больше едят вне дома. Прогнозируется 4% ежегодного роста этого рынка – с 4,7 миллиарда фунтов в 1993 г. до 5,7 миллиарда в 1998 г.

На рынке продуктов быстрого питания Java Express собирается действовать в секторе сандвич-кафе. Именно там сейчас покупают кофе на вынос большинство лондонцев. Сегмент сандвичей – самый большой сегмент на рынке продуктов быстрого питания, емкость его в 1993 году оценивалась в 1,5 миллиарда фунтов, а рыночная доля – в 32%, он намного опережает сегмент гамбургеров, доля которых составляет 18% и пиццы – 14%. По данным British Sandwich Association, в неделю британцы покупают более 40 млн. сандвичей. Емкость только лондонского рынка приблизительно равна 350 млн. фунтов. Ежедневно сандвич-бары обслуживают больше клиентов, чем McDonald's, Burger King, Pizza Hut и Pizza Land вместе взятые.

b) Новые тенденции и последние разработки в этом секторе

Долгое время на рынке сандвич-баров доминировали традиционные итальянские бары, среди прочего предлагающие напитки, включая кофе. В Лондоне более 3000 независимых сандвич-баров. Однако в течение последних пяти лет на этом рынке отмечается новая тенденция. Лидерство итальянских сандвич-баров заметно подорвано новичками на этом

рынке типа Boots и Marks&Spencer, открывшими чрезвычайно успешные точки по продаже сандвичей. Один магазин сандвичей Marks&Spencer в Мургейт продает в год около 3,5 млн. сандвичей.

Эта рыночная тенденция очень благоприятна для Java Express. Поскольку эти крупные участники рынка не предлагают кофе или каких-либо других горячих напитков, появляется огромное количество потребителей, которым нужно где-то покупать кофе. Очевидно эти потребители предпочтут пойти в специализированное кофейное кафе вместо того, чтобы стоять в очереди в кафе, где предлагают другую еду. Java Express собирается обработать и занять эту нишу.

c) Огромные возможности для мелких инновативных игроков рынка

Недавно все стали свидетелями чрезвычайно успешного появления на рынке нового участника – Pret a Manger. За последние четыре года Pret a Manger открыла 27 новых точек и за два года удвоила свой оборот до 10 млн. фунтов. Для открытия своей первой точки в 1990 году в Холборне Pret a Manger брала кредит в банке на 100000 фунтов. Планировалось, что они достигнут точки безубыточности через шесть месяцев и через 5 лет расплатятся за кредит. Они перешагнули порог безубыточности на третий день, а через 15 месяцев выплатили кредит. С тех пор они обращались в банк 14 раз, и каждый раз отдавали деньги быстрее, чем обещали.

Огромный успех Pret a Manger дает Java Express два преимущества. Во-первых, она также представляет растущую угрозу традиционным сандвич-барам. Во-вторых, их быстрое расширение показывает, насколько велик и привлекателен этот рынок и что на нем еще есть место для подвижных небольших компаний-участников.

Еще важно обратить внимание на тот факт, что, несмотря на новые тенденции, которые привели к уменьшению доли рынка сандвич-баров, их реальный уровень продаж не уменьшился. Это подчеркивает огромный потенциал этого рынка.

d) Кофейная лихорадка

В недавней статье в Independent говорится о новом «кофейном сумасшествии» в Великобритании и бурлящем обществе посетителей британских кафе, которые «заново открыли радость от зерен арабики». Недавняя статья в Financial Times о Espresso a la Carte говорит о большом потенциале кофейных передвижных точек. Статья в Time Out рассказывает о способе приготовления напитков в австралийском стиле. Такое оживление прессы, с другой стороны, подтверждается успехом следующих кофе-баров:

Самая большая сеть торговых точек, продающих исключительно кофе, – Costa Coffee Boutiques, принадлежащая поставщикам кофе, Costa Brothers. Сейчас в сети 14 точек в Лондоне, в основном в метро, на железнодорожных станциях и в аэропортах. Costa Coffee на Ливерпуль Стрит продает каждый день в среднем 700–800 чашек только в течение ланча.

Aroma – другая новая сеть сандвичей, в которой делается больший акцент на кофе, также успешно работает на рынке в течение последних нескольких лет, имея пять точек. Они открыли точку в Book etc, розничном книжном магазине на Черинг-Крос, следуя американской моде открывать кофейни в книжных магазинах.

Espresso a la Carte представила Лондону концепцию кофе-баров из Сиэтла. У них три точки в Броудгейт-центре и еще одна на железнодорожной станции Виктория, три точки в Броудгейт в день продают около 1000 чашек эспрессо. В недавней статье в Financial Times оборот сети оценивается приблизительно в 1,5 млн. фунтов.

е) Изменения потребительских предпочтений в еде

Исследования рынка показывают, что наблюдается тенденция к увеличению потребления снэков и количества перекусов между основными приемами пищи. По мере того, как уходят традиционные семейные трапезы, люди все больше заинтересованы в том, чтобы быстро и удобно перекусить.

Также в исследованиях обращается внимание на то, что клиенты фастфуд заинтересованы в здоровом питании.

2. РЫНОК КОФЕ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Большая часть цифр относится к розничным продажам кофе, а не к продажам кофейных напитков. Хотя это не связано напрямую с деятельностью Java Express, руководство считает эти данные наиболее точным барометром, отражающим вкусы потребителей.

Кофе занимает второе место в мировом экспорте после нефти. В Великобритании самое низкое потребление кофе на человека из всех стран ЕС. Потребление кофе в Великобритании постоянно растет, и ниже приведены сравнительные цифры потребления кофе в других странах для того, чтобы продемонстрировать потенциал этого роста.

- Великобритания 2,6 кг кофе на человека в год
- США 4,3 кг кофе на человека в год
- Франция 5,7 кг кофе на человека в год
- Финляндия 13,3 кг кофе на человека в год

(Данные приведены из отчета International Coffee Organization)

Потребители кофе делятся на два сегмента: а) растворимый кофе и б) натуральный (зерновой или молотый кофе). В Великобритании 91% потребляемого кофе – растворимый кофе. У нас самое низкое потребление натурального кофе из всех стран ЕС – 0,4 кг на человека. Если сравнить с Францией – там 90% потребителей предпочитают натуральный кофе и потребляют 4,4 кг в год на человека. В Финляндии в год потребляют 10 кг натурального кофе на человека.

Но хотя цифры потребления кофе в Великобритании и низкие, замечена тенденция постоянного роста потребления на 3% в год. И хотя чай по-прежнему остается национальным напитком, разрыв в потреблении кофе и чая постепенно сокращается.

Рост потребления кофе в Англии наблюдается, в основном, в сегменте натурального кофе, потребление растворимого кофе не изменяется. Сегмент натурального кофе – один из самых растущих на рынке напитков. Высокая активность на этом сегменте привлекла интерес европейских компаний, что опять-таки отражает потенциал дальнейшего роста потребления натурального кофе в Великобритании.

На рынке наблюдается следующая тенденция: с увеличением поездок за рубеж англичане начинают лучше разбираться в качестве предлагаемого им кофе, это отражается на том, что растет импорт зерен высшего класса и сокращение импорта менее качественных смесей (робуста).

На Лондон приходится 25% потребления натурального кофе от общего количества потребления в Великобритании и 40% от общего потребления эспрессо. 63% натурального кофе потребляется вне дома, чаще всего на работе.

Также в подтверждение роста тенденции потребления натурального кофе можно привести успех компании Whittards, розничного торговца качественным чаем и кофе. За четыре года компания увеличила количество торговых точек с 4 до 32 и ее годовой оборот составляет 7 млн. фунтов.

IV. ПОТРЕБИТЕЛИ

Целевые потребители Java Express – офисные работники, как высокопрофессиональные, так и нет, разного возраста и уровня дохода, которые экономят время, но ценят удовольствие от чашечки кофе, выпитой в особой атмосфере, а не в обычном сандвич-баре. Кафе будут расположены таким образом, чтобы работникам офисов удобно было зайти в них по дороге на работу утром, во время ланча или по пути по какому-либо делу.

Компания рассчитывает на большую долю повторных покупок, подразумевая, что большинство клиентов будут заходить чаще, чем раз в неделю.

Компания планирует, что 75% покупателей будут заказывать кофе на вынос. Эта цифра подтверждается, например, опытом Pret a Manger, где только 25% покупателей решают остаться и поесть в кафе.

Компания также планирует охватить сегмент покупателей, заботящихся о здоровом и низкокалорийном питании, предлагая обезжиренное молоко и полезные для здоровья кексы.

Также Компания планирует завоевать расположение клиентов, заботящихся об окружающей среде, посредством особого дизайна кафе и упаковки.

V. КОНКУРЕНТЫ

Компания полагает, что принципиальными конкурентными факторами в специализированных кофейных барах являются: качество продуктов, уровень обслуживания, знание бренда и местоположение кафе.

Java Express будет прямо конкурировать со всеми фаст-фуд/сандвич-барами и точками, продающими напитки, в которых предлагается кофе. Исследуя конкурентный рынок, Компания будет рассматривать зону в радиусе двух кварталов от своей точки.

На данный момент конкурентами Java Express на рынке завтраков/ланчей Лондона являются:

1.Традиционные кафе/сандвич-бары

Офисные столовые/рестораны:

2.Новые кафе/сандвич-бары

Pret a Manger:

Croissant Express и Croissant Shops:

3.Кофейни

Costa Coffee boutiques:

Aroma:

Espresso a la Carte:

4.Потенциальные конкуренты

В США наблюдается тенденция роста специализированных кофеен, и новый неизведанный рынок Великобритании может привлечь интерес многих компаний и частных предпринимателей, уже работающих на этом рынке, чтобы воплотить эту же концепцию. На данный момент американские сети слишком заняты расширением в Штатах, чтобы рассматривать возможности выхода на наш рынок.

Java Express планирует обосноваться на рынке как узнаваемый бренд до того, как на него выйдет кто-либо из крупных американских компаний.

VI. МЕНЕДЖМЕНТ

Руководство компании обладает следующими навыками и опытом:

a) Профессионализм (см. образование – ниже).

b) Необходимо внедрить американскую концепцию эспрессо-баров на чувствительном британском рынке. Культурный состав руководства уникально подходит для решения непростого вопроса нивелирования разрыва между двумя культурами (один человек британец, один – американец).

c) Руководство обладает финансовыми навыками, а также знаниями менеджмента, предпринимательства и права.

d) Прочные контакты с эспрессо-баром в Америке.

e) Сбалансированы личностные характеристики, включая инициативность, амбиции и ответственность, и полностью решены вопросы взаимоотношений.

Сахар Хашеми. Возраст 27 лет, по профессии – адвокат, с опытом работы в течение пяти лет в сфере корпоративного и коммерческого права в крупной лондонской компании. Поработав в нескольких офисах в центре города, она прекрасно представляет ситуацию на целевом рынке, в том числе и как потребитель.

Мисс Хашеми отвечает за маркетинг, оперативное управление, юридические вопросы, выбор местоположения и оборудование.

Бобби Хашеми. Возраст – 31 год, по профессии специалист по банковским инвестициям, работал в Lehman Brothers в Нью-Йорке. Мистер Хашеми получил степень MBA в Dartmouth College в США и обладает серьезными навыками менеджмента и предпринимательства, а также опытом управления финансами, который он приобрел, занимаясь банковскими инвестициями. До получения MBA он прошел подготовку как инженер в IBM и General Electric, а затем работал в отделе финансов и стратегического планирования в компании Ultramar PC в Нью-Йорке.

Мистер Хашеми отвечает за общий финансовый менеджмент Компании, включая финансирование, бюджетирование, бухгалтерский учет, управление наличностью.

Руководители компании тесно связаны с Генеральным директором и основателем очень успешной и расширяющейся сети эспрессо-баров на восточном побережье, в течение двух лет открывшим 20 точек. Этот человек предоставляет нам неограниченную помощь, делясь своим опытом по развитию столь успешного бизнеса, и мы считаем, что наши особые отношения будут значительным преимуществом Компании при выходе на рынок.

С момента запуска проекта, господа Хашеми в целях исследования рынка дважды посетили Нью-Йорк и провели довольно много времени, изучая практику работы ряда нью-йоркских кофейных заведений.

Ни Сахар, ни Бобби Хашеми не имели ранее опыта работы в сфере розничных продаж продуктов питания. Собственно кафе будет управлять менеджер, работающий на полную ставку, имеющий хороший опыт работы в кофе-баре.

Работники на условиях частичной занятости будут отобраны с учетом имеющегося у них опыта работы с кофе-машиной и того, насколько им нравится концепция Java Express. Компания собирается нанять одного-двух почасовых сотрудников, в зависимости от размера кофейни и потока покупателей.

Все сотрудники будут проходить двухдневный тренинг, посвященный культуре потребления и приготовления кофе.

Руководство намерено привлечь и заинтересовать наиболее талантливых, лучших работников, предлагая менеджерам наших кофе-баров участие в прибыли, эффективно делая сотрудников партнерами, разделяющими успех и прибыль Компании.

VII. ПЛАНОВЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Капитальные издержки

Руководство планирует взять в аренду и обустроить помещение площадью около 250 кв. футов в центре города. Суммарные капитальные издержки предполагаются такие:

• стоимость аренды	29500	(включая 25000 фунтов депозита)
• ремонт, обустройство помещения	24875	
• кофе-машины	4982	
• оборудование кафе	2376	
• другое	1100	
• ИТОГО	62833	

Дополнительно потребуется 15000 фунтов оборотных средств для обеспечения гарантии текущего движения денежных средств в течение первого года работы. Эта сумма будет постепенно снижаться в течение первого года работы, и на второй год в ней уже не будет необходимости.

Продажи

Расчеты основаны на предположении, что в первый год будет работать один Эспрессо-бар. Руководство делает пессимистический прогноз, что в течение первого месяца у нас будет 200 посетителей в день, их количество будет постепенно возрастать до постоянного – 500 человек в день через полгода работы. Получается, что в среднем в течение года в день у нас будет 413 покупателей или 523 фунта на квадратный фут. Прогнозируется, что в течение второго года работы количество покупателей превысит 600 человек в день.

По данным исследования, проведенного руководством Компании, средний итальянский сандвич-бар в Лондоне продает в день 500–600 чашек капучино. Ponti's в Ковен-Гарден, который скорее относится к ресторанам, а не к кофе-барам, только в течение субботы продает 6000 чашек капучино. Costa Coffee, единственная сеть кофеен на рынке, в Мургейт продает 700 чашек капучино в течение ланча каждый день. Точки Cart в Броудгейт-центре продают в день 1000 чашек.

Продукты

Руководство полагает, что 75% посетителей будут покупать напитки на основе капучино и примерно 25% будут заказывать эспрессо или чай. Вдобавок около 30% посетителей будут покупать выпечку или холодный напиток, например, апельсиновый сок.

Зарплаты

Руководство компании наймет опытного менеджера кафе на полную ставку с зарплатой 15000 фунтов в год и двух почасовых работников, сменяющих друг друга, с зарплатой 4 фунта в час.

Финансовые показатели

Прогнозируемый объем продаж эспрессо-бара – 130655 фунтов, операционное движение денежной наличности – 15909 фунтов, чистый поток денежной наличности (за вычетом ренты и налогов) – 7483 фунтов. Операционный поток денежной наличности рассчитан приблизительно как в два раза превышающий ежемесячные выплаты процентов.

Валовая прибыль	73%
Операционный поток денежной наличности/Продажи	12%
Операционный поток денежной наличности/Процент	200%
Операционный поток денежной наличности/Инвестиции	25%

ГЛАВА ПЯТАЯ:

Ищем деньги под вашу идею

ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕЮ В БИЗНЕС

Закон 32: Поиск денег – это первая важная продажа, которую вы должны осуществить

До сих пор вы все время убеждали себя в том, что ваш бизнес жизнеспособен. Вы провели исследование и изложили свою идею в виде бизнес-плана. Теперь пришло время, когда вы используете вашу недавно обретенную уверенность для того, чтобы убедить и других участников рынка в том, что у вас действительно хорошие планы, чтобы они оказали вам необходимую финансовую поддержку. Вы дошли до того момента, когда впервые должны продать свою идею.

Это нелегко. Помните бизнес-планы компаний dot.com на салфетках Британской железной дороги? Мы вполне уверенно можем гарантировать, что если вы хотите добыть деньги, то только этим вы не обойдетесь. Вам нужно быть организованным, убедительным и очень настойчивым. Наша фаза «поиска денег» была временем, когда мы действительно создавали базу своих обязательств. Если вы начали поиск финансирования, вот вопросы, на которые вам придется отвечать:

Сколько вам нужно денег?

Как только вы напишете бизнес-план и, как и мы, сделаете финансовый прогноз, вы увидите, что довольно хорошо представляете себе, сколько вам понадобится денег для того, чтобы начать свой бизнес.

Нам деньги были нужны:

а) На начальные затраты для открытия нашей первой кофейни: «единственные в жизни» расходы на аренду, дизайн, ремонт и открытие первого кафе. Мы рассчитали, что при площади 250 кв. футов нам понадобится 64000 фунтов:

на аренду: 30000 фунтов (в т. ч. 25000 фунтов депозита)
на ремонт: 25000 фунтов
на кофе-машины и оборудование: 7400 фунтов
на другое: 1100 фунтов

б) На оборотный капитал.
Это деньги, которые понадобятся нам на то, чтобы поддерживать бизнес, преодолевая неизбежный разрыв между выплатой денег поставщикам, зарплаты сотрудникам, оплатой кредита и получением денег от клиентов.

Поскольку наши клиенты оплачивают покупки наличными, у нас «наличный бизнес», то есть мы будем получать наличные деньги с первого дня работы, а так как мы также не должны держать большого запаса товаров, наши требования к оборотному капиталу были относительно низкими. Мы подсчитали, что нам понадобится 15000 фунтов, чтобы покрыть разницу в течение первого года работы.

Итак, чтобы открыть первую точку Coffee Republic, всего нам было нужно 90000 фунтов.

Все эти цифры были продуманными предположениями, построенными на «типичном» сценарии. Мы даже места еще не нашли, когда уже рассчитали все это. Так, у нас было несколько вариантов коммерческого предложения, которые менялись в зависимости от места расположения, и каждый раз, когда нам не удавалось получить то место, на которое мы рассчитывали, нам приходилось все пересчитывать.

Закон 33: Будьте в меру сдержанными и амбициозными

Закон 34: Напишите план, который вы сможете превысить

Нам нужно было поддерживать баланс между тем, чтобы не быть слишком сдержанными в наших предположениях, чтобы нам не пришлось в скором времени возвращаться и просить еще денег, и тем, чтобы сделать наше коммерческое предложение достаточно интересным, чтобы привлечь необходимые средства. В итоге мы заняли среднюю позицию. Наша реальная цель была «превысить свой план». Другими словами, мы нацеливались на более высокие продажи и более низкие издержки, чем написали.

Где вам искать деньги?

Очень странно, но что касается денег, то, действительно, легче найти крупную сумму, более 1 млн. фунтов, чем небольшую, которая обычно нужна большинству начинающих свой бизнес.

У Бобби был огромный опыт поиска миллионов для своих клиентов в инвестиционном банке, но когда Сахар задала ему вопрос, решить который, как она думала, ему будет проще простого, к своему величайшему удивлению она обнаружила, что он понятия не имеет, где взять 90000 фунтов.

Закон 35: 90% начинающих свой бизнес финансируются внутренним потенциалом, творческими способностями и верой основателей

Вы должны смотреть на денежные вопросы не как на сухую, скучную бизнес-проблему, а как на вызов рынка. Так, мы решили проявить нашу предприимчивость и при поиске денег. Сначала мы провели небольшое исследование. Мы прочли соответствующие главы в руководстве «Как начать свой бизнес» (типа LloydsTSB Small Business Guide), чтобы понять, как нам найти 90000 фунтов. Первое, что рекомендовалось в этих руководствах, это определить, какой тип финансирования нам подходит: заем (прямой заем в банке, когда вы платите проценты за то, что взяли деньги

взаймы) или участие (когда вы отдаете часть компании вместо полученных капиталовложений).

Каждый вид финансирования имеет свои плюсы и минусы. Бобби из своего опыта знал, что для начинающих свой бизнес схема участия в доле несет гораздо больше минусов, чем простой заем. Поскольку ваш бизнес не имеет особой ценности, у вас нет особых прав при ведении переговоров, которые заканчиваются тем, что вы отдаете больше, чем собирались, чтобы получить необходимую вам сумму.

В результате мы решили, что нам лучше всего подходит «простой ванильный» (как пломбир) кредит из крупного банка.

Проблема в том, что этот «простой ванильный» кредит необходимо обеспечить соответствующей его сумме собственностью, а поскольку у нас не было никаких средств для обеспечения этого кредита, то пришлось брать его под личную гарантию. Мы ужасно хотели избежать этой личной гарантии, потому что оба крепко верили, да и Сахар знала как адвокат, что «тот, кто сам выступает как гарант, называется «идиот с ручкой».

Чтобы попытаться избежать этого, мы творчески подошли к решению проблемы обеспечения займа и стали искать решение. В конце концов, в учебнике «Как начать бизнес» мы нашли описание Схемы Гарантии Займов для Малых Предприятий, помогающей начинающим бизнесменам, которые не могут получить необходимый заем из-за недостатка залога.

По этой схеме DTI обеспечивает безопасность, гарантируя оплату 70% займа. Мы изучили детали и к величайшей нашей радости обнаружили, что соответствуем необходимым условиям. Так, разрешив проблему с обеспечением займа, мы направились в банки.

Итак, мы решили обратиться в крупные банки. Поскольку у нас не было никаких личных связей с каким-то конкретным из них (не считая обширной коллекции овердрафтов – писем о превышении кредита), мы обратились во все. Мы были очень удивле-

ны, узнав, что различные отделения одного банка работают совершенно независимо друг от друга, по своим собственным правилам, так, если вам отказали в одном из них, это еще не значит, что вы получите такой же ответ в другом. У каждого менеджера свой особый лимит на выделение займов, так что вы можете набрать себе столько отказов, сколько сможете унести.

Мы отправили письма всем крупнейшим банкам, не выбирая: Lloyds, Midland, NatWest, Barclays, Clydesdale, the Royal Bank of Scotland. Мы просто случайным образом отобрали 192 (запрос по адресной книге) различных отделения разных банков, которые попались нам под руку: «Midland Bank на Хай Стрит Кен..., Barclays на Флит Стрит..., Lloyds Bank на Стрэнд...».

Закон 36: Будь готов к отказу и разочарованию

И когда нам отказывали в одном отделении, к которому мы обращались, не отбирая специально, мы просто переходили к другому.

И что мы получили в результате наших трудов? В итоге прекрасную стопку бумаги, состоящую из 22 различных отказов. Это все было очень деморализующим, ведь банковские менеджеры, один за другим, говорили нам, что наша идея обречена на провал!

фин.планер бизнес.план переговоры / Учреждения	фин / БП / пер	предварит версия 1	версия 1,5	версия 2	версия 3	версия 4
COUTTS	БП/фин	16 фев 9 фев	[illegible]	—	—	—
NATWEST		14 фев 20 фев		фин 27 фев	11 мар	14 мар
BARCLAY	БП/фин	10 фев		[illegible] март	Отказ	
MIDLAND		9 фев	фин 16 фев	март		
CLIDSDALE	пер/фин	11 фев 10 фев				
ROYAL BANK of Scotland			БП/фин 16 фев	Отказ		
LLOYD'S	БП/фин	7 фев		[illegible] март		

Некоторые из них отказали нам, посмотрев наше письмо-обращение и ознакомившись с бизнес-планом, который мы написали, другие встречались с нами и отказали после того, как прослушали нашу презентацию. Труднее было принимать отказ после того, как уже состоялась личная встреча, потому что на эти презентации мы тратили очень много сил и энтузиазма.

Надеемся, эти ответы взбодрят некоторых из будущих предпринимателей, которым нужно будет противостоять недоверию и пессимизму тех, с кем они столкнутся:

- «Англичанин никогда не купит кофе с такими названиями».
- «Я нашел капучино за 45 пенсов на Флит Стрит».
- «У вас недостаточно опыта работы на рынке продуктов питания, чтобы все получилось».
- «Идея хорошая, но, извините, нам не подходит».
- «И так уже слишком много сандвич-баров».
- «Вы оба понятия не имеете, что там на самом деле происходит».
- «Наша нация пьет чай, кофе – это просто мода».
- «Мы не можем понять, чем вы отличаетесь от других кофе-баров».

Только что позвонил ..... Он сказал, что должен отказать нам, потому что:

1. Слишком большой заем
2. Он был на Флит Стрит, в том месте, которое мы выбрали, и оно ему не понравилось. Слишком близко расположено к Di Lietos, а нужно, чтобы оно было выше по улице.
3. Цена на капучино слишком высокая, так как на Флит Стрит он нашел капучино за 45 пенсов Dickhead

В общем, как я тебе и говорил, когда мы с ним встречались, для меня это не сюрприз. Он такой занудливый, этот ..... Он сегодня после обеда уезжал во Францию, и у меня сложилось такое впечатление, что он просто разбирался на своем столе, чтобы никаких дел не оставалось, чтобы ни о чем не беспокоиться во время своего очередного отпуска.

Я еще попробую позвонить в восточное .....

Midland, я пишу им черновик ответа и тебе отправлю.

Мистер...
пронзен многочисленными булавками

Нас так и подмывает сказать, что если ваша идея получает довольно много отказов, то это еще одна причина верить, что вы затеяли что-то действительно стоящее!

Никогда не забывайте, что вы – первопроходец в неизведанных водах и что если бы все было легко и просто, то все бы уже давно это делали. Если бы не трудности, не было бы так здорово.

Получив не менее трех отказов от одного NatWest, мы написали мистеру Линдопу, менеджеру в отделении в Ченсери Лэйн, по довольно странной причине: Сахар вдруг подумала, что поскольку она училась в правовой школе в Ченсери Лэйн, то, возможно, это будет наш счастливый банк. Верьте или не верьте, но так и вышло! Или, может быть, мы довольно хорошо потрудились и заработали, наконец, эту нашу удачу.

По какой-то неизвестной причине мистер Линдоп захотел дать нам шанс. Говорят, никогда не суди по внешности, он еще раз доказал, что это правда. Отделение NatWest в Ченсери Лэйн описано в рассказах Диккенса: маленькое, темное и по ощущениям пошловато-староватое. Мистер Линдоп – скромный мужчина пенсионного возраста классического, ясеневого телосложения, менее всего похожий на человека, поддерживающего новое венчурное предприятие, которое отказались поддерживать все остальные. Когда вы представляете себе «менеджера банка», то, поверьте нам, в своем воображении вы видите перед собой мистера Линдопа!

Мы показали ему полную презентацию, даже альбом Сахар из Нью-Йорка, чтобы он мог почувствовать реальный запах нашей концепции. Он выглядел таким отвлеченным и холодным, что мы никак не могли понять, что он обо всем этом думает, но был очень серьезен, и нам это понравилось.

Оглядываясь назад, мы можем сказать, что сигнальным моментом было то, что он был первым, кто не стал объяснять нам, насколько невозможно воплотить нашу идею. Мистер Линдоп просто с интересом нас выслушал.

Наконец-то 27 марта он написал нам, что в принципе банк согласен выдать нам кредит.

Теперь проблема состояла в том, что он согласился выделить кредит на том условии, что сам утвердит выбранное место, а у нас еще не было места! Так что нам нужно было преодолеть еще один серьезный барьер. Эта классическая дилемма с курицей и яйцом повторяется в предпринимательском путешествии много раз. Вы постоянно жонглируете реальными планами в абстрактных условиях.

Все-таки, благодаря мистеру Линдопу, мы завершили нашу первую и, возможно, самую важную продажу. Coffee Republic была готова к тому, чтобы покинуть чертежную доску и ступить в реальный мир. Это было уже больше, чем только мы, и больше, чем только наша идея.

Добывая деньги, мы использовали все навыки, полученные нами на пути предпринимательства до того момента (энтузиазм, уверенность, энергия, решимость). Обнаруженные вами балансы и таблицы могут говорить на языке бизнеса, но только ваша личность может воплотить слова в жизнь и убедить в том, что вы добьетесь успеха.

ФАКС 27 МАРТА 14:00

МЫ НАЧИНАЕМ!!

ГЛАВА ШЕСТАЯ:

Реализация

ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕЮ В БИЗНЕС

Если вы думаете, что самое трудное для начинающего бизнесмена – найти деньги, попробуйте найти поставщиков! Даже если

- у вас есть прекрасная идея,
- вы написали прекрасный бизнес-план,
- вы досконально разработали стратегию продаж,
- вы полуживы после того, как пытались добыть деньги,
- теперь эти деньги лежат у вас в банке,

на самом деле вы еще не предприниматель. Теперь, чтобы стать предпринимателем, вы должны решить самую главную задачу, стоящую на вашем пути: вы должны перевести свои прекрасные стратегии в конкретные решения и действия, которые реально *построят* ваш бизнес. Превратить бумагу в кирпич и мрамор. Это – этап реализации.

Закон 37: Успех вашей идеи зависит от качества ее реализации

В нашем случае это означало открытие нашего первого кофе-бара. Будьте осторожны, многие будущие предприниматели, достигая этого этапа, ошибочно полагают, что самая трудная часть работы уже позади. Это особенно часто случается с теми, кто получил MBA. Они думают, что поскольку они справились с этапом разработки стратегии (бизнес-план прекрасный, финансирование

есть и т. д.), то все остальное само собой сложится. Нет, не сложится. Реализация не менее важна, чем разработка стратегии, а КАЧЕСТВО реализации значит как минимум столько же, а иногда и больше, чем формулирование стратегии.

ИМЕННО ПОЭТОМУ ВЫ ДОЛЖНЫ ЗАНИМАТЬСЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СВОЕГО БИЗНЕС-ПЛАНА САМИ, А НЕ ПОРУЧАТЬ ЭТО КОМУ-ТО ДРУГОМУ

Реализация вашего бизнес-плана – задача НЕПРОСТАЯ! В процессе реализации вы действительно сможете понять, на что вы способны как предприниматель.

«Имидж предпринимателя как великого изобретателя и промоутера или очень рискового человека просто не соответствует действительности. Реальность гораздо менее впечатляюща. На самом деле вначале предпринимательство – это обычная будничная работа, и совсем не героическая. Вот есть предприниматель без капитала, без особых навыков и даже без хорошей идеи. Никто из сильных мира сего о нем не знает, не говоря уже о том, чтобы ему помогать».

ЛОУРЕНС ШТЕЙНМЕЦ

Что же тогда определяет успешного предпринимателя? Вы думаете, что это качество первоначального исследования? Или, может быть, доскональность бизнес-плана? Или смело поставленные далеко идущие цели? Или, может быть, вам кажется, что это зависит от того, насколько эффективно был привлечен капитал и каким объемом средств может располагать бизнес? Ответ – ничто из вышеперечисленного! Успешный предприниматель – это тот, кто засучивает рукава и сам берется за работу; кто лично входит во все мельчайшие вопросы и управляет бизнесом.

Есть хорошее сравнение: восхождение на Эверест демонстрирует разницу между реализацией и стратегией (то есть тем, что вы уже осуществили).

«Типичная бизнес-стратегия напоминает карту Эвереста. Подняться на вершину Эвереста трудно не потому, что трудно найти надежную карту, а потому, что трудно взбираться. Чтобы добраться до вершины, помимо надежной карты нужны еще: исключительная решимость, выдержка и способность рассуждать в трудной ситуации».

АМАР БАЙД, Происхождение и эволюция новых бизнесов

Так же, как ваш бизнес-план и четкое видение цели помогают направить усилия, чтобы успешно применить эту стратегию этапа, для реального построения бизнеса требуются мощности. Вот причины важности реализации и того, почему вы должны заниматься этим сами:

Закон 38: Качество реализации – это то, что может выделить вас на фоне конкурентов

Это то, что никто не может скопировать! Вы только подумайте, ведь вашу стратегию может скопировать любой. В конце концов, вы неизбежно представите ее на обозрение огромному количеству людей, так что она легко может попасть в руки конкурентов. Принимая во внимание, что эти конкуренты в широком смысле следуют той же стратегии, имейте в виду, что ваш успех во многом будет определяться качеством ее реализации.

Мы вышли на рынок, входные барьеры на который были очень низкими. Кто угодно мог скопировать наше кофейное меню, конструкцию наших чашек «на вынос» и даже наш дизайн (и многие так и сделали). Но что нас действительно отличало, так это то, что мы действительно предоставляли то, что с самого начала решили предоставлять постоянно и каждому клиенту. Так что единственным реальным барьером на вход было качество реализации нашей стратегии. Качество реализации – это самая надежная страховка от потенциальных конкурентов, которую вы можете раздобыть, потому что никто не может скопировать качество вашего личного, уникального, индивидуального подхода!

Закон 39: Вы все еще плывете против течения

Помните о том, что для того, чтобы пробраться сквозь минное поле сомнений, препятствий и отказов, сначала своих собственных, потом своих друзей, а потом и банкиров, вам нужны были решимость и настойчивость. Что ж, на стадии реализации, когда появляются люди, которые, как вы думаете, должны вас поддерживать, – поставщики, агенты по недвижимости, сотрудники, дизайнеры и архитекторы, становится еще труднее. Вы могли подумать, что если у вас есть потенциально очень хорошая идея и чековая книжка в руках, то все эти люди будут наперебой охотиться за вашим вниманием. Нет!

Все силы, действующие на уже существующем рынке, будут встречать ваши планы с изрядной долей скептицизма. Инноваторы, по определению, – те люди, которые встряхивают установившийся порядок, но никакой установившийся порядок никогда не чувствует, что ему нужно встряхнуться. Вам придется стать «толстокожим», потому что если повезет, то очень многие люди будут говорить вам, что ваша идея не будет работать. Если же вам не повезет, то они будут более грубыми и просто скажут, что у вас глупая идея. Самое поразительное в этом то, что это те люди, которые могли бы получить огромную выгоду, если бы ваш бизнес работал.

Мы помним одного поставщика, который пел нам печальные серенады про то, как многие другие предприниматели в кофейном бизнесе потерпели ужасные неудачи (вместо того, чтобы показать нам свою кофе-машину). Подвергнувшись двухчасовому выслушиванию причин, по которым нам не стоило ничего предпринимать, мы оба уже хотели броситься вниз с Лондонского Моста, который был очень удобно расположен, совсем рядом с его офисом для презентаций.

Мы помним, как сидели напротив одного поставщика кофе (что с ними такое?), который изо всех своих сил старался убедить нас в том, что мы ужасно заблуждаемся, и что кофе-бары вообще никогда не работают. На самом деле поставщики кофе были са-

мыми демотивирующими. Их отношение действительно ставило в тупик!

Единственный человек, который может безопасно провести судно через эти совсем неизведанные и очень опасные воды, – это ВЫ. На вас будут смотреть как на «очень странного человека», и от вас зависит, как нужно набираться решимости и на чем концентрироваться, чтобы дело двигалось. Можете легко представить себе, что если бы вы просто наняли кого-нибудь сделать за вас эту работу, он мог бы никогда не пробраться сквозь эти препятствия и барьеры, которые встретились на его пути. Для такого рода сопротивления требуются серьезные дозы предпринимательской настойчивости и решимости все преодолеть.

Если у вас есть сомнения, вы можете найти в истории огромное количество людей, которых сейчас мы считаем гениями (в бизнесе и не только), и продуктов, без которых мы сейчас себе жизни не представляем, которые должны были преодолеть изначальный отказ. Блокнотики Post-it сначала сочли абсолютно бессмысленным предложением. Полу Маккартни не разрешили петь в школьном хоре. Список довольно длинный.

Закон 40: Ресурсы не появятся сами собой, так что ВАМ придется самому заполнять брешь между тем, что где-то есть, и тем, что вам нужно

Если вы выходите на не вполне занятый рынок и таким образом по определению делаете что-то инновационное, то вам нужно помнить, что и обеспечивающая этот рынок система поставщиков и ресурсов, на которую вы сможете в конце концов рассчитывать, может еще не существовать или же быть не в идеальной форме. Это, собственно, не так уж плохо. Ведь если ваш бизнес легко проскальзывает в уже существующую систему поставщиков и ресурсов, то у вас могут появиться сомнения, предлагаете ли вы вообще что-то новое. Сигнализация должна сработать, если вы только входите, а поставщики и информационная база вас уже так и ждут. Это должно означать, что кто-то уже использует вашу идею.

Коротко говоря, ваша идея нова и отличается от остальных, а существующие цепочки поставщиков обслуживают старые и уже устоявшиеся идеи, так что вам нужно постараться сделать так, чтобы подстроить то, что есть на рынке, под себя. Здесь на сцену выходят ваши творческие способности, а это и есть ключевая характеристика предпринимателя. Нужно мыслить свободно, быть настойчивым, уметь убеждать: вот инструменты, которыми должен пользоваться начинающий предприниматель.

Например, мы выяснили, что, хотя на рынке работала сильная сеть поставщиков кофе-машин, кофейных зерен и другого необходимого сырья, они не поставляли продукцию того качества, на которое мы рассчитывали, что серьезно осложнило нашу ситуацию. Вот, например, даже для технологии приготовления кофе, отвечающего нашей концепции, требовались специальные термометры для молока, специальные вспенивающие кувшины и ложки и т. п., на рынке же присутствовали только «различные старые кувшины» и больше ничего. Так что нам пришлось заказывать все необходимые инструменты для приготовления кофе по каталогу и получать их по почте FedEx из США, что было, конечно, очень непрактично!

Вы можете подумать, что у нас были, по крайней мере, кофемашины. Нет, не было. Кофе-машины были сделаны под существующие мнущиеся китайские стаканчики, и наши новые, высокие бумажные стаканы не подходили по размеру. Они не умещались под краник для эспрессо. И хотя позже крупные итальянские производители, скрепя сердце, все-таки выпустили новые модели кофе-машин для кофе-баров нового типа, вначале нам пришлось изощряться, наливая эспрессо сначала в низкие стаканы и только потом переливая в наши.

Мы обнаружили, что почти все, что нам было необходимо, либо вообще отсутствовало на рынке, либо было недостаточно высокого качества, так что нам всегда приходилось творчески подходить к решению этих проблем.

Закон 41: Доверие нужно ЗАРАБОТАТЬ. Вы обладаете «надежностью новичков»

Доверие не растет на деревьях, и уважение нужно зарабатывать самим. Даже если вы находите поставщиков, которые верят в вашу идею, дело в том, что вы остаетесь для них неизвестным субъектом, у которого нет никакой истории поведения на рынке.

Если инвесторы и банкиры судят о вас на основе анализа вашего бизнес-плана и того, насколько убедительно вы лично выглядите, то для поставщиков ресурсов (поставщиков сырья, сотрудников, агентов) нужно подтверждение того, что им заплатят. Им необходимо знать, что вы сможете заплатить по счету, а у вас нет никакой возможности им это доказать.

Вы можете обойти это препятствие, но единственный способ убедить их попробовать сотрудничать с вами с самого начала – это использовать все ваши предпринимательские качества, которые вы использовали и раньше, чтобы добраться до этого этапа. Вам нужно будет выглядеть в наибольшей степени убедительным, потому что вы будете пытаться убедить людей, по существу, в том, чтобы они рисковали своими собственными деньгами, сотрудничая с вами (что, собственно, и делает поставщик). Они действительно рискуют, решаясь сотрудничать с вами, а вы ничего не можете представить им в виде доказательства своей устойчивости. Поэтому вам нужно быть изобретательным и мыслить свободно, неформально. И давайте это признаем: никто другой не сможет более успешно привлекать людей на вашу сторону, чем вы сами.

Мы сделали все, что могли, чтобы поставщики ресурсов решились на сотрудничество с нами. Мы беседовали со многими из них, пока не выбрали тех, которые нам подошли. Некоторые согласились потому, что сами были предпринимателями, другие хотели получить славу помогающих новичкам. Некоторые рисковали, делая ставку на нас лично, другие потому, что им нужно было дело, хотя бы какое-нибудь. Как бы то ни было, мы все-таки справились.

Закон 42: Дьявол в мелочах

Мы предупреждаем вас как предпринимателей, что вот эта фраза больше не работает: «Это все мелочи».

Забудьте, что вы когда-то слышали эти слова. МЕЛОЧЕЙ НЕ СУЩЕСТВУЕТ, и нет ничего неважного, того, на что можно не обращать внимания и что можно отложить до удобного случая.

Все думают, что предприниматели – это люди, «рисующие большие картины», и, возможно, это верно. Все предприниматели действительно видят большие картины, потому что именно с этого начинается предпринимательство. Но успешные предприниматели – это еще и люди, «рисующие маленькие картины». Они вложились в смысл фразы «все дело в деталях».

Подумайте об этом следующим образом: что такое ваш бренд? Это идея, которая однажды ночью вас осенила? Нет. Ваш бренд – это то, что вы сделали с этой идеей. Это общая сумма всех шагов, больших и очень маленьких, которые вы сделали для того, чтобы воплотить свою мечту в реальность. Ваш бренд состоит из миллиона и одной детали, которые вместе формируют сообщение, которые вы пытаетесь передать. Доверите ли вы кому-то другому эти детали? Если да, то вы передадите огромную долю ответственности за построение вашего бренда в чьи-то чужие руки. Вот почему в начале вы должны делать ВСЕ сами.

Если вас это сколько-нибудь утешит, Сэм Уолтон из Walmart сам выбирал первые 130 магазинов, и до тех пор, пока сеть Walmart не выросла до 500 магазинов, сам продолжал вести все сделки с недвижимостью. Билл Гейтс по-прежнему просматривает код, написанный программистами Microsoft. Розница – это всегда детали, неважно – многомиллионная электростанция вы или зародыш–новичок!

В нашем случае мы хорошо понимали, что каждая последняя фаска нашего первого кафе будет говорить о марке Coffee Republic. Так что мы вместе выбирали каждую тарелку, каждый стул, каждую салфетку... все. И каждый раз, какой бы элементарной ни была наша покупка, мы спрашивали себя: «Какое сообщение несет это

о нашем бренде?» Много раз мы оказывались в центре Heals, Habitat или кухни John Lewis спорящими о том, что эта тарелка для пирожных подходит для Coffee Republic, а вот эта не подходит.

Вот пример, который запомнился нам навсегда: мы облазили все, что могли, в поисках таблички на дверь «на себя/от себя». Мы не могли позволить себе сделать фирменную, но не хотели вешать обычную, которые висят на всех традиционных сандвич-барах, чье место мы собирались занять. Мы потратили много часов, принимая это решение, и это прекрасно демонстрирует, что мы имеем в виду, когда говорим, что важна каждая последняя деталь вашего бизнеса. В конце концов, даже наша табличка «на себя/от себя» несла сообщение о нашем бренде, и потому она должна была быть такой, какой нужно.

Закон 43: Правило 2+2=5

Оксфордский словарь английского языка определяет «затягивание ремня» (bootstrapping) как деятельность, «осуществляемую с минимальными ресурсами или преимуществами». Обычно она ассоциируется с экономией, но мы считаем, что на самом деле значение этого слова несколько шире. Реальный эффект от «затягивания ремня» – дисциплина, которая вырабатывается у предпринимателей из-за недостатка денег. Она заставляет их делать так, чтобы 2 плюс 2 равнялось 5, и использовать все, что у них есть, наиболее эффективным образом. И по мере того как они это делают, они входят в бизнес, учатся действовать по-деловому.

Итак, затягивание ремня – это дисциплина, которую вы сами на себя принимаете. Она научит вас экономить ресурсы и сосредоточивать внимание на потребностях целевых потребителей. Если вы будете действовать таким образом, полагаясь в выполнении работы не на кого-то еще, а только на себя, ваш фокус внимания станет острым, как лазер.

УРОК ОТ САХАР

Никогда не забуду шок, который я испытала, когда начался мой двухлетний период подготовки в юридической фирме, в которой я всегда мечтала работать. Я была так счастлива, все так способствовало тому, чтобы моя подготовка сделала из меня отличного юриста. Знаете, чем я занималась большую часть времени? Фотокопированием и чтением отчетов!

Я абсолютно не могла понять, почему хорошо оплачиваемый стажер-юрист должен выполнять эти скучные обязанности, особенно учитывая, что в отделе копирования и так было достаточно сотрудников, чтобы справляться с этой работой. И только через два года работы в Coffee Republic я, наконец, поняла, почему меня заставили этим заниматься.

Вот почему: заставляя юристов-стажеров начинать с подсобной работы, вы учите их тому, что означает работа юриста самого низа. Вы показываете им все винтики и гаечки работы фирмы, процесс рождения документа с самого начала до самого конца. Так стажер не может просто лениво уповать на знания, полученные в процессе обучения. Быть юристом — это не только «знать», но и «делать».

Это называется bootstrapping — ЗАТЯГИВАНИЕ РЕМНЯ

Почти все известные предприниматели начинали с затягивания ремня. Попробуйте следовать легкому пути и... ну, вот пример. Многие компании dot.com во время Интернет-бума делали то, что абсолютно противоположно затягиванию ремня. Поскольку инвесторы толпились, пытаясь запрыгнуть в последний вагон, деньги просто сыпались на эти компании, им даже не очень-то нужно было оправдывать свой бизнес-план. Вновь организованные компании могли позволить себе снимать шикарные офисы, иметь огромные маркетинговые бюджеты и раздутые штаты и при этом так и не научиться разбираться в реальном бизнесе.

Догадываетесь, что случилось? Избыток денег привел к тому, что они не научились мыслить по-деловому. Деньги отодвинули от них необходимость изучать своих клиентов и максимально эффективным образом адаптировать свой бизнес под их нужды. Так те, кто начинали Интернет-бум, потеряли связь со своими творениями, за многими компаниями стояли уже не живые люди, а деньги, которые послужили плохим заменителем творчества.

Конечно, всего этого можно было избежать. И неважно, насколько успешно вы можете привлечь деньги, это оказывается полезным уроком для подающих надежды предпринимателей. НЕ ИЗБЕГАЙТЕ «затягивания ремня». Начните с рассылки писем, даже если вы владелец компании. Пройдите весь путь снизу доверху. Приложите усилие, и вы получите свою награду. Даже на традиционной корпоративной лестнице множество топ-менеджеров прошли путь от самого первого уровня, и это окупилось. Так нужно поступать каждому предпринимателю. Если ваш бизнес будет развиваться нормально, то вы долго не задержитесь на первой ступеньке.

РЕАЛИЗАЦИЯ: как это может сделать каждый

Если, пользуясь аналогией с Эверестом, сравнить реализацию с восхождением, то вы сейчас в базовом лагере у подножия горы, а вершина в милях от вас. Как вы туда заберетесь? Не паникуйте. Есть один секрет. Как любит говорить Бобби, можно съесть даже слона, если откусывать по кусочку. Это ключ к тому, как добиться в жизни всего, чего угодно. А также это секрет реализации.

Закон 44: Вы можете сделать все, сколь бы монументальным это ни было, если разобьете большую задачу на маленькие, которые сможете проглотить

Спросите любого альпиниста, как взобраться на Эверест, и вы обнаружите, что, оказывается, покорение – это не просто карабканье вверх пока не доберешься до вершины. На самом деле требуется около трех месяцев, чтобы взобраться на самую высокую вершину в мире, и это проверка не только ваших физических

способностей, но и умения планировать, организовывать и ничего не упускать. В действительности на пути пять разных лагерей – между Базовым лагерем и вершиной, и добраться до каждого из них – уже победа.

Вы начинаете бизнес так же. Вы не делаете это за ночь, вы, собственно, даже не пытаетесь так делать. Так что не беспокойтесь о величине задачи, просто разбейте ее на более мелкие, с которыми реально справиться, и продолжайте двигаться в необходимом направлении. Вы и не заметите, как доберетесь до своей вершины.

Чтобы еще яснее показать, что мы имеем в виду, возьмем ту же аналогию: базовый лагерь – это то, где находится ваша идея. Чтобы взобраться на гору и по направлению к лагерю номер один, напишите полный, подробный, включающий все направления список всего того (мы имеем в виду именно всего того), что необходимо сделать, чтобы начать свое дело. Он должен начинаться с того дня, когда вы его пишете, и заканчиваться днем, когда ваш бизнес будет уже в рабочем состоянии.

После того, как вы составили список необходимых дел, просмотрите его и определите приоритеты по срочности и/или важности дел. Теперь вы на пути к лагерю номер два. Здесь вы узнаете, что имеется в виду под словами КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПУТИ. Из-за того, что вам нужно так много всего сделать, вы можете сбиться с пути, и анализ – это, на самом деле, список, который поможет вам держаться нужного направления. Вот так вы и идете, пока не достигнете вершины горы. Как вы можете догадаться, ваш список необходимых дел будет иметь большое значение. И поскольку вы сами полностью отвечаете за выполнение всех-всех дел из этого списка, вам нужно понять, что вы не сможете сделать их все одновременно. Значит, вам нужно расставлять приоритеты. Вы должны уметь отличить вещи, на которых не нужно сосредоточивать все свое внимание, от тех, которые требуют немедленного решения. Процесс выполнения этой задачи требует навыков по управлению своим временем.

Главная вещь для управления временем – это отвлечь свое внимание от «срочных» задач и активно проработать важные вещи, которые могут быть либо срочными, либо нет. Все дело в этих важных вещах, именно они меняют дело и позволяют нам охватить вниманием все возможности, которые лежат перед вами.

КАК вы должны не потерять видение леса за деревьями? Принимая во внимание правило, приведенное выше (фокусирование на важных вещах, даже если они не срочные), как вы определите, каковы на самом деле главные приоритеты?

Мы думаем, что обычно это те вещи, которые составляют сущность вашего бренда, ваши Уникальные Торговые Свойства (УТС), то, что отличает вас от конкурентов. Если бы вам нужно было сказать это одним словом, что бы вы выбрали? Это и есть вещи, с которыми нужно разобраться быстро, серьезно и эффективно, потому что они обеспечивают основу вашего продукта или услуги.

НАШИ ПРИОРИТЕТЫ ПРИ РАБОТЕ НАД ЗАПУСКОМ COFFEE REPUBLIC

Март, 1995

1. Зарегистрировать фирму
2. Найти место для кофейни
3. Сделать так, чтобы кофе был таким, как надо
4. Оборудовать магазин
5. Логотип

Наша история: реализация (март 1995 – ноябрь 1995)

Как вы знаете, к концу марта 1995 года мы раздобыли необходимые деньги. Итак, наконец пришло время, когда мы должны были решиться и открыть свой первый бар. Хотя нам предстояла еще огромная работа, на этой стадии мы чувствовали успокоение и расслабление, потому что знали, что наконец-то мы можем действительно начать что-то делать, а не только говорить о том, что мы собираемся реализовать свою идею. В этот момент наша первая кофейня уже четко вырисовывалась на горизонте.

На стадии исследования мы получили довольно хорошее представление о том, что нам нужно будет делать, когда мы дойдем до этого этапа пути. Как вы помните, мы встречались с большим количеством поставщиков, смотрели необходимое оборудование и вообще знакомились со всем, связанным с открытием дверей нашего кафе. Когда мы проводили это исследование, у нас еще не было денег, и мы, конечно, не были уверены, что сможем зайти так далеко. Однако в мозгу уже тогда было довольно четкое представление о том, с кем бы мы хотели работать и каким хотели бы видеть свой бизнес, если найдем деньги. Получив их, мы должны были быстро двигаться в нескольких направлениях.

Держа в руках чековую книжку, мы вдруг начали заниматься реальным бизнесом! Так, следующая задача была поистине материальной: нужно было заказать и установить оборудование и материалы, которые мы отобрали. Вам может показаться, что именно сейчас мы вступили в такую прекрасную фазу, но мы

неожиданно столкнулись с новой проблемой. Мы знали, что теперь наш бизнес платежеспособен, но поставщики так не считали! Казалось, никто не готов воспринимать нас всерьез.

Хороший пример встреченного нами скептицизма продемонстрировала одна компания, в которой мы хотели приобрести кофемашины. Мы точно знали, какую марку машины хотим купить, и потому, когда встречались с дистрибьюторами, были полны энтузиазма. Мы сказали им, что нам их машины очень нравятся и подробно объяснили, что нас интересует.

В свою очередь поставщику тоже очень понравился наш проект, и он помог нам по различным вопросам и дал несколько полезных контактов. Мы даже провели тестирование кофе в их демонстрационном зале. Но потом мы занялись своим бизнес-планом и поиском денег, так что пару месяцев с ними не общались. Когда мы им, наконец, позвонили, чтобы заказать машину, по поводу которой мы так долго восторгались, первое, что сказал Сахар их представитель, когда поднял трубку, было: «Мы тут в офисе поспорили, вернетесь вы или нет. Я сказал, что не вернетесь, мне показалось, что вы на самом деле не особо серьезно настроены». Потом он сказал: «Видимо, я проиграл». Да, он определенно проиграл, потому что с тех пор он поставил в Coffee Republic уже 150 кофе-машин, может быть, он и не слишком расстраивается по этому поводу!

Помните об основных правилах, о которых мы вам говорили, о том, как сложно предпринимателю найти поставщиков сырья, сотрудников и все остальные необходимые ресурсы. Ну что ж, теперь просто посмотрите на наши приключения...

ПРОБЛЕМА НОМЕР ОДИН – *Найти место*

Вот что с нами произошло. Мы получили письмо из NatWest с согласием выделить нам кредит, необходимый для реализации проекта с Coffee Republic в апреле 1995 года. Но наш первый бар открылся только 4 ноября этого года. То есть семь месяцев спустя. Что же мы делали так долго?

Искали место.

По правде говоря, возможно, мы просто сильно недооценили, насколько это серьезная задача. Так как это розничный бизнес, мы знали, что, как говорят, «место, место, место» – критическое условие успеха. Наша стратегия выбора места заключалось в том, чтобы определить районы с высокой проходимостью, оно должно было быть хорошо просматриваемым и находиться в активных офисных районах, чтобы мы могли привлечь базу лояльных клиентов, которые бы заходили к нам ежедневно, а желательно и больше, чем раз в день.

Однако у нас не было ни малейшего представления о том, как устроен рынок коммерческой недвижимости. Мы пытались заняться самообразованием, общаясь со всеми, кого знали, кто работал в этой области, и следуя по всем полученным наводкам. Начали мы с того, что стали встречаться с агентами по недвижимости, которых нам порекомендовали друзья, после чего мы позвонили другим, которых нашли в «Желтых страницах». У нас даже была «неделя агентов», когда нам предстояло встретиться с 20 разными компаниями и каждой из них продемонстрировать полную презентацию нашей концепции. К концу этой недели мы так устали, что у нас начинались припадки смеха от того, что мы постоянно повторяли одно и то же снова и снова.

Все агенты, с которыми мы встречались, выглядели вдохновленными и обещали нам перезвонить. Но большинство из них так и не удосужились это сделать. Они даже с трудом отвечали на наши звонки. Запомните правило: Предпринимателям не доверяют!

Вскоре мы поняли, что в сфере недвижимости на нас так же, как среди поставщиков, смотрели с некоторым недоверием. И в дополнение к этому была еще одна проблема: самые лучшие места никогда не попадают на рынок недвижимости. Ими просто обмениваются агенты таким образом, что бизнес типа нашего никогда даже и не услышит об этих местах. Так что, если вы новичок, вам нужно привлечь на свою сторону самого лучшего и самого опытного агента. Хотя у самых лучших не найдется на вас времени, потому что у них есть рыба покрупнее.

Короче говоря, вы обнаруживаете, что оказались в заколдованном круге, и только одна вещь может вам помочь из него выбраться, самое предпринимательское качество: настойчивость. Мы не собирались распрощаться со своей мечтой из-за того, что те, в ком мы нуждались для того, чтобы преуспеть, не были столь же заинтересованы в нашем проекте, как мы. Итак, мы решили доказать миру агентов по недвижимости, что собираемся все-таки найти то, что нужно для нашей Coffee Republic.

Как мы это сделали? Мы выбрали агента, который, как мы считали, являлся самым лучшим и самым опытным: Колин Бакстер из Branchflower Lloyd Baxter. До сего дня мы припоминаем Колину (который нашел уже около 60 точек для Coffee Republic) то, что, когда мы впервые пришли к нему, он заставил нас 45 минут ждать за дверью и что он, в сущности, и не назначил нам никакого конкретного времени для встречи.

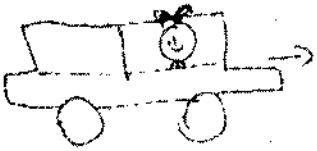
Мы бомбардировали Колина – и это без преувеличений – своей настойчивостью найти место. Мы звонили ему каждый день, минимум дважды. Если он говорил нам о каком-то месте, мы мгновенно садились в машину, ехали туда и через несколько минут ему перезванивали. Мы практически заставляли его с нами встречаться. Мы так старались, что если бы была только совсем маленькая возможность найти это место, мы настолько хорошо сделали бы свое домашнее задание, что агентам не оставалось никаких шансов, чтобы не признать нас серьезными соперниками.

Теперь мы были полностью поглощены прекрасной наивностью, которую приносит с собой предпринимательский энтузиазм. Мы вели бесконечные подсчеты пешеходных потоков в местах, снять помещение возле которых у нас было очень мало шансов. Мы часами считали людей, проходящих мимо современных магазинов в различное время дня. Это должно было помочь нам прикинуть, какое количество клиентов мы могли ожидать. Поскольку Сахар настаивала на том, чтобы проводить подсчет в комфорте, сидя в своей машине, которая неизбежно должна была быть припаркована на желтой линии, процесс подсчета много раз прерывался из-за необходимости разбираться со смотрителями за пар-

ковкой – вот такие проблемы нужно решать, когда следуешь за своей мечтой!

Просчитав потоки и сделав всю домашнюю работу, мы, бывало, очень радовались возможности открыться в этом месте, а после этого обычно получали отказ от владельцев. Владельцы предпочитают не сдавать помещение в аренду новым предпринимателям, у которых нет послужного списка, помимо этого у нас было еще одно препятствие – наша концепция была им незнакома, не говоря уже о названии. Они никак не могли понять, чем мы действительно будем отличаться от традиционных кафе и сандвич-баров.

Так продолжались наши приключения.



Это Бобби нарисовал, как Сахар ищет место

Дни шли, и нам казалось, что кофейный бум из Штатов потихоньку перебирается на рынок UK. До нас доходили бесконечные слухи; казалось, все, с кем бы мы ни говорили, знали кого-то, кто собирается открыть сеть кофеен в Лондоне.

Большей частью это была паника, но она добавляла еще больше топлива в наши и так набирающие обороты двигатели. Мы хотели быть первыми на рынке и первыми в восприятии потребителей. Во время наших ежедневных поездок по Лондону мы осторожно узнавали о каждом недавно закрытом кафе или помещении, находящемся на реконструкции, не ведет ли здесь подготовку наш будущий конкурент.

Если все это кажется вам граничащим с паранойей, можем опять вернуться к аналогии с горой. Планирование и самоотверженность определяют все. Если вы хотите взобраться на Эверест, не

думайте, что вам это удастся, если вы просто будете прогуливаться вверх по склону. Нет смысла забраться на высоту, отделяющую вас от вершины на 500 ярдов, и обнаружить, что у вас кончилась веревка. Вам нужно проверить и исследовать все мельчайшие подробности вашего бизнеса или экспедиции, а потом, когда вы удостоверитесь, что ничего не пропустили, нужно проверить все еще раз.

... и тут появился наш первый конкурент!

В день перед Великой Пятницей мы увидели то, что отчаянно не хотели бы увидеть. На окне в Лонг-Акр в Ковент-Гарден появился рекламный плакат: «Двойной сливочный латте с ванилью теперь в Ковент-Гарден» Компания, которая называлась Seattle Coffee Company, собиралась открыться до нас – и судя по стилю постера, у них была точно такая же концепция!

Увидев этот плакат, мы лишились дара речи. По всему было видно, что они относились к своему бренду не менее серьезно, чем мы. Однако когда первая паника прошла, мы решили, что наличие конкурентов – это неизбежный факт жизни любого бизнеса. И на самом деле это могло быть даже хорошо, потому что концепция была совсем новой для рынка, а так, к большой радости любителей кофе, мы обучим рынок скорее.

До тех пор, пока через три года они не продались Starbucks, они были единственным нашим серьезным конкурентом.

Честно говоря, в это время мы были очень расстроены. К июлю мы так и не нашли место, зато установили тесные взаимоотношения с агентами по недвижимости и все дни напролет проводили в машине (без кондиционера) в летнюю жару в поисках места.

ФАКС САХАР ОТ БОББИ

Чувствую, что энтузиазм меня покидает – мы ищем уже пять месяцев – и ничего!

Также усиливалось давление со стороны NatWest, ведь они дали нам кредит на условиях, что мы найдем место. Становилось трудно поддерживать веру банкиров, поставщиков и консультантов в течение такого длительного времени, особенно учитывая, что наша собственная вера пошатнулась. Но такова жизнь предпринимателя, все зависит от того, как ты жонглируешь, а сам продолжаешь гадать, что же все-таки было раньше: курица или яйцо.

В конце концов, в июле, довольно случайно, мы получили с таким трудом заработанные хорошие новости о месте для кафе. Как-то утром Сахар натолкнулась на одного своего старого друга и пожаловалась ему на то, как трудно нам найти место для первого кафе. Пытаясь хоть как-то помочь, Саймон упомянул, что у одного из его друзей есть магазин очень дорогих футболок на Саут Молтон Стрит и он, кажется, хочет срочно разорвать договор аренды.

Закон 45: Успех приходит, когда подготовлены возможности

Мы готовились к этой возможности восемь месяцев и не собирались ее упускать. Сахар тут же поехала на Саут Молтон Стрит и посмотрела магазин. Мы уже провели большую домашнюю работу, в том числе провели подсчет плотности пешеходного потока, так что мы знали – этот вариант нам подходит.

Вот так. В 8 часов 30 минут в одно прекрасное июльское утро Coffee Republic нашла себе первое место.

Важно было то, что, поскольку у нас была подсказка от Саймона, мы могли «победить на рынке». Мы немедленно поставили в известность Колина. Более того, мы заключили очень выгодную

сделку. Если помните, в 1995 цены на недвижимость еще не оправились после падения в начале 90-х, так что мы получили небольшую премию и небольшой период отсрочки оплаты аренды.

Саут Молтон Стрит идеально подходила для первого кафе Coffee Republic, поскольку позволяла взаимодействовать со всеми группами целевых потребителей, которых мы выделили. Место было прямо на пересечении путей офисных работников, покупателей, направляющихся по магазинам, пассажиров метро, студентов и туристов. Также мы надеялись, что, поскольку за углом располагался Conde Nast (где печатаются Vogue, GQ, Tatler и др.), нам удастся привлечь внимание прессы. Так как Саут Молтон Стрит была пешеходной улицей, у нас был еще один бонус – возможность поставить столики на улице, что очень нас устраивало, потому что площадь магазина была 245 кв. футов.

Нам очень повезло, что мы с такой подсказкой нашли место для кафе, но, может быть, это везение пришло потому, что мы были очень настойчивы и много трудились. В любом случае, место на Саут Молтон Стрит фантастически подходило для нашего первого кафе. Это было идеальной пилотной точкой для работы. В августе мы, наконец, подписали договор аренды. Но уже в июле, после того как были оговорены основные условия, мы были уверены в месте расположения и могли серьезно заняться выполнением следующих пунктов в нашем длинном списке необходимых дел.

Мы были на один, но главный, шаг ближе к реализации нашей мечты!

ПРОБЛЕМА НОМЕР ДВА – *Поиск поставщиков*

С самого начала мы считали, что ключ успеха в самом кофе. Мы знали, что если нам не удастся предлагать кофе наивысшего качества, то нет смысла начинать этот бизнес. Таким образом, мы должны были нацелиться на самый лучший кофе на рынке.

Проблема заключалась в том, что на самом деле сначала мы вообще ничего не знали о кофе.

Как мы уже писали, первое, что мы сделали, когда начали наше

исследование, это решили стать «зулусами» в кофе. Мы ходили на встречи со всеми поставщиками кофе, участвовали во всех тренингах, читали все книги и вообще все, что можно было прочитать, мы изучали все, что могли, по поводу того, как выращивают кофе, о различных видах зерен и блендах. Так что перед тем как выбирать себе поставщика необходимого нам бленда кофе, мы вооружились необходимыми знаниями.

Тут есть важный момент. Мы собирали информацию о кофе до того, как настала необходимость выбирать поставщика, и поэтому наше изучение было более объективным, независящим от конкретной коммерческой выгоды. На стадии изучения над нами не довлела необходимость выбрать кофе, мы только исследовали то, что будем покупать позднее.

Так, когда пришло время, мы уже достаточно хорошо разбирались в кофе и полагали, что сможем определить бленд, который ищем. Этим вопросом занималась Сахар. За месяцы исследований и тестирований она научилась определять особые характерные черты, которые она хотела бы, чтобы были в типичном латте или эспрессо. Она хотела, чтобы кофе был крепким, бодрящим, но чтобы не оставалось горьковатого послевкусия.

Мы хорошо запомнили, как были шокированы наши поставщики, когда мы описали им кофе, который хотим купить. Они могли только говорить: «Это прекрасный бленд» или «Это суперкачество», а Сахар упрямо отвечала, что если его приготовить как латте, то он не бодрит, или что у него не совсем такой аромат, какой она ищет. Мы очень удивлялись, что поставщики кофе не делали всего от них зависящего, чтобы начать с нами работать. Мы-то думали, что как только у нас в руках окажется чековая книжка, они начнут горячо конкурировать друг с другом и стараться предоставить нам именно то, что мы хотим.

Вместо этого большинство поставщиков говорили: «Вот что у нас есть, и если вам это не подходит, то вы заблуждаетесь и можете идти искать где-нибудь еще». Мы обнаружили, что крупные поставщики кофе выстроили определенные системы и методы,

которые нормально работали годами и вполне их устраивали, и что наши новые требования и необычная разборчивость воспринимались просто как ненужное неудобство. Их почти невозможно было обеспокоить необходимостью сотрудничать с нами. Большая часть мелких поставщиков считали, что мы просто сумасшедшие, что задумали делать сеть кофеен! (Вспомните правило о том, что нужно плыть против течения.)

Вскоре мы поняли, что нам нужно найти поставщиков, которые так же предприимчивы и мыслят, как мы. Поставщиков, которые бы приняли нашу идею и решились бы на риск пройти лишнюю милю, чтобы предоставить нам то, что мы хотим. Тогда нашелся только один поставщик, который мыслил подобным образом. Она руководила лондонским представительством небольшой семейной кофейной фирмы, расположенной в Италии, и мы познакомились с ней на выставке. Она отличалась от всех остальных тем, что с интересом выслушала страстное описание Сахар того вкуса кофе, который она хотела бы найти. Она дала нам попробовать очень много блендов и не сдавалась, если они нас все еще чем-то не устраивали. Вот почему, в конце концов, она выиграла бизнес Coffee Republic. Ее страсть и настойчивость вполне совпадали с нашими.

Однажды она позвонила Сахар и сказала: «Не могли бы вы встретиться со мной в Oriel на Слоун Сквер через 20 минут? Мне кажется, я нашла бленд, который вам нужен». Сахар завернула в Oriel, выпила глоток предложенного кофе и поняла, что это именно тот богатый вкус, который она так долго искала. В этот день родился бленд Coffee Republic. Бленд, который мы выбрали, получил впоследствии много призов, включая звание Лучшего Капучино в Лондоне, присвоенное воскресным Independent, и Лучшего Эспрессо в Лондоне, присвоенное Guardian.

Оглядываясь назад, мы видим, насколько важно было, что наш поставщик основного сырья был столь же страстным и настойчивым, как и мы, в стремлении реализовать свою мечту. Ева неизменно поддерживала нас и помогала нам все это время. Она как бы стала нашим партнером в росте Coffee Republic. Она лично

присутствовала при открытии каждого нашего нового кафе. Она сама была в ситуации «затягивания ремня», так что подходила нам наилучшим образом. После того, как она заняла место на нашем корабле, мы сосредоточились на том, чтобы приобрести соответствующее оборудование для приготовления кофе. В Италии говорят, что секрет лучшего кофе в пяти «М»:

- Mescla – бленд кофе,
- Machina – качество кофе-машины,
- Machinadosatore – кофемолка,
- Mesura – количество граммов кофе на одну порцию эспрессо,
- Mano – руки того, кто пользуется кофе-машиной.

Теперь наша задача состояла в том, чтобы обеспечить оставшиеся из пяти «М».

Мы точно знали тип кофе-машины и кофемолки, которые нам нужны. Во время исследования мы выяснили, что различные машины влияют на вкус эспрессо, и на основе тестирования определили марку, которая делала такой кофе, который мы хотели предлагать в Coffee Republic. Это была машина Italian Cimbali, и она оказалась самой дорогой из всех, представленных на рынке. Мы помним, что даже поставщики кофе-машин были удивлены, что мы так уверены в том, что хотим купить и что все остальное нас не устраивает. Но это тот вид перфекционизма, который определяет успех или провал предпринимателя.

Одна удивительная история о том, как был открыт кофе.

Легенда рассказывает, что в шестом веке в Эфиопии жил человек, которого звали Калди, и он пас стадо коз. Однажды Калди заметил, что когда он приводит свое стадо на один из склонов горы, на котором растут высокие кусты с яркими красными ягодами, козы как-то особенно ретивы и энергичны. Тогда он взял парочку этих ягод и отнес их местному мудрецу, чтобы тот разгадал эту загадку.

Местный мудрец, который уже наслушался от жителей деревни достаточно обвинений в колдовстве, со злостью взял у Калди ягоды и бросил

их в огонь. Ягоды начали жариться, и по хижине распространился опьяняющий аромат свежеподжаренного кофе... Мудреца наказали, а все остальное осталось в истории.

Нам так понравилась эта история, что мы даже думали назвать кофейни Kaldi's Coffee.

ПРОБЛЕМА НОМЕР ТРИ — *Поиск поставщиков еды*

После того, как разрешились вопросы с кофе, мы должны были переходить к еде, которую хотим предложить. Тут мы обнаружили, что найти поставщиков того, что мы хотели бы предлагать, очень трудно. В основном мы хотели бы предлагать продукты, которые пробовали в Нью-Йорке: обезжиренные кексы с черникой, овсяное печенье, бискотти, двойное шоколадное пирожное с орехами и т. д.

Качество продуктов, предлагаемых в это время в сандвич-барах, было низким и абсолютно нам не подходило. Так что поставщиков, поставлявших вкусную выпечку, которую мы искали, просто не существовало.

Когда мы говорили с поставщиками, которых нам удавалось найти, было такое впечатление, что мы говорим на разных языках. Они просто понять не могли, что мы имеем в виду, когда мы переходили к таким категориям, как качество, внешний вид, отношение к клиенту и удовлетворение потребностей. Стало понятно, что в отношении пищевых продуктов, так же, как и в отношении кофе, мы действительно привносим на рынок целую новую культуру, другое видение.

Оптовые поставщики, которые работали годами, были абсолютно закрыты для любой возможности менять свои системы, методы или рецептуру, которые были строго установленными и уже давно нормально работали. Выяснив, что мы не можем рассчитывать ни на одного из обычных поставщиков, мы поняли, что нам вновь придется что-то придумывать, и снова затянули ремни.

Мы купили в Нью-Йорке книгу рецептов кексов. С рецептами в руках мы должны были найти кого-то, кто мог бы печь их для нас

и поставлять в кофейню каждый день. В то время единственным местом, где предлагалась вкусная выпечка типа пирожных «courgett» или «poppy seed», было Joseph's Cafe на Слоун Стрит. Еще у них был очень вкусный десерт, который назывался «Delice au Cafe» и был, правда, просто фантастическим. Выпечку и десерты для Joseph's делал один и тот же человек, и посредством нескольких телефонных звонков мы выяснили, как его найти. Мы предполагали, что если ему удается сотворить «Delice au Cafe», то кексы для Coffee Republic у него получатся наверняка!

Когда мы сделали этот шаг, мы нарушили все правила выбора поставщиков, установленные Бобби. Эта леди-поставщик не только не была крупным коммерческим поставщиком, с национальной сетью дистрибьюторов и т. д. Она, собственно, вообще не была поставщиком. Ее единственным клиентом было Joseph's, которому она поставляла еженедельно несколько десертов. Но она могла поставить то, что нам было нужно и необходимого качества, и мы решили, что выберем ее.

Та же история была у нас с французской выпечкой (круассаны, шоколадные пирожные). Качество крупных поставщиков не отвечало требованиям, которые мы установили для Coffee Republic, и единственные круассаны, которые нам подходили, пекли в магазине, который назывался St Quentin в Найтсбридже. Еще они делали самые настоящие французские сандвичи, но у них никогда не было никакой системы доставки.

Тогда мы решили, что самое важное – обеспечить нужное качество для нового кафе, а все остальные детали мы решим позднее. И поскольку мы не могли позволить себе нанять специальную машину, мы решили, что первые пару месяцев будем привозить выпечку сами. По крайней мере St Quentin был как раз на полпути от нашего дома до кофейни на Саут Молтон Стрит.

История с бейглами была более удручающей. Сахар настаивала на том, что бейглы Brick Lane были самыми лучшими в Лондоне и что в Coffee Republic должны быть именно они. Все остальное не подойдет. Каждый, кто знаком с магазином Brick Lane, знает,

что хотя продукты там действительно очень качественные, вы вряд ли назовете их производителя «профессионалом»!

Мы решили, что нам нужно найти таксиста, который живет в восточной части Лондона и который будет на заре покупать для нас бейглы и завозить по дороге в западную часть. Вскоре мы поняли, что если включить стоимость проезда, себестоимость наших бейглов будет больше, чем цена, по которой мы их собирались продавать. Так что мы нашли нормальный магазин бейглов на Фулхэм Роуд и решили, что сами будем покупать их каждое утро!

И опять комбинация вдохновения, настойчивости и решимости оказалась главным фактором успеха.

ПРОБЛЕМА НОМЕР ЧЕТЫРЕ – *Построение бренда*

Мы решили построить лидирующий бренд эспрессо-баров в Великобритании. Но кроме того, что мы ничего не знали о проблемах логистики, о которых мы уже говорили, мы также ничего не знали о маркетинге и брендинге.

Закон 46: Нужно много сказать о наивности предпринимателей. Важно знать, что ты ничего не знаешь

Оглядываясь назад, мы видим, что просто не позволили себе испугаться брендинга. Мы не позволили себе почувствовать свою ограниченность из-за того, что у нас не было никакого опыта в той сфере, в которой обычно работают очень хорошо подготовленные люди. Для нас брендинг означал то сообщение, которое Coffee Republic должна была передать потребителям о себе, а это как раз то, что не очень сложно себе представить. Мы знали, что не будем объяснять каждому клиенту, что, собственно, хотим сказать, это за нас должен будет сделать наш бренд. Он будет говорить с внешним миром от нашего имени.

В первую очередь мы передаем потребителям информацию о нашем бренде через дизайн кофейни (технически сам зал будет работать как рекламный щит), а во вторую – через каждый элемент внутри кофейни (тип чашек, ассортимент сахара, толщина салфеток, одежда баристас и т. д.).

Что касается внешнего оформления Coffee Republic, оборудования кафе и дизайна, то нам нужно было определяться с этими вопросами очень быстро, потому что именно они составляли основные первоначальные расходы, а чтобы получить то, что мы бы хотели, потребуется некоторое время.

Проблема состояла в том, что мы оба понятия не имели о том, что нам предстояло решать. Мы ничего не знали даже о декорировании домов, не говоря уже о кафе. Мы даже не знали, кто занимается оформлением кафе – архитекторы или те, кто оборудует кафе, декораторы или, может быть, все вместе? Сейчас-то мы, конечно, знаем, что существуют компании, которые специализируются на дизайне розничных точек, но тогда мы об этом не знали. Будучи полностью несведущими в данном вопросе, мы также не могли найти никакой важной информации, которую получили позднее.

Расспросив кое-кого, мы получили рекомендацию нанять архитекторов. Мы представления не имели о том, кого нужно нанимать, и кто-то предложил нам обойти разные кафе, магазины и рестораны и выбрать те, что нам нравятся, а потом выяснить, кто делал им дизайн. Нам очень понравились Jigsaw на Хай Стрит Кенсингтон и еще магазины Joseph. Мы позвонили в их головные офисы и после некоторого дополнительного расследования выяснили, что дизайн им делали Nigel Coats и Eva Jiricna соответственно.

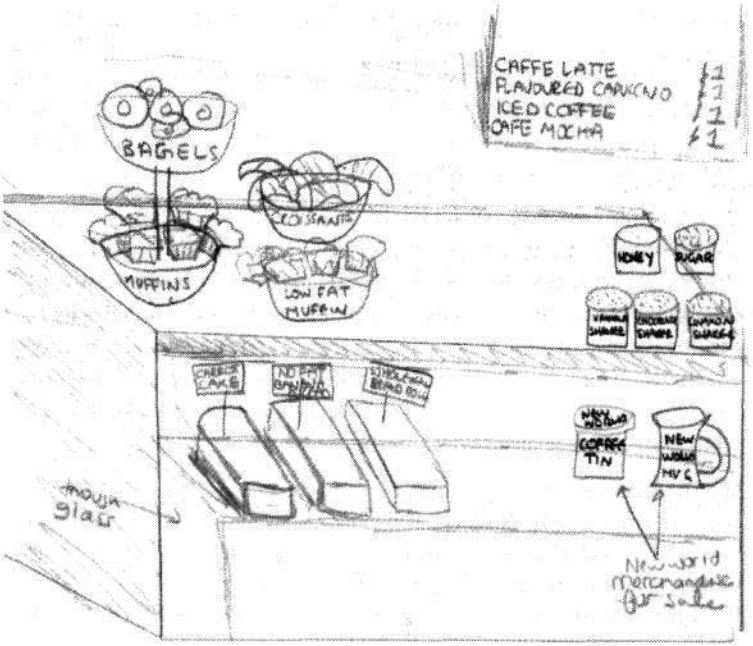
Мы обратились в оба эти архитектурные агентства, известные на весь мир (не зная, насколько они известны; оба эти агентства работают над очень серьезными объектами по всему миру), чтобы они разработали дизайн нашего кофе-бара площадью 245 кв. футов.

Сейчас только нашей предпринимательской наивностью мы можем объяснить тот факт, что обратились в оба эти агентства с просьбой разработать дизайн нашего кофе-бара, причем с очень скромным бюджетом, и вдобавок ко всему, чтобы уж окончательно оскорбить их, – мы сами точно знали, как наш бар должен

выглядеть. Поскольку у нас были фотографии из Нью-Йорка, нам не нужно было никакого творчества, все, что было необходимо, – скопировать идею с наших нью-йоркских фотографий, и набросков, и рисунков, которые мы сделали сами.

В итоге мы остановились на Eva Jiricna. Мы потратили многие часы, обсуждая каждую деталь бара. Сейчас, оглядываясь назад, мы знаем, насколько она была великодушна к нам, объясняющим мировому эксперту, как делать его работу!

Следующий ключевой вопрос – разработать дизайн логотипа. Наш брендинг включал идею, что все в нашем баре должно быть фирменным, с нашим логотипом, – от стаканов, салфеток, пакетов до униформы сотрудников.



Наш бюджет на разработку логотипа составлял 400 фунтов, и снова мы абсолютно не представляли себе, где искать дизайнера. Сначала мы обратились к одной нашей подруге, работающей на очень большую компанию, занимающуюся разработкой брендов, которая, если и могла кому-то помочь, то позволить себе ее услуги могли только огромные мультинациональные компании. Она предложила нанять одного из ведущих дизайнеров агентства для разработки логотипа, договорившись с ним лично.

Это оказалось просто ужасно. Аналогично ситуации с архитекторами, нам не нужен был творческий гений, нам просто нужен был дизайнер, который мог бы нарисовать то, что мы нарисовать не могли, но хорошо себе представляли. Когда у вас нет опыта в чем-то, то у вас нет и уверенности, и вы не можете сказать «нет», не испытывая при этом чувства вины. Так, мы несколько часов провели в общении с этим гениальным дизайнером, а потом нам было ужасно трудно вежливо отказаться от того, что он нам предложил. Он был оскорблен, потому что едва ли кто-либо когда-либо возвращал ему его работу. Мы чувствовали себя ужасно неловко, потому что знали, что его фирма берет за его работу десятки тысяч.

Но наша интуиция подсказывала нам, что какими бы упрямыми и непоследовательными мы ни выглядели, мы должны были оставаться верными самому главному в нашем бизнесе – видению, которое было у нас внутри. И какими бы одаренными или опытными ни были наши советчики, они не могли убедить нас согласиться на то, что, как мы чувствовали, не совпадало с нашей мечтой.

Наконец мы расстались с гениальным дизайнером и вообще отстранились от талантливых работ лучшего британского агентства по корпоративной идентификации. Вместо этого мы нашли графического дизайнера, которого рекомендовали архитекторы, и он сделал то, что мы хотели.

После того как мы разработали логотип, мы могли двинуться дальше и заказать упаковку и спецодежду. Но поскольку мы уже по-

тратили наши 400 фунтов на первую неудачную попытку, у нас уже не оставалось денег на дизайн и пришлось снова затянуть ремни для того, чтобы сделать все, что еще нужно было сделать.

Например, мы не могли позволить себе заказать чашки с напечатанным логотипом и решили заказать наклейки и приклеить их на белые чашки. Вечерами мы сидели перед телевизором и порой приглашали друзей, чтобы весь вечер наклеивать эти стикеры на чашки!

Закончилось тем, что мы сами разработали дизайн лифлета, потому что не могли заплатить за эту работу дизайнеру. Так как мы были не особенно уверены в наших способностях сочинять убедительные тексты для рекламных брошюр, мы попросили одну нашу прекрасную подругу, Мариеллу (которая отличается особой сообразительностью), прийти как-нибудь на ужин и помочь нам написать брошюру. Так, в один сентябрьский вечер, за тарелкой пасты и бутылочкой красного вина, появилось то, что было нам необходимо.

ПРОБЛЕМА НОМЕР ПЯТЬ – *Поиск сотрудников*

Поиск людей, которые должны были на нас работать, стал следующим приключением в неизведанных пространствах. Как уже говорилось, мы были абсолютно уверены в важности того, чтобы обслуживание клиентов с самого начала было на высочайшем уровне. Нам нужны были сотрудники аккуратные и свежие, максимально дружелюбные и очень вдохновленные предложением прекрасного кофе. Именно эти люди будут предлагать клиентам различные возможности приготовления напитков по индивидуальному заказу, что и должно стать ключевым фактором нашего успеха.

Мы нарисовали вот такой рисунок, чтобы реально показать, что мы имеем в виду под качественным обслуживанием клиента.

Дальше мы поместили объявление в Evening Standard во вторник, потому что нам сказали, что так принято в сфере обслуживания.

На следующий день на нас обрушились более 100 телефонных звонков от потенциальных сотрудников, которые работали в различных заведениях и предоставляли посредственные, персонально на ваш вкус, услуги, от которых мы и хотели отличаться. Мы привлекали именно таких сотрудников, которые представляли то, на что мы не хотели быть похожими.

Доброе утро.
Ваш обычный тройной, наполовину без кофеина
карамельный капучино со сливками?

И снова мы увидели разрыв между тем, что было доступно на рынке, и тем, что нам было нужно. Еще одной проблемой было то, что даже после того, как мы наняли бы подходящих сотрудников, у нас не было ни навыков, ни возможностей, необходимых, чтобы их тренировать.

Догадались, как мы решили это проблему? Мы затянули ремни! Мы решили, что поскольку понятия не имеем, как обучать сотрудников, нам остается только нанять тех сотрудников, которые уже обучены.

В то время нас устраивала только одна система обслуживания – в Pret A Manger. Они первыми ввели стандарты в систему обслуживания в Англии. Их сотрудники были одеты в униформу, очень аккуратные, и с невероятным энтузиазмом старались помочь покупателям. Мы прикинули, что если нам удастся заполучить первых сотрудников из Pret, то нам не нужно будет их обучать. Они будут уже обученными, и Coffee Republic немедленно – естественным образом – будет предоставлять тот же уровень обслуживания, что и Pret! И все опять же благодаря нашей наивности, вот как важно ничего не понимать в бизнесе!

Честно говоря, мы начали прямую охоту за парой сотрудников Pret. Мы напечатали на маленьких полосках бумаги наши имена и номера телефонов и направились в Pret A Manger в Сэйнт Мартин Лэйн. Это было их самое большое кафе, и мы решили, что будем выглядеть менее подозрительно в его шумном зале. Если вы когда-нибудь обращались к ничего не подозревающим сотрудникам с предложениями о работе, то вы поймете, как нелепо мы себя чувствовали.

Мы мешкали, у нас холодели руки, мы уходили и возвращались, подталкивали друг друга вперед, пока, наконец, не собрались с духом и не подошли к одному сотруднику, который упаковывал сандвичи с яйцом и раскладывал их на одной из полок. Хотя он и удивился нашему предложению, но проявил интерес. Мы пообещали повышенную зарплату, а он пообещал позвонить. Его звали Мигель, и на следующий день он пришел навестить нас и прихва-

тил своего друга, Макса, который тоже работал в Pret и захотел пойти вместе с ним. В общем, чтобы не затягивать эту грустную историю, мы были настолько очарованы тем, что они были обучены в Pret, что даже не побеспокоились, чтобы проинтервьюировать их. Мы просто договорились встретиться за два дня до открытия нашего бара на Саут Молтон Стрит.

Следующей задачей было найти менеджера. Нам очень повезло, что мы нашли канадку по имени Таня, которая работала в кофебаре в Штатах и знала все о приготовлении кофейных напитков нового типа. Она научила нас, как готовить самые вкусные настоящие взбитые сливки (добавляя ложку ванилина) и как делать горячий шоколад в насосе-распределителе, ее методами мы пользуемся в Coffee Republic до сих пор. У нее не было опыта руководства, но мы были так очарованы тем, что она знала кофебары нового типа, что все-таки взяли ее в качестве менеджера. Мы сказали ей, что два сотрудника на почасовую оплату, которыми она будет управлять, уже обучены и что ей не нужно по этому поводу беспокоиться.

Только за два дня до открытия точки на Саут Молтон Стрит, когда пришло время вводить Таню в должность и знакомить ее с Мигелем и Максом, выяснилось, что двое последних не говорят по-английски! Прежде мы объясняли их скромный словарный запас возбуждением и энтузиазмом по поводу нашей будущей совместной работы и не поняли, что они приехали в Англию, чтобы учить язык. Конечно, не нужно в совершенстве владеть английским для того, чтобы упаковывать и раскладывать на полки сандвичи в Pret, но для того, чтобы представлять лондонцам широкий выбор кофейных напитков, которые готовятся по их персональному заказу в нашей Coffee Republic, нужно знать английский хорошо.

Сахар провела два оставшихся до нашего грандиозного открытия дня, пытаясь ускорить их обучение английскому, например, особенно тщательно объясняя Максу, что невежливо говорить клиентам «Чего?». Предприниматель должен «иметь много шляп», и мы надевали все из них, начиная со шляпы человека, занимающе-

гося доставкой, до шляпы учителя английского языка. Как предприниматель, вы в конечном итоге становитесь суммой того, что вам необходимо. В бизнесе говорят – «быть шеф-поваром и мойщиком бутылок одновременно».

После того, как были выполнены основные пункты нашего плана, мы перешли к более мелким пунктам! Мы вставили в книгу наш реальный список критического пути, чтобы показать вам степень детализации, которую мы описывали, и показать, во что мы были вовлечены. Мы знали, что каждая строчка в нашем списке будет вносить нечто важное в сообщение для нашего потребителя, и поэтому прорабатывали каждый элемент, чтобы все было сделано правильно, так, как нужно.

Мы следовали по приведенному ниже списку прямо до дня открытия нашего первого бара.

С течением времени мы, к нашему великому удовольствию, вычеркивали все новые и новые строчки из этого списка. И каждый день мы видели, как задачи, перечисленные в длинном списке, превращались в хрупкие достижения, заполняющие пространство на Саут Молтон Стрит. Было так приятно каждый день осматривать это пространство и наблюдать, как наше продвижение реализовывалось в виде коробок различного размера и формы, которые мы раскрывали с радостью, намного большей, чем когда открывали подарки на Рождество. Мы любили их (не потому, что на этом этапе мы уже сошли с ума!), потому что хотя это были всего лишь разные маленькие вещицы, такие простые и обыкновенные, все вместе они составляли наш новый бизнес.

Мы могли физически видеть и ощущать, как наша мечта превращалась в реальность. Для предпринимателя нет ничего более радостного, чем это.

АНАЛИЗ КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ

Вторник, I августа

I. Встреча в банке

Вопросы, касающиеся займа, которые нужно обсудить:

a) Время – согласие правления – это просто процедура?

b) Спросить про период возврата капитала за I8 месяцев

c) Можем ли мы как-нибудь ускорить правление?

d) Включили ли мы расходы на оплату долгового обязательства, обеспеченного ипотекой?

Время?

2. НАЙТИ ДЕШЕВОГО ЮРИСТА

Вопросы

a) Получение займа в банке может занять шесть недель – это устраивает?

b) Обмен на Саут Молтон I4 августа. Что это включает?

c) Могут ли строители начать работу до того, как мы заплатим депозит?

d) В какой момент мы должны выписывать чеки?

e) Если я уеду на каникулы, когда я должна вернуться, чтобы подписать договор?

3. ТЕХНИЧЕСКИЕ

a) Чашки Solo из США – заказ исполняют в течение I0 недель

b) Составить список оборудования, которое нужно закупать

СРЕДА, 2 АВГУСТА

I. Встреча с архитекторами

Вопросы для обсуждения:

a) Объяснить нам, что точно входит в процесс. Наше участие – должны ли мы связываться ежедневно –

напр. выбирать стулья? Сколько времени займет обустройство кафе?

b) Бюджет и ограничения расходов, которые обозначил Бобби.

c) Логотип – могут ли они с этим помочь?

d) Могут ли они помочь найти оборудование?

2. СОТРУДНИКИ

a) Найти менеджера – спросить в других кофе-барах?
рекрутинговое агентство?
объявление в Evening Standard, TKT, LOOT, Hotel Caterer.

b) Найти баристас на почасовую оплату.
Поспрашивать вокруг, например, Pret.
Разместить объявление в TKT, Evening Standard.
Связаться с университетами – посольство США (может быть, кто-нибудь работал в американских кофе-барах).
У Hotel Caterer (промышленный журнал) есть телефон оказания помощи.

c) Проверить ситуацию с оплатой.
Сколько мы платим?
Сколько налогов и отчислений?
Есть ли какие-нибудь юридические процедуры по обучению?

d) Система прогрессивных бонусов (звучит здорово, но как мы можем это осуществить) – поговорить с бухгалтером. Отличные варианты с Starbucks' Bean.

e) Обучение – как мы будем обучать наших сотрудников: техническое, т. е. управлять кофе-машиной/готовить напитки;

мотивационное – т. е. вдохновенно общаться с каждым покупателем.

f) Униформа

Футболка, фартук, бейсболка.

Спросить архитекторов.

Личная гигиена? Как ее усилить?

3. МЕНЮ

Закрепить идеи по меню и ЦЕНЫ

4. ОБОРУДОВАНИЕ

a) Кофе-машина

Закончить с Cimbali.

Провести тестирования.

Убедиться, что они проведут обучение.

Срок поставки.

b) Мельница для кофе

Поставляют ли ее в комплекте?

Проверить Cimbali. Какая из них самая лучшая?

c) Кассовый аппарат

Посоветоваться с бухгалтерами.

Выяснить, какие стоят у Seattle и Pret

Покупать или брать в аренду?

d) Витрины

Обзвонить компании по «Желтым страницам».

Просмотреть все брошюры, которые у нас есть.

Порасспросить вокруг. Покупать нам или строить самим?

e) Проверить, нужны ли нам:

Мороженица (охлажденные кофейные напитки – это хорошо).

Тостер? Люблю тосты, или это непрактично?

Холодильник - насколько большой?

f) Оборудование:

порошковые шейкеры - у нас ДОЛЖНО быть четыре! Какао, ванилин, орех, корица. Если не найдем хороших здесь, закажем из США.

Шейкеры для сахара или пакетики? Не помню, что было у них в Нью-Йорке.

Витрины для бейглов и пирожных. Просто купить их в Habitat?

Банки для бисквитов. Если здесь нет хороших - заказать в США.

g) Мелкое оборудование для кухни? Ножи для резки пирогов. Магазины, предлагающие оборудование для кафе?

5. ПОСТАВЩИКИ

a) Бумажные стаканчики

Те, что я привезла из Нью-Йорка, произведены компанией Solo - США?

Здесь поставщиков нет

Время поставки из США 8-10 недель

Можем ли мы напечатать логотип или будем клеить стикеры?

Сколько точно нам нужно штук? Понятия не имею!

b) Китайские стаканчики

Нам они точно нужны?

Как мыть? Руками или в машине

Спросить о предпочтениях.

c) Что еще нам нужно?

Пластиковые ложки/ножи/вилки (только не тоненькие)

Салфетки (симпатичные, с логотипом)

Стаканчики для воды (Есть классная идея – видела в Нью-Йорке)

Пакеты (С логотипом и хорошими ручками – самый популярный размер)

Стаканчики для апельсинового сока (с нашим логотипом)

Салфетки для пирожных (жиронепроницаемые)

Много корицы, ванилина, ореха для посыпки сверху Sainsburys?

6. ПОСТАВЩИКИ НАПИТКОВ

Найти поставщиков и цены на:

a) Кофе

b) Молоко. Может ли молочник поставлять так много???

c) Апельсиновый сок (свежевыжатый)

d) Сахар, белый и коричневый. Мед для этого хорошо (есть в Нью-Йорке)!

7. СЪЕСТНОЕ

a) Кексы и пирожные – сколько мы можем получить? Обезжиренные?

b) Бейглы. Самые лучшие с Brick Lane.

c) Бискотти – никто не знает, что это такое!

d) Круассаны и утренняя выпечка. Лучшие St Quentin, но нет доставки.

e) Шоколадные хрустящие печенья – шоколадные чипсовые печенья.

f) Сэндвичи – какого вида? Не знаю!

8. МАРКЕТИНГ

Дизайн и цена.

Карточки постоянных клиентов – десятая чашка бесплатно. Скопировать те, что я привезла из Нью-Йорка.

Штампики для карточек постоянного клиента – хорошо бы сделать штампики CR?

Лифлеты. Чтобы рассказать о нашем широком ассортименте кофейных напитков.

Постеры. Чтобы помочь покупателям сделать заказ по своему вкусу.

9. МУЗЫКА

Купить стереосистему. Обычную или специально для кафе?

Dixons? CD или кассеты?

Или без музыки?

Классическая/барокко/Паваротти.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ:

Быть в деле

ЕСЛИ ТЫ ВСЕ ПОСТРОИШЬ, ОНИ ПРИДУТ?

Мы продали нашу идею самим себе, потом мы продали ее банкирам, потом поставщикам. Теперь настало время самой большой и самой главной продажи из всех: продажи нашим клиентам. Целый год мы готовились к этой окончательной продаже.

Был вечер 3 ноября 1995 года, почти ровно год прошел с того дня, как мы поговорили в тайском ресторане, и вот теперь Coffee Republic готова открыть свои двери в первый раз. Мы собирались встретиться с клиентами, которых до сих пор себе только представляли.

Как бы мы описали день первый? После месяцев мечтаний, планирования, преодоления разочарования при осуществлении того, что было запланировано, как вы считаете, первый день, когда вы открываете двери своего бара и встречаетесь с клиентами, – это ... волнующе? Вас трясет? Вы чувствуете, что жизнь меняется? Как вы думаете?

Наш ответ – это ужасно! Когда вы подходите к двери с ключом в руках в первый раз, вы понимаете, если еще не поняли раньше, насколько проще мечтать о чем-то, чем действительно осуществить свою мечту.

Месяцами мы были полностью поглощены своими энтузиазмом и решимостью, и у нас не было времени, чтобы остановиться и задать себе вопрос. Мы плыли к открытию на волнах самоуверенности и эйфории, которые остановили свой бег в 19:00, в вечер накануне нашего открытия.

Ночь перед открытием была как ночь перед важным экзаменом. Неожиданно шум и активность прошедшего года закончились, и в доме повисла жутковатая тишина. Центральный офис Coffee Republic теперь был уже не в нашей гостиной, а на Саут Молтон Стрит, и вдруг все бумаги и папки, вокруг которых крутилась наша жизнь, оказались там. Всего несколько часов отделяли нас от первой встречи с нашими посетителями и от тестирования нашей мечты. Мы проконтролировали все переменные, которые могли, а все остальные были нам неподконтрольны. Прямо как в ночь перед экзаменом, к которому мы готовились целый год, мы сидели и думали, что еще мы могли бы сделать.

Мы можем вспомнить каждую странную и незначительную деталь той ночи, например, облачность или температуру воздуха, и подробности того, что мы делали. Все это подтверждает, что мы испытывали большое нервное напряжение. Было 3 ноября, часы как раз перевели на зимнее время, и было непривычно темно. Мы отложили в сторону наши бумаги, связанные с открытием, и список необходимых дел, обнаружив, что в нем осталась одна запись: забрать сухарики!

Сухарики бискотти были хорошим элементом в культуре американских кофе-баров, поэтому Сахар решила, что без них мы не откроемся. Хотя итальянские сухарики можно было легко купить в Лондоне, мы чувствовали, что американские сухарики в соответствующих коробках должны были составить важную часть нашего взаимодействия с клиентами. Американские сухарики гораздо более твердые, так что вы можете макнуть их в свой напиток, чтобы размягчить и съесть. Они имеют вкус, характерный для Coffee Republic, типа малинового, ванильного или шоколадно-орехового.

Только в самый последний момент Сахар узнала об одной американке, которая сама пекла такие сухарики, и поскольку процесс их приготовления занимает много времени (их почему-то нужно выпекать дважды), она могла приготовить их только к 20:00 накануне дня открытия.

Итак, забрав бискотти, мы провели ночь перед нашим грандиозным открытием, примеряя униформу с Таней, Максом и Мигелем. Двое последних медленно продвигались в английском по мере того, как они все больше знакомились с жаргоном Coffee Republic – «латте наполовину без кофеина со сливками», которому мы их научили!

Верная Ева тоже была с нами, проверяя, что все наши 5 «М» в порядке, и делая все возможное, чтобы как-то успокоить наши напряженные нервы.

Нервы? Мы нервничали по поводу всего, особенно по поводу заказов нашим поставщикам молока и выпечки на первый день. Заказать оборудование легко, потому что его установили, и теперь уже мы могли быть уверенными в том, как оно будет выглядеть. Но поставки молока или выпечки невозможно зафиксировать. Они зависят от клиентов и от того, сколько и чего они захотят купить.

Не было никакой возможности предусмотреть это или как-то проконтролировать. Нужно ли нам заказывать 20 кексов с черникой, 10 или 100? Нужно ли нам заказывать больше морковного кекса или шоколадного? Сколько литров молока? Обезжиренного столько же сколько обычного? А что насчет наполовину обезжиренного? Что закажут покупатели – это загадка второго уровня и, к сожалению, по этому вопросу не существует никаких учебников или каких-то волшебных формул, которые могли бы нам помочь угадать правильно. Если вы когда-нибудь делали в ресторане заказ для своего друга, то вы поймете, насколько это трудно.

В конце концов, мы поступили наиболее научным образом, который только могли придумать: мы сделали заказ на глаз и моли-

лись, чтобы он не оказался полностью неверным! И вот мы добрались до:

Дня открытия Coffee Republic...

Как вы можете догадаться, никто из нас не спал как следует в эту ночь! Физически мы были истощены, но внутренне очень собранны, это была ночь, над которой висел вопрос, отдающийся эхом в наших головах? А что если никто не придет? Это был не то чтобы ночной кошмар, а скорее затаившееся сомнение, которое в сумраке ночи показывало свою голову.

Сахар все время ставила мелодию из «Грязных танцев»: «Пожалуйста, прошу тебя, пожалуйста, останься еще хотя бы ненадолго...», представляя себя умоляющей покупателей остаться подольше и попробовать угощения Coffee Republic.

Итак, как вы можете себе представить, мы ходили по комнатам нашего дома в пять часов утра, и оставалось всего несколько часов, отделявших нашу мечту от реальности. Нас немного успокоило то, что не было дождя.

Мы мудро назначили время открытия на 9.00, рассчитав, что местные магазины открываются в 10.00, на час позже.

В то утро у нас было две поставки. Сахар поехала забрать круассаны и другую выпечку в St Quentin, а Бобби поехал на Фулхэм Роуд за бейглами. К 8.30 перед нашим кафе собралась небольшая толпа. Мы поверить не могли, но эти люди были продавцами из соседних магазинов, которых одолело любопытство.

Наконец в 8.57 мы церемониально оторвали коричневую бумажку, и Макс открыл двери! В течение нескольких минут пространство в 245 кв. футов было переполнено. Уже появилась очередь. Настоящая жизнь: живые, дышащие покупатели! Такой наплыв застал нас врасплох, потому что мы думали, что покупатели будут заходить тихонько, по одному, и дадут нам возможность ознакомить их с нашим прекрасным меню. Вместо этого они ввалились целой толпой, как будто мы тут были всегда и они годами заказывали у нас высокие карамельные латте. Нелепо, но у нас

возникла мысль, что покупатели портят внешний вид нашего кафе и заслоняют нашу витрину, на которой мы должны представить все продукты! К 11.00 наступил полный хаос.

Таня, Макс и Мигель носились как заведенные. У нас закончилась большая часть выпечки, но у них не было ни минуты, чтобы сбегать в подвал и принести новую порцию. Поскольку пространство за прилавком было небольшим, сами мы сделать ничего не могли. Нам было очень больно видеть пустые витрины и покупателей, покидающих длинную очередь, но мы совсем ничего не могли сделать. Было такое ощущение, что уже начался диалог между Coffee Republic и покупателями, и мы никак не могли на него повлиять.

К счастью, пришло много наших друзей, чтобы нас поддержать, и они очень помогли, особенно когда оставались снаружи, пока кафе было переполнено! Когда у нас закончилось обезжиренное молоко, один из них рванул в торговый зал Selfridge's и купил нам 15 литров.

Говорят, что предприниматели должны «ожидать неожиданного». Нет ничего вернее этого. Мы всегда представляли себе идеального покупателя Coffee Republic: и это не был вопящий ребенок! По какой-то причине мы никогда не предполагали, что эти воображаемые нами клиенты придут со своими детьми. Однако это была суббота, в которую делали покупки на Рождество, и было много детей, уставших, измученных деланием покупок; а мы вряд ли могли сказать: «Вы знаете, сегодня первый день нашей работы, пожалуйста, попросите ваших детей не обливать соком наших покупателей!» Бобби так расстроился из-за одной рассеянной девочки, которая разложила свои игрушки прямо на нашем и без того переполненном прилавке, что один наш друг вынужден был вывести его на освежающую прогулку вокруг Ганновер Сквер, надеясь, что, когда они вернутся, девочки уже не будет.

Это было очень похоже на комедийный скетч. Когда Сахар, которая обычно считает, что получать цветы один из самых приятных

сюрпризов, известных женщине (или мужчине!), получила прекрасный букет как поздравление с открытием, она смутилась и запаниковала, что он займет еще какое-то пространство в и так переполненном кафе. Не зная, что с ним делать, она сунула его обратно тому, кто его ей подарил, и попросила как-нибудь от него избавиться!

К счастью, мистер Линдоп (добрый менеджер банка), который грозился прийти, не пришел. Среди этого хаоса и анархии встретиться еще и с ним было бы уже слишком. Мы оба и без того были уже довольно усталыми.

В конце этого, самого длинного в нашей жизни, дня мы закрыли двери в 19.00. Таня, Макс и Мигель буквально валились с ног. Нам повезло, что на следующий день было воскресенье и все могли отдохнуть, потому что иначе они бы тогда же от нас ушли. В тот день мы заработали 500 фунтов. Это было удивительно, мы ожидали, что заработаем 300 фунтов, а для обеспечения безубыточности нужно было заработать 600 фунтов. Мы чувствовали, как будто мы добрались до цели.

В «Алхимике» Паоло Коэльо описывает принцип «везунчиков». Он говорит: «Когда вы играете в карты в первый раз, вы почти наверняка выиграете. Новичкам везет... потому что есть сила, которая хочет, чтобы свершилась ваша судьба: она раззадоривает ваш аппетит вкусом успеха».

Эта цитата хорошо описывает наш первый день. Известно много случаев удачи новичков. Это на самом деле была первая суббота покупок к Рождеству. Наша порция удачи иссякла уже в следующий понедельник: мы заработали только 215 фунтов – и так было каждый рабочий день в течение месяцев после этого.

«Каждый поиск начинается с удачи новичка. И каждый поиск заканчивается жестокой проверкой победителей». – АЛХИМИК

Январь нас просто шокировал. Эйфория открытия прошла, и наши продажи в будние дни по-прежнему составляли что-то в районе 200 фунтов, к тому же закончились предпраздничные субботы.

Помимо этого начались проблемы, обычные для всякого молодого бизнеса. Затягивание ремня – это мера краткосрочная и долго в таком состоянии не продержишься, так что теперь уже этот метод не решал возникающих проблем.

То, что мы сами занимались доставкой круассанов и бейглов по утрам и сандвичей к обеду, занимало у нас слишком много времени, и мы уже вконец этим измучились, не говоря уже о том, что это было экономически невыгодно. Поскольку для того, чтобы выгружать продукты, нам приходилось парковаться на желтой линии, стоимость парковки намного превышала наш оборот.

Леди, которая пекла нам обезжиренные кексы, не справлялась с напряжением, связанным с ежедневными поставками. Иногда она просыпала и один раз даже попросила нас снять заказ на день, потому что она хотела бы устроить себе длинный уикенд. В конце концов, Сахар догадалась поставлять замороженные кексы и глазировать их по утрам, чтобы они выглядели как свежеиспеченные.

Также нам недоставало опыта в управлении сотрудниками. Сейчас нам трудно представить, что тогда мы сами составляли еженедельное расписание работы баристас. Назначаемые нами смены были, возможно, слишком длинными. Работая больше нормы, пять дней в неделю, Таня, Макс и Мигель уставали и не могли уже хорошо управляться. Мы делали все, что могли, чтобы снова их заинтересовать работой, но наша борьба становилась безнадежной. Мы наняли дополнительных сотрудников (друзей Макса и Мигеля из Pret), но так как ими, по-прежнему, никто нормально не руководил, это не помогло.

Все, что могло пойти не так, шло не так...

Наши работники просыпали и поздно открывали кафе. Мы привыкли к тому, что молочник оставляет контейнеры с молоком у наших дверей рано утром, но к тому времени, как мы приезжали,

половина из них была уже украдена.

Один день мы никогда не забудем. Наш кофе, приготовленный в кофе-машине, оказался соленым, причем действительно очень соленым. Мы фильтруем воду, которую используем для приготовления кофе, но нам не сказали, что этот фильтр нужно менять каждый месяц. Если же его не поменять, то в каждую порцию эспрессо попадает эквивалент трех чайных ложек соли. В тот день, слава Богу, Сахар была десятым покупателем. Она все еще помнит этот ужасный вкус своего латте и то, как она подумала, что вот сейчас девять других покупателей, отправившись с кофе по улице, тоже пробовали эту абсолютно ужасную жидкость! К счастью, все они вернулись. Мы дали каждому из них по три кекса и новую порцию кофе и очень надеялись, что они простят нам нашу ошибку.

С этого дня в Coffee Republic было установлено правило, что перед открытием, каждый день, баристас должны попробовать первые три эспрессо сами.

Так, с одной стороны, мы пытались разрешать новые неожиданно возникающие проблемы, а с другой – наши продажи по-прежнему были очень низкими.

Мы очень хорошо помним, как мы сидели на лавочке у окна и смотрели на улицу, по которой мимо нас проходили наши целевые потребители. Поток пешеходов был налицо, офисные работники, покупатели соседних магазинов, пассажиры метро – все, о ком мы говорили, проходили мимо прямо у нас под носом, но к нам не заходили. У них была своя обычная жизнь, и мы не были ее частью. Даже хуже того, многие из них проходили мимо, держа в руках полистирольные стаканчики, но не проявляя ни малейшего интереса к нашему заведению. У них не было и тени любопытства к нашей принципиально новой концепции.

Чтобы привлечь их внимание, каждый день после утреннего наплыва мы отправляли Макса и Мигеля на улицу, чтобы они предлагали людям попробовать кофе. Но даже вид одетых в фирменную одежду баристас, предлагающих бесплатную порцию

ванильного латте и миникексы с пониженным содержанием калорий, не мог сломать установленный ежедневный порядок, текучку жизни этих людей.

Где были все девушки, которые работают в Conde-Nast? Сахар была убеждена, что сливочный латте и обезжиренный кекс просто втянут их вовнутрь, но мы никогда их не видели. Сахар даже участвовала со стендом на Лондонской Неделе Моды и сама угощала всех латте и шоколадными пирожными, но ничего не помогало.

Поскольку мы мало что могли предпринимать, пока продажи не начнут расти, наши каждодневные обязанности, заключающиеся в том, чтобы сидеть в кафе и молиться, чтобы люди зашли внутрь, становились все более тягостными. Вот они мы: юрист и специалист по банковским инвестициям на площади 245 кв. футов, работающие днем и ночью и не получающие никаких результатов. Но непонятно, почему мы все-таки не сдавались.

Подумывали о такой возможности в конце марта, особенно Бобби, но Сахар не оставила себе никакого выбора и была на 100% уверена, что их ожидало что-то очень значительное и что рано или поздно все это поймут. Самое главное, что она поняла, наконец, – что значит любить свою работу, и ни в коем случае не собиралась возвращаться в юриспруденцию.

Бобби же был совсем в иной ситуации. У него все еще было открытое предложение от Lehman Brothers. Морковка все еще маячила у него перед глазами, у него все еще оставался выход, причем очень безопасный и удобный. Он почти уже начал собирать чемоданы, когда в марте ему позвонил его бывший коллега, ликуя по поводу шестизначных бонусов, которые они получили, а ему в это время нечего было делать в Coffee Republic, для него не было никакой работы.

Но уверенность и страсть Сахар убедили его дать этому делу еще один шанс, попробовать еще раз. Сахар помнит день, когда вдруг кое-что стало понятно. Это было в понедельник после Пасхи, Сахар выписывала счета Coffee Republic на кухонном столе, ког-

да пришел Бобби и сказал, что подумывает о том, чтобы уйти.

Она и предположить не могла, что сможет убедить Бобби изменить свое решение, потому что знала свою слабость – она слишком эмоционально относилась к Coffee Republic. Хотя в каждом деле должен быть человек, любящий его страстно и эмоционально, деловые решения нужно принимать абсолютно бесстрастно. Сахар знала, что она слишком сильно любит Coffee Republic, чтобы предложить Бобби рациональный аргумент в пользу того, чтобы он остался.

Поэтому она позвонила их общему другу, Джорджу, который всегда был очень умным и ясно и прямо выражал свои мысли. Бобби считался с его мнением, но секрет Сахар заключался в том, что она знала, что Джордж всегда считал, что Coffee Republic – это грандиозная, гениальная идея.

На сцене появился Джордж, и после дня препираний он убедил Бобби остаться. Мы оба никогда не забудем, что он сделал для нас в тот день, что еще раз подтверждает, как много значит поддержка друзей в такие трудные моменты, когда ты пал духом.

Часто говорят, что темнее всего ночь перед рассветом, но почему же этот рассвет так долго не наступает. Может быть, это и правда, но что бы нам ни пришлось преодолевать в эти первые шесть месяцев, мы можем точно сказать, что было действительно очень темно. Иногда мы прямо поверить не могли, что когда-нибудь вообще наступит новый день.

Наполеон Хилл в своей знаменитой книге «Думай и богатей» пишет о ТЕСТЕ НА УСТОЙЧИВОСТЬ. Он верит, что есть некий невидимый проводник, обязанность которого тестировать людей, заставляя их испытывать разного рода разочарования. Те, кому удается подняться после поражения и продолжать идти вперед, достигают своей цели, и тогда раздается: «Браво! Я знал, что ты справишься!». Тайный проводник никому не дает возможности насладиться победой, не пройдя ТЕСТ НА УСТОЙЧИВОСТЬ.

Для Coffee Republic заря наступила в самом начале апреля.

До той поры пресса нас полностью игнорировала, и вот, наконец, появилась первая статья о нас, представьте себе, в журнале ирландской авиакомпании Aer Lingus. Не меньше 60 человек внезапно появились в нашем кафе, размахивая этим номером журнала. В это же время Тайлер Брюль, основатель видеожурнала Wallpaper, работал в Independent on Sunday и написал статью о новых слухах о «третьем месте» и назвал Coffee Republic примером «доступной роскоши».

Потом появились статьи в апрельских номерах Vogue и Tatler's. Vogue написал: «Тех, кто думал, что выбор кофе ограничивается белым или черным, ассортимент Coffee Republic просто ошеломит». Они рекомендовали наше латте с корицей, в результате продажи латте с корицей взлетели до небес.

Статьи оказали мгновенный эффект на наши продажи. Кривая, наконец, поменяла свое направление в нашу пользу.

МЫ ПРОШЛИ ТЕСТ НА УСТОЙЧИВОСТЬ!

Получив прилив энергии благодаря интересу прессы, на этой волне мы продолжили раскачивать, доводить нашу концепцию. Мы хотели, чтобы у нас был широкий спектр клиентов, но видели, что в основном к нам приходят только самые обеспеченные. Статьи в прессе указали нам на это, назвав нас «рай, созданный Eva Jiricna». Тут-то мы и поняли, что ошиблись, сделав такой шикарный, напыщенный дизайн, который немного пугал обычного среднего человека с автобусной остановки (из омнибуса Clapham – эту фразу Сахар услышала, когда еще работала юристом).

Поскольку о том, чтобы тратить деньги на переделку дизайна и речи быть не могло, мы решили последовать нашему «внутреннему предпринимательскому чутью», которое говорило нам, что, возможно, проблема в наших невероятно белых стенах. Так однажды в воскресенье мы поехали в магазин Homebase на Уорик Роуд и купили две банки краски самого немодного бежево-карамельного цвета, который только можно было найти. Этот вари-

ант ужаснул бы и Eva Jiricna и вообще любого, у кого было хотя бы совсем слабое чувство вкуса!

В центре торгового зала Homebase между братом и сестрой состоялась небольшая драка, так как Сахар была также потрясена выбранным цветом и (да, даже поплакала) неистово протестовала, так как мы рисковали потерять последнюю славу «крутых», которую мы с таким трудом заработали. Но Бобби оказался прав. То, что мы изменили цвет на более теплый, сработало; карамельно-бежевый тон тут же сделал кафе более дружественным.

Через неделю мы увидели то, что так долго себе представляли, – мужчина, который вез корзину для мусора по Саут Молтон, остановился перед нашим кафе, зашел и встал в очередь за своим большим мокко, вслед за бизнесменами, продавцами и модницами. Для нас это был момент настоящей победы. Мы читали где-то, что «не каждый может позволить себе шикарную машину, шикарные каникулы или шикарный ужин, но шикарный кофе может позволить себе каждый». И нам удалось это подтвердить.

Чудесно то, что если у вас очень качественный продукт, то все, что вам нужно, – это чтобы люди попробовали его хотя бы один раз. Мы «превращали» посетителей в наших клиентов, предлагая им позитивный опыт. Об остальном позаботились слухи.

Мы не использовали никаких традиционных «маркетинговых тактик», собственно, потому, что их просто не знали. Мы только знали, что единственная возможность сделать так, чтобы покупатели возвращались к нам каждый день снова и снова, – это обеспечить им постоянно высокий уровень качества. И тогда этот опыт станет «шикарной» частью их повседневной жизни. Мы предполагали это потому, что знали по себе, что именно это могло заставить нас самих вернуться, если бы мы были на их месте, а мы бывали на их месте, так что это сработало!

Во всей этой нервотрепке, страхах, переживаниях и тяжком труде было и несколько смешных моментов. Самая смешная история приключилась с нами, когда после очень долгих убеждений мы, наконец, получили разрешение от местных властей поста-

вить перед входом в кафе на улице на Саут Молтон Стрит две скамейки. Эту идею Сахар увидела в Сохо в Нью-Йорке в кофе-баре на Спринг Стрит и всегда мечтала воплотить ее в Coffee Republic. Идея заключалась в том, что ты можешь посидеть на этих скамеечках и, потягивая свой охлажденный латте, посмотреть, как перед тобой проходит этот мир.

В «Желтых страницах» мы разыскали компанию, которая поставляет парковые скамейки, и после серьезного изучения ассортимента заказали две «Mendips» (вы удивитесь, когда узнаете, что, оказывается, существует не менее 20 различных видов и размеров парковых скамеек, но именно «Mendip» соответствовала нашему стилю – с толстыми подлокотниками, на которых могла уместиться чашечка кофе).

Мы с нетерпением ждали поставки Mendips к апрелю, потому что весенняя погода превращает Лондон в прекрасное местечко, где можно посидеть на улице, потягивая кофе.

Как вы, наверное, можете догадаться, поставка популярных позиций обычно занимает больше времени, чем вы надеетесь или ожидаете.

В означенный день поставки Сахар была дома и ждала звонка от менеджера кафе, подтверждающего прибытие скамеек. До полудня никто так и не позвонил, и Сахар начала нервничать. Довольно смешно, но пока она размышляла о том, чтобы добраться до фабрики, ее сбила с толку ужасная пробка, которая неожиданно возникла на всегда такой тихой и свободной Кенсингтон Стрит. Машины сигналили, а водители выкрикивали рекомендации по организации движения. Она к своему ужасу обнаружила, что все их крики были обращены к грузовику около 40 футов длиной, который пытался свернуть на узкую дорогу около ее дома. Как она рассказывала, машина, которая нарушила покой близлежащих территорий, повернула к нашему дому, и Сахар с величайшим смущением увидела на ее борту скамейки типа Mendips. Они решили доставить Mendips на дом!

После того, как Сахар направила водителя по новому адресу, наша

кофейня на Саут Молтон Стрит обрела свои скамейки, и Mendips прекрасно вписались в жизнь наших посетителей, которые чуть ли не на коленях друг у друга сидели, наслаждаясь одновременно прекрасным кофе, местами в партере на ежедневном параде лондонских модников и чудесным видом весеннего города.

Но это еще не вся история. Однажды утром, неделю спустя, Сахар спешила занять самое лучшее место на Mendip до того, как прибудут хозяева ближайших магазинов, но обнаружила, что скамейки пропали, а на их месте – зияющая пустота.

Кто-то похитил их среди ночи. Должно быть, подъехал грузовик и их увез. Мы все еще удивляемся, кто мог купить подержанные скамейки, причем похищенные. Этот случай дал нам хороший урок: привязывать к крыльцу все, что можно унести, для сохранности. Когда же позже мы обнаружили попытку срезать цепь, нашим бедным баристас пришлось каждый вечер заносить все скамейки внутрь, а это дело нелегкое!

Вот уроки, которые мы усвоили за первые шесть месяцев реальной работы нашего бизнеса:

Закон 47: Не ждите, что клиенты пойдут к вам толпами. Успех – это не то, что само собой разумеется

Они, как и весь остальной мир, нелегко принимают новые идеи. Хорошее само собой не получается.

Как вы теперь знаете из нашей истории, успех Coffee Republic пришел не мгновенно. Хотя мы и поймали волну кофейного бума и выступили в нужный момент, ничто само собой не сваливалось нам в руки. Мы должны были все заработать сами.

Вам нужно понимать, что клиенты, так же, как и все остальные, с кем вам придется столкнуться (банкиры, поставщики, агенты и др.), изначально не будут на вашей стороне.

Закон 48: В начале будет нелегко. Вам нужно будет продержаться

Как предприниматель вы обязаны не терять веру и пройти тест на устойчивость. Не сдавайтесь никогда!

Разница между теми предпринимателями, о которых вы слышите, и теми, о которых не слышите, только в том, что те, о которых вы слышите, никогда не сдаются. На пути предпринимателя столько препятствий, что вам нужно обрести устойчивость. Даже когда ваш бизнес уже работает, вам все еще нужно выполнять обязательства, которые вы на себя брали.

Закон 49: Сохраняйте целеустремленность

Необычайный парадокс предпринимательства заключается в том, что вы постоянно плывете против течения и вам постоянно нужно держаться за пистолеты, как бы далеко вы ни продвинулись в своем путешествии. С нами случилось так, что после всей громадной работы, которую мы проделали, чтобы открыться, наши продажи в начале были очень низкими.

В этот момент вы чувствуете ужасное давление, и все пессимисты говорят: «Я же предупреждал тебя».

Но мы тогда продолжали держаться, не поддались давлению и не сменили наш фокус. Мы продолжали фокусироваться на опыте кофе и верить в добавленную ценность, которую мы предлагали. Прошло шесть месяцев, и в конце концов мы были вознаграждены. Если вы с самого начала верите, что у вас хорошая идея и все ваши исследования подтверждают эту уверенность, то почему вам нужно сдаваться при виде первых трудностей? Но если вы верите, что вас ожидает легкая жизнь, лучше не становитесь предпринимателем.

Закон 50: Это марафон, а не спринтерская дистанция! Следите за собой!

Поскольку на первой стадии вы так близко связаны с самим бизнесом, то нужно заботиться о СЕБЕ. Оставьте себе время для занятий спортом, отдыха и расслабления. Ешьте здоровую пищу

и время от времени позволяйте себе небольшие радости роскоши, доставьте себе удовольствие. Если вы себя запустите, то это скоро отразится и на вашем бизнесе. Самопожертвование в долгосрочном периоде приведет к затруднительному положению бизнеса. Ваш бизнес – это продолжение вас.

Согласно общепринятому мнению, предприниматели должны выглядеть взъерошенными, нечесаными, неопрятными и измученными – это признаки напряженного труда. Но это не так! Это признаки того, что вы не можете правильно распределить свое время. Вам нужны энергия, выдержка и сильная вера в себя на долгий, трудный путь, который вам предстоит. Однажды один инвестор сказал нам, что он начинает беспокоиться, когда видит, что предприниматели, в дело которых он вложил деньги, начинают терять контроль над своей физической формой. Для него это первый признак проблем.

Так что продолжайте заботиться о себе. Чем вы будете сильнее и счастливее, тем сильнее и счастливее будет ваш бизнес.

Все не заканчивается, когда «вздохнет толстая дама». Нет ничего более верного для предпринимательского путешествия. Вас постоянно испытывают, а вы должны постоянно идти вперед. Многие предприниматели говорят, что их путешествие оказалось гораздо труднее, чем они представляли, и заняло гораздо больше времени, но в этом и есть прелесть путешествия. Это как взобраться на Эверест, вы так дрожите на этой высоте, что преодолеваете препятствия, даже не отдавая себе в этом отчет.

И вот где мы оказались в апреле 1996. Все препятствия, страхи и сомнения, казалось, были давным-давно. Мы перешли точку безубыточности, и каждый день наши продажи, лояльность покупателей к нашей концепции и узнавание нашей марки поднимались все выше и выше. Наконец-то ветер повернул в нашу сторону.

Помните, 1% изменения в день составляет стопроцентное изменение всего через три месяца!

ГЛАВА ВОСЬМАЯ:

Рост

ОТ РОЖДЕНИЯ – К ЗРЕЛОСТИ

Расти иль не расти?

И вот ваш бизнес встал на ноги и начал работать. На этом этапе вы можете сказать, что технически «сделали это». Вы достигли всех целей, обозначенных в бизнес-плане. Вы на 100% воплотили свою мечту.

Так что же, настало время отправляться на заслуженный отдых? Или, может быть, откупорить бутылочку шампанского и сидеть любоваться на то, как теперь, когда вы выполнили всю трудную работу, ваш бизнес крутится самостоятельно? Если вы рассуждаете так, то вам должно очень повезти. Если вы сейчас сидите и ничего не делаете, велика вероятность того, что еще до того, как вы закончите праздничную трапезу, ваш бизнес канет в небытие.

Сейчас вам нужно переходить к следующему этапу жизни компании.

Закон 51: Никаких плато не существует: вы либо взбираетесь наверх, либо катитесь вниз

Вам необходимо поразмыслить об одном жестком факте нашей реальности: ваш бизнес может развиваться в двух направлениях: расти или сокращаться. Никаких плато не существует. В бизнесе

вообще нет такого понятия. Статистика показывает, что бизнес не может стоять на месте и оставаться малым, также не может он рассчитывать на надежду просто сохранять стабильность. Бизнес либо развивается, эволюционирует, либо умирает.

Дело в том, что бизнес – это живое существо, как человек.

Он развивается, как и человек, и в своем развитии также проходит несколько последовательных этапов. Как ребенок не может стать взрослым, не став сначала подростком, так и бизнес должен пройти определенные этапы роста. Каждый из этих этапов довольно спокойный, но при их смене фирма переживает сложные переходные периоды.

«Вообще существует формальная теоретическая школа, которая называется «Модель жизненного цикла развития бизнеса», основанная на биологической аналогии с взрослеющим человеком и подчеркивающая этот момент. Модель жизненного цикла говорит о том, что «подобно тому, как люди переживают сходные стадии физического и психологического развития, так же и различные фирмы эволюционируют предсказуемым образом и встречаются в процессе роста с одинаковыми проблемами. Перед менеджерами фирм, находящихся на разных стадиях развития, стоят различные задачи, как и перед родителями детей разного возраста».

АМАР БАЙД. Происхождение и эволюция нового бизнеса

Поскольку ваш бизнес естественным образом эволюционирует и развивается, то если вы не будете готовы к следующей стадии, вас может ожидать падение, ведь все обстоятельства вокруг тоже меняются. Изменится рынок, изменится внешняя среда и вообще только некоторые из ваших партнеров останутся прежними. Вы не сможете справляться ни с натиском конкурентов, ни с напряжением, растущим в связи с ростом продаж, если не позаботитесь об этом заблаговременно.

Итак, что бы вы ни решили делать:

- ☐ расти
- ☐ оставаться малым бизнесом
- ☐ или сдаваться,

вы должны знать, что удерживать свои позиции неизменными вы не сможете, потому что ваш бизнес эволюционирует, и вы должны думать о следующей стадии и принимать обоснованные решения.

Прежде чем принять какое-либо решение, подумайте, готовы ли вы к росту.

ПРИГОТОВЛЕНИЕ К РОСТУ

Готовы ли вы?

Если вы хотите, чтобы ваш бизнес рос, то в реальности вы столкнетесь с жестким уроком. Возвращаясь к предложенной аналогии: когда ребенок растет, меняется и его личность, – то же происходит и с вашим бизнесом. Рост связан с тем, что к вашей команде присоединяются новые люди, в компании появляются новые структуры и уровни. Это занимает много времени и означает, что вы должны быть готовы отойти в сторону. Также это значит, что в какой-то момент вы должны в каком-то смысле отпускать детей, которых сами произвели на этот свет. Ваш бизнес в некоторых отношениях готов к тому, чтобы покинуть маленькую, знакомую область своего обитания, предыдущую стадию развития (которая, между прочим, вполне соответствовала видению основателя), и сделать несколько шагов вперед, в самостоятельную жизнь. Часто, когда предприниматели сталкиваются с этой ситуацией, у них возникают трудности.

Готов ли бизнес?

Ожидали ли и планировали ли вы изменения, связанные с ростом вашего бизнеса? Готов ли ваш бизнес к тому, чтобы принимать на работу большее количество людей и управлять ими?

Разработаны ли процедуры управления и системы контроля? Если вы только недавно начали свой бизнес, то вам может казаться, что до таких систем еще миллион световых лет, тем не менее нужно начинать думать о них достаточно рано.

Готов ли рынок?

Какова емкость рынка, есть ли возможность на нем расти? Вот главный вопрос, который встанет перед вами, как только вы начнете работать. Каков объем спроса? Что насчет покупателей? Как реагируют на ваше появление конкуренты и каковы их планы на будущее? Обеспечили ли вы присутствие товара на рынке? Каковы перспективы развития рынка в будущем? Благоприятствуют ли тенденции развития рынка вашей компании? Все эти факторы являются внешними по отношению к вам, и вы никак не можете их контролировать, но вам нужно ежедневно следить за тем, как меняется внешняя ситуация, чтобы заметить, когда наступит время для следующего шага развития вашего бизнеса. И если вы все заблаговременно спланировали, то ваш бизнес будет хорошо подготовлен к росту, когда на рынке сложится благоприятная ситуация.

Готова ли ваша компания с точки зрения финансов?

Деньги – ключевая составляющая роста. Если ваша компания готова к росту и на рынке предоставляется благоприятная возможность, вам неизбежно понадобятся финансы, чтобы ею воспользоваться.

Достаточно ли у вас денежных средств или вам придется их искать? Насколько надежна ваша система учета? Знаете ли вы, в какой момент и сколько денег вам понадобится? Насколько впечатляюще выглядят цифры отчетов, привлекут ли они внешних инвесторов?

Закон 52: Предупреждение: следите за скоростью. Рост может убить

Вы должны быть готовы к росту со всех точек зрения: и с точки зрения рынка, и с точки зрения вашего бизнеса, и с позиции вашего счета в банке. Если вы начинаете расти, будучи к этому не готовы, – это серьезнейшая ошибка. На самом деле такой преждевременный рост просто убьет ваш бизнес.

Так как вы не можете родиться, будучи уже пяти лет от роду, вы не можете вдруг превратить свой бизнес в империю. Рост бизнеса должен проходить по определенным стадиям, так же, как рост человека. Вы не можете стать взрослым, не пройдя через хаотические перемены подросткового возраста. Если вас сначала не будут вскармливать молоком, вы никогда не сможете есть взрослую пищу.

Мы видели, как хорошие розничные концепции слишком быстро стремились стать сетями, не позволяя своему бизнесу органически эволюционировать и пройти все необходимые стадии развития. Эти компании не были правильным образом выношены, и как результат – они не могут правильно расти и развиваться. Когда какая-то стадия пропускается, то упор делается на какую-то другую, и в результате все разваливается. В первую очередь начинает снижаться уровень качества предлагаемого продукта, потом вниз катится все остальное. Если вам нужен пример, посмотрите на недавний бум в Интернете. Некоторые утверждали, что интернет-компании продемонстрировали, что изменился взгляд на потенциал роста и что стало возможным появиться из утробы полностью сформированным, не проходя ранние стадии, которые для любого бизнеса обычно миновать невозможно.

Но посмотрите, что произошло с этими компаниями. Их коллапс еще раз говорит о том, что, когда речь идет о бизнесе, никаких сокращенных путей развития быть не может.

Так, если вы выбрали рост, снова запаситесь терпением, настойчивостью и решимостью, которые были у вас вначале. Вы не можете выпить специальные витамины, способствующие росту. Вы

не можете сами себя к этому подталкивать. Это долгий процесс.

Если же вы решили, что не готовы к росту или у вас не хватает вдохновения на то, чтобы строить большой бизнес (к которому прилагаются головная боль и слава победителя), тогда ОСТАНОВИТЕСЬ ЗДЕСЬ.

Но имейте в виду, что маленьким оставаться опасно. Так вы можете положить конец своему успеху. Знайте, что где-то недалеко кто-то сообразительный и шустрый собирается украсть ваш успех. Так что очень внимательно смотрите по сторонам.

Что бы вы ни решили, мы сейчас расскажем вам одну историю успешного роста.

Наша история: книга перемен

Мы на самом деле никогда не сидели и не думали о росте. Мы всегда знали, что рост – это часть нашего плана. В нашем бизнес-плане были такие слова: «Coffee Republic претендует на то, чтобы стать не просто еще одной кофейней, а лидирующим брендом, воплощающим концепцию эспрессо-баров в Великобритании».

«Сеть» кофеен была частью нашей идеи. Наша идея заключалась в том, чтобы Coffee Republic была на каждом оживленном перекрестке, так что рост был неотъемлемой частью нашего предпринимательского замысла.

Мы, может быть, могли бы написать целую книгу только о нашем росте от одной до ста точек в течение пяти лет. Coffee Republic была названа второй растущей компанией в Великобритании по скорости открытия новых точек. Но мы не собираемся излагать вам всю историю, если бы мы попытались, то это была бы книга по менеджменту и бизнесу. Но данная книга не об этом и не о Coffee Republic как о компании. Это история предпринимательского путешествия ее основателей. И, по определению, по мере роста история компании становится больше историей менеджмента и бизнеса, чем предпринимательской историей. Так что в этой главе мы попробуем посмотреть, как менялось личное вос-

приятие предпринимателей, переживающих бурный рост своей компании.

Это сказание о переменах. Вначале, в первые дни становления бизнеса, предприниматель должен действовать как силы природы, вдыхая жизнь в свою идею, применяя одновременно творчество и энергию, дисциплину и организованность. Как мы отметили, для того, чтобы преуспеть, необходимы определенные качества. Причем требуются различные качества для создания, управления и роста бизнеса. На самом деле они отличаются очень сильно. Успешный бизнес меньше полагается на вдохновение, а больше на систему проверок и балансов. Неожиданно бизнес, который вы сами породили, нуждается в том, чтобы вы стали обладать всеми теми качествами, которые в самом начале препятствовали его успеху. Теперь, чтобы помочь основанной вами компании, вам необходимо стать обычным наемным работником, что для основателя компании совсем непросто.

Чтобы сократить наш рассказ о росте Coffee Republic, мы решили обозначить фазы роста, как этапы взросления человека. Вы увидите, с чем мы сталкивались по мере продвижения по этим этапам, на каждом из них компания медленно эволюционировала, чтобы перейти на следующий уровень.

МЛАДЕНЧЕСТВО – так мы обозначили период, в течение которого открылись первые шесть точек Coffee Republic. В это время бизнес неотделим от своих основателей, как младенец, он был абсолютно беспомощным и нуждался в том, чтобы мы заботились о нем и сами принимали все даже самые незначительные решения.

ДЕТСТВО – период, в течение которого мы открыли с седьмой по двадцать пятую точку, время, когда Coffee Republic начинала свою самостоятельную жизнь. Она начала сама ходить и говорить и пыталась стать независимой личностью. В это время ею начали интересоваться другие. И все-таки она еще нуждалась в нашей заботе и участии. На этой стадии мы переместились с нашей кухни в первый настоящий офис.

ПОДРОСТКОВЫЙ ПЕРИОД – время, когда бизнес растет и взрослеет. Турбулентный переходный период связан с переменой соотношения между участием предпринимателя и появившейся независимой организационной культурой, которая укрепляется по мере роста компании. Приходится вспоминать о трудностях роста и возможных бунтах!

ВЗРОСЛЫЕ ГОДЫ – наступили, когда у нас было уже более 80 кофеен, когда мы как предприниматели уже осознали, что наше творение стало полностью самостоятельным, взрослым предприятием со своим собственным лицом. Наш бизнес уже не был больше предпринимательским по природе, и потому встал вопрос о нашей в нем роли.

МЛАДЕНЧЕСТВО

Апрель 1996 года. Наша кофейня работает.

Рост розничной сети – это то же самое, что клонирование. Как только у вас появилась правильная концепция – у вас появилась ДНК, и вы можете клонировать. Чем больше сеть, тем больше клонов. Однако если с первичной концепцией ДНК что-то не так, тогда любая новая точка будет увеличивать проблемы, т. к. вы производите дефективных клонов. Таким образом, наша первостепенная задача состояла в том, чтобы выработать правильную ДНК на Саут Молтон Стрит.

Чтобы справиться с этой задачей, самое главное, что с самого начала может делать предприниматель, когда бизнес только начинает работать, – это быть к нему как можно ближе, общаться с покупателями и самому делать все до мельчайших деталей.

Внимательно наблюдая, вы должны будете сделать со своим новым бизнесом две следующие вещи:

Закон 53: Вам нужно адаптировать и модифицировать свою концепцию

Причина, по которой вы обязательно должны это сделать, заключается в том, что пока вы мечтали и планировали свой бизнес, вы основывались на своем внутреннем чутье, на интуиции и при-

близительных цифрах, на догадках и допущениях. Все это меняется, как только вы открываете двери. Если раньше ваши идеи были непроверенными и неоцененными, то теперь у вас есть реальные клиенты и вы можете увидеть, что было угадано верно, а что не работает. Единственный способ получить детальную картину, отражающую реальные факты, – это каждый день максимально участвовать во всем, что происходит.

Увидев проблемы, которые не были предвидены вами, а также новые открывшиеся возможности, вы сможете адаптировать и модифицировать свою начальную идею. Однако будьте осторожны, потому что грань, отделяющая адаптацию вашего предложения к конкретным нуждам клиентов и смещение вашего фокуса, очень тонка.

Как мы уже говорили, всегда чувствуется давление сменить фокус, потому что в начале вся вселенная склонна говорить вам, что ваша идея работать не будет (снова вопрос о доверии). Вы должны быть сами вовлечены в процесс, потому что полагаться на то, что менеджер кафе или кто-то еще расскажет вам о том, что продается, а что нет и т. п., еще недостаточно. Если вы, помня о своей большой идее и в то же время внимательно наблюдая за тем, что происходит, будете чувствительны ко всем необходимым изменениям, вы сможете провести их не отступая от свой идеи.

Мы уже рассказывали вам, как мы адаптировали нашу концепцию, чтобы она была более доступной (например, карамельный беж из Homebase). Еще мы сфокусировались на теме здорового питания и пониженной калорийности (обезжиренное молоко), которая в то время также набирала обороты.

Закон 54: Затягивание ремня – не долгосрочная стратегия. Пришло время пополнить ваши ресурсы

Факт предпринимательской деятельности заключается в том, что, когда вы только начинаете, вам очень трудно привлечь необходимые дополнительные ресурсы, так что приходится управляться тем, что есть, и затягивать ремень потуже. Но долго так продолжаться не может. Это не долгосрочная терапия. Из тех кошмар-

ных проблем, о которых мы вам рассказывали (стоимость парковки для поставки круассанов и то, что поставщик может попросить выходной), мы вынесли, что недооценивали важность двух вещей: выбора поставщиков и приема на работу людей. Каким бы хорошим ни был продукт, внешний вид, марка и все остальные детали, на самом деле важно, чтобы покупатель изо дня в день с 7.00 до 19.00 получал постоянно одно и то же. Мы поняли, что одно разочарование уничтожает сотню удачных опытов.

Обновление поставщиков

В нашей первой кофейне на Саут Молтон Стрит мы действительно поняли, как трудно розничному бизнесу работать, если поставщики непрофессиональны и непоследовательны. Мы знали, что нам придется менять поставщиков, если мы предполагали открывать новые точки или даже если собирались поддерживать одну эту. Когда у нас будет больше точек, мы, вероятно, не сможем контролировать каждое утро время прибытия поставщиков, как мы делали это вначале!

Считая, что поставщики – это один из ключевых факторов успеха расширяющегося бизнеса, мы начали искать более профессиональные и состоявшиеся компании, которые могли поставлять продукты необходимого качества и справляться с большими поставками в различные места по всей стране.

К этому времени более крупные поставщики начинали осознавать потенциал кофе-баров. Они не могли и дальше игнорировать их или говорить, что это сумасшедшая идея, поскольку этот бизнес уже существовал и работал. Поставщики понимали, что если они сами не вступят в эту игру, то могут много потерять. К моменту, когда мы связались с ними во второй раз, они уже имели больше времени на общение с нами и были готовы менять свою рецептуру в соответствии с нашими нуждами.

Также кофейный бум привел к тому, что на рынке появились новые поставщики, нацеленные именно на то, чтобы удовлетворять потребности кофе-баров в американском стиле. В течение года с момента нашего открытия на рынке появилось огромное

количество разного рода поставщиков, которых еще недавно не существовало, включая тех, которые специализировались на поставке кексов (и даже кексов с пониженным содержанием жира!), которые мы впервые представили этому миру всего шесть месяцев назад.

Нам самим трудно сейчас поверить, что когда-то нам приходилось заказывать все комплектующие, необходимые для приготовления кофе, такие, как термометры для вспененного молока или порционные стаканчики, по каталогу из США и получать их по FedEx перед открытием каждого нового бара. Через пару месяцев открылась даже компания по комплектующим для эспрессо-баров. Открылась даже компания по производству стаканчиков на вынос, нашего, особого, вида.

Мораль здесь такова: особенно если ваш бизнес инновационный, продолжайте искать помощи. Чем больше вы подтверждаете свою надежность, тем больше вероятность того, что вы к своему удивлению обнаружите, что рынок движется к вам навстречу, стараясь удовлетворить ваши потребности, и теперь вы можете найти на нем то, что сначала просто не существовало. Успех вашего бизнеса может подтолкнуть к открытию новые бизнесы или помочь расшириться тем, кто только начал.

Усиление Команды

Вскоре мы заметили, что, как бы мы ни старались контролировать все переменные, изначально восприятие предлагаемого продукта клиентом Coffee Republic происходило непосредственно между ним и нашим бариста. Качество удовлетворенности клиента в конечном счете зависело от качества работы сотрудников: как они приветствовали клиентов, как быстро они их обслуживали и каково было качество приготовленного напитка. Особенно потому, что наша концепция подразумевала приготовление напитков по персональному заказу клиента, что было новым, сотрудники играли важную роль в маркетинговой системе, позиционировании, обучении клиентов и рекомендации новых напитков.

Поскольку наши работники играли столь важную роль в развитии узнаваемости нашего бренда и роста лояльности клиентов, мы знали, что должны сосредоточиться на привлечении и обучении высококвалифицированных и заинтересованных людей. Проблема состояла в том, что таких людей обычно не привлекают начинающие компании, у которых почти отсутствует история (послужной список). Большинство ждут от работы определенного и обеспеченного будущего, что никакой из начинающих бизнесов гарантировать не может.

Как мы уже рассказывали в предыдущей главе, недостаток нашего опыта оперативного управления становился все более очевидным по мере роста продаж и увеличения потребности в рабочих сменах. Мы не знали, как нам управлять своими сотрудниками, и не могли нанять хорошего менеджера, который сам ими управлял бы!

Мы нашли хороший источник почасовых работников через схему BUNAC, которая предоставляет базу студентов из Америки, которые ищут в Англии работу на неполную занятость. То, что большинство из них хорошо знали нашу концепцию, так как привыкли к ней в Штатах, было для нас особым преимуществом.

Но какой смысл пользоваться хорошей базой работников, если мы не можем ими управлять? Думается, что последней каплей летом 1996 была ситуация, когда мы впервые привели в бар на Саут Молтон Стрит инвестора (который потом стал нашим ангелом-инвестором), целый день рассказывая ему о нашем строгом фокусировании на кофе. Войдя в бар, мы увидели, что одна из наших баристас делала себе салат на боковом прилавке! Это был удар ниже пояса!

Вспоминая то лето, мы видим, как много раз мы были на грани фола. Нам просто повезло в те летние месяцы, которые превратились в одну волну нестерпимой жары, а мы никак не могли позволить себе установить в зале кондиционер. Наши работники были близки к тому, чтобы получить тепловой удар, а мы еще просили их не снимать бейсболки, которые были сделаны из чистой шерсти. В один особенно жаркий день, который мы никогда не забу-

дем, одновременно сломались холодильник и кассовый аппарат, и молоко просто мгновенно скисало. А мы просто с ума сходили от паники!

Однако хорошо было то, что по мере того, как о нас все больше писали в прессе и кофейная лихорадка все больше распространялась, мы постепенно привлекали все более и более хорошие кадры. Наконец наш новый менеджер по операциям спас нас от непрестанного найма новых сотрудников. Он идеально подходил на роль первого ключевого члена нашей новой профессиональной команды. И хотя у него был солидный опыт работы с серьезными брендами в фаст-фуд, он не был человеком «большого бизнеса» и хорошо вписался в нашу предпринимательскую команду.

Это было такое облегчение. Теперь ответственность за наем и управление работниками не лежала на нас двоих. Это была роль, которую теперь мы могли делегировать специалисту. Одну строчку вычеркиваем из списка!

Так, находясь близко к нашему бизнесу, мы адаптировали концепцию, обновили поставщиков и сотрудников и положили основание для роста. ДНК источника для клонирования была разработана верно. Теперь как насчет рынка, готов ли он?

Подготовка к росту: рынок

В апреле 1996 наш рынок подогревался. На самом деле состояние кофейного рынка предполагало наш рост. В Англии вскипал кофейный бум, и BBC пророчила близость «кофейной революции». Начиналась серьезная борьба за долю рынка, и наш основной конкурент Seattle Coffee Company уже открыл три точки.

Другими словами, все развивалось очень быстро. Кофе-бары повсюду раскидывали свои щупальца. Некоторые из них гениально пытались повторить американскую концепцию, другие просто запрыгивали на подножку проходящего поезда, пытаясь въехать в новую моду. Говорят, что нужно, чтобы только один человек пробежал милю быстрее, чем за четыре минуты, и тогда все остальные смогут сделать то же самое. Мы думаем, что именно так происходило на кофейном рынке. Все, кто вынашивал семя ко-

фейной идеи, получили вдохновение от подобных Coffee Republic и Seattle, которые попробовали эту идею осуществить. Даже сандвич-бары и рестораны расширяли свое кофейное меню.

Было такое ощущение, что весь мир выставлял на своих витринах кофейные зерна; было жарко. Великобритания проснулась и источала аромат кофе.

Будучи первым игроком на этом рынке, мы должны были двигаться быстро и использовать силу марки, которую мы построили. Очень многие наши покупатели приходили к нам и говорили: «Хорошо бы вы открыли Coffee Republic рядом с моим домом, домом моей сестры, моим офисом...» Итак, мы были готовы, бизнес готов, работа над ДНК окончена и рынок тоже готов, теперь нам недоставало только одного – денег.

Подготовка к росту: финансы

Как и в случае с нашим первым баром, мы сели и решили написать новый бизнес-план для нашей новой стадии развития, чтобы найти на нее деньги. На этот раз мы собирались открыть не один бар, а еще шесть.

Сейчас мы уже могли написать «реальный» бизнес-план. Мы знали бизнес, и наша концепция была уже апробирована и протестирована. Цифры были реальные. В нашем первом бизнес-плане все цифры были очень приблизительными, тогда мы об этом бизнесе не знали ничего. Но после открытия первого бара нам уже не нужно было пользоваться оценочными цифрами. Мы могли опираться на реальные данные. Было так приятно работать с тем, что ты можешь потрогать руками!

Первые девять месяцев мы сами вели весь учет компании. Менеджер магазина каждый вечер звонил нам и сообщал итоговую сумму на кассе, оставляя сообщение на автоответчике. Мы помним, что это сообщение определяло наше настроение на весь оставшийся вечер. Мы брали домой кассовые чеки и вечерами анализировали продажи, платили поставщикам, выписывали чеки для оплаты работы сотрудникам и сводили баланс в кассовой книге. Хотя это было дело нелегкое, нам нужно было уча-

ствовать в финансовых операциях, чтобы как следует во всем разобраться и выработать финансовую ДНК для системы учета.

Как и с затягиванием ремня, это был единственный способ для нас разобраться, каковы реальные расходы на открытие и работу кафе, как быстро мы могли достигнуть точки безубыточности и какую маржу мы могли реально ожидать. Бобби составил модель бухучета, опираясь на реальные данные нашего первого бара. Наша модель зависела от того, что продажи должны достигнуть точки безубыточности, так что как только наши недельные продажи в Саут Молтон Стрит достигли этой точки, мы поняли, что у нас есть хорошая модель для роста.

Теперь мы хорошо представляли себе, сколько нам нужно денег, чтобы открывать каждую новую точку. Мы разработали план на открытие 25 новых точек в течение трех лет, но сначала мы хотели выполнить первую часть этого плана и открыть шесть новых точек в течение ближайшего года. Для этого нам необходимо было найти 600000 фунтов.

Мы знали, что на такие суммы кредиты не дают. Так что нам пришлось смириться с тем, что для того, чтобы привлечь необходимую нам сумму, придется передать кому-то часть акций нашей компании. Впервые нам приходилось отдавать кому-то кусочек нашего бизнеса.

Нам не хотелось идти в основные венчурные фонды, потому что мы опасались, что они потребуют слишком большой кус нашего бизнеса взамен на предоставление инвестиций. Пока мы рассматривали возможные альтернативы, Бобби на глаза попалось объявление в Financial Times о Venture Capital Report (VCR). Он о нем раньше никогда не слышал, но в газете было написано, что VCR предлагало все, что мы искали:

«VCR – дольше других работающее в Великобритании агентство, связывающее инвесторов и предпринимателей, ищущих акционерный капитал. VCR публикуется ежемесячно и представляет интерес для предпринимателей, имеющих бизнес-предложения и нуждающихся в капитале от 2000 фунтов до 2 млн. фунтов.

Большей частью 750 наших подписчиков – это частные инвесторы, которых обычно называют «ангелами бизнеса»... Мы немедленно, в майском выпуске, разместили наше объявление.

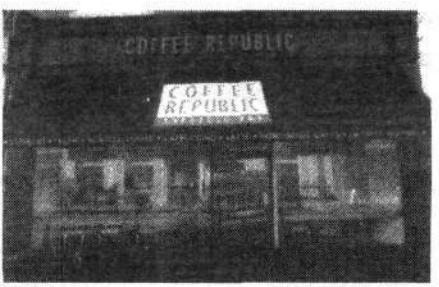
Coffee Republic

Coffee Republic – это новая концепция кофе-баров, основанная на успешной американской модели, была основана Бобби и Сахар Хашеми. Первая точка открылась на Саут Молтон Стрит 4 ноября 1996 года, кредит предоставлен DTI, сейчас уже пройдена точка безубыточности, продажи превышают 700 фунтов в день (на неделю, закончившуюся 20 апреля). Открытие каждой новой точки обойдется в 85000 фунтов и планируется расширение до 25 точек в течение трех лет. Сейчас необходимо 600000 фунтов для финансирования первой стадии расширения. Предлагается 40% акций.

Концепция и пилотный бар

Бобби и Сахар Хашеми, команда, состоящая из брата и сестры, основали Coffee Republic, копирующую в Великобритании концепцию, пользующуюся стабильным успехом в США. В течение последних трех лет в США было основано несколько высоко прибыльных сетей специализированных кофеен, включая Starbucks. Starbucks, лидер рынка, увеличил количество точек с 17 в 1987 году до более 800 на данный момент. Хашеми, поверив в то, что данная концепция может быть успешно переведена на рынок Великобритании, составили бизнес-план, в котором изложили собственное видение концепции, которая будет пользоваться успехом в Великобритании. Они получили кредит DTI по схеме займов для малых предприятий в размере 78000 фунтов. Их цель *«представить новый опыт потребления кофе, превосходящий все существующее сейчас на рынке Великобритании,... основанный на предложении творчески подобранных напитков на основе эспрессо по доступным ценам в удобном месте»*.

Первый бар Coffee Republic открылся на Саут Молтон Стрит 4 ноября 1996 года. Данные по еженедельным продажам приведены в Таблице А. Продажи постоянно возрастали и на данный момент составляют 4400 фунтов в неделю и превышают уровень, необходимый для обеспечения безубыточности. Мистер Хашеми уверен, что продажи будут продолжать постепенно расти. Кафе получило широкое освещение в прессе в статьях, рассказывающих о новом кофейном буме в Великобритании, включая *Independent on Sunday, The Observer, Vogue, Tatler, и Caterer&Hotelkeper.*



Точка расположена на площади 275 кв. футов, включая торговую площадь.

Закон 55: Развивайтесь с умными деньгами. Ангелы вместе с деньгами приносят и опыт

Телефонные звонки посыпались на нас в тот же день, как отчет вышел из печати. «Ангелы бизнеса» были именно тем, что нам нужно на этом этапе, также и потому, что большинство из них сами были успешными бизнесменами и привносили дополнительное преимущество своего опыта работы и знания бизнеса. Нам было так приятно принимать звонки от хорошо известных фигур бизнеса, которые хотели инвестировать в нас. Многие из них сами видели нашу кофейную концепцию в Штатах и были очень заинтересованы в том, чтобы участвовать в процессе ее появления в Великобритании.

Мы уже утопали в звонках, когда начали встречаться с потенциальными инвесторами. Было такое ощущение, что и они нас интервьюируют, и мы их. Когда ты привлекаешь внешнего инвестора, это все равно, что приглашать кого-то в свой дом. Дело не только в деньгах, важно, чтобы вы ладили, чтобы у вас было общее видение.

Закон 56: Не принимайте первый же выписанный вам чек – привлечение инвестора похоже на приглашение пожить в вашем доме

Мы интервьюировали всех наших возможных ангелов на софе в нашей гостиной. Мы много разговаривали, чтобы убедиться в том, что сходимся по самым важным вопросам. Нам довольно скоро стало понятно, с какими людьми мы не смогли бы работать, а вернее сказать, не захотели бы работать. Некоторые из них были слишком настойчивы и навязчивы и уже во время интервью практически указывали нам, что делать!

В конце концов мы нашли, кого искали, хотя с самого начала это не было для нас столь очевидно. Мы встречались со многими ангелами, которые выглядели именно так, как положено выглядеть высоконадежным ангелам, но этот был абсолютно необычный. Унылый, уклончивый и эксцентричный – вот как мы могли бы его описать. Мы обманулись его внешностью, как и в случае с

нашим первым банковским агентом. Он был очень успешным предпринимателем, основавшим хорошо известный бренд, который затем продал. И это было в его стиле. Поладили мы очень легко.

Он поверил в нас и поверил в наше видение концепции. Мы провели довольно много времени, обсуждая то, что включал наш замысел. Мы показали ему конкурентов. Это именно с ним, после того как мы долго-долго объясняли ему, что «полностью фокусируемся на кофе», войдя в наш бар на Саут Молтон Стрит заметили, что одна из баристас делает себе салат на боковом прилавке!

В свою очередь мы мгновенно поверили ему и очень высоко оценили его опыт и знания. Самое главное, что мы с удовольствием делились с ним своими мечтами. На самом деле этот выбор был одним из самых лучших решений, которые мы когда-либо принимали, и этот человек до сих пор составляет основательную часть Coffee Republic. Кстати говоря, он вышел из дела, заработав в пять раз больше, чем первоначально вложил.

Закон 57: Не привлекайте слишком много мелких инвесторов

Единственным его условием было то, что он хотел быть единственным инвестором, и потому собирался сам вложить всю необходимую сумму. Нас это вполне устраивало, так как нет ничего хуже, чем иметь много мелких инвесторов, перед каждым из которых нужно держать отчет и тратить на это очень много времени. Это разрушительно и для вас, и для вашего бизнеса. Мы быстро подписали все бумаги и к июлю были готовы начинать следующую стадию роста.

Подготовка к росту: бизнес

Деньги нашего ангела поступили на банковский счет в июле, и мы немедленно начали осуществлять следующую стадию нашего роста. Во-первых, мы получили необходимые нам 600000 фунтов двумя траншами. К своей большой радости мы впервые могли выделить зарплату для себя. Мы назначили каждому по 30000 фунтов, что было куда меньше, чем мы могли бы зарабатывать,

если бы остались на своих старых работах, но все-таки больше, чем ничего.

Еще одна хорошая новость заключалась в том, что наш ангел познакомил нас с одним человеком, который должен был сыграть большую роль в деле роста Coffee Republic. Работа по учету и оформлению документов, и так уже довольно обременительная, с появлением новых точек должна была стать для нас непосильной. Тогда-то наш ангел и привел нам нашего первого бухгалтера, Марко Донги.

По пятницам он приходил к нам, и за столом на нашей кухне мы разбирались со всеми кассовыми чеками и другими бумагами, оплачивали счета и выписывали чеки. Днем он работал на основной работе, так что все дела Coffee Republic первые девять месяцев он вел по вечерам.

То, что мы получили деньги, также означало, что впервые мы могли позволить себе усилить маркетинговую позицию нашего бренда. Мы могли нанять дизайнера, чтобы он сделал нормальный логотип. Это была основная задача, оставшаяся в нашем списке необходимых дел, которую нужно было выполнить прежде, чем открывать второе кафе. Мы хотели, чтобы графическое изображение логотипа абсолютно соответствовало нашему имиджу. Когда мы открывали первую точку, мы очень туго затягивали ремни и делали всю графику (почти что сами) с очень небольшим бюджетом. Теперь же, убедившись, что концепция успешна, и имея в банке деньги, мы могли позволить себе потратить время на отработку деталей, чтобы наше маркетинговое сообщение было точным, как лазер.

Мы знали, что существующий логотип не был достаточно сильным, чтобы обеспечить присутствие бренда во всем Лондоне. Его легко можно было скопировать, и бар на Глостер Роуд уже сделал первую имитацию.

Мы все еще не хотели обращаться в крупные рекламные агентства, во-первых, потому что, хотя мы и получили новые средства, все-таки не могли позволить себе их дорогостоящие услуги, а во-

вторых, потому что сами хорошо представляли себе, чего мы хотим, и нам не нужно было, чтобы эти крупные агентства использовали свои гениальные наработки, чтобы нас вдохновлять. Осуществив небольшой поиск, мы обнаружили агентство под названием Formation, которое идеально нам подходило. Именно они разрабатывали графику и упаковку для Pret et Manger. Нам очень нравилось то, что они сделали для продуктов и упаковки в Pret. Им удалось ухватить и высветить суть бренда, и мы хотели бы, чтобы они сделали то же самое для нашего кофе.

Как агентство они также были близки нам по духу. Это была небольшая предпринимательская компания, основанная Адрианом Килби, который, хотя и окружил себя прекрасной командой, сам по-прежнему вникал во все аспекты бизнеса. За годы сотрудничества с Pret Адриан уже вполне привык к причудам и запросам страстных предпринимателей.

Поскольку мы тратили весь наш маркетинговый бюджет на разработку графики, мы решили не нанимать архитекторов и делать дизайн интерьера новых точек самостоятельно с помощью Formation.

Летом 1996 дни за днями мы проводили с Адрианом и его командой в их студии в Клеркенвелле, рассматривая все новые предложения по дизайну упаковки. Было много душевных исканий, размышлений над фотографиями из Нью-Йорка, изучения конкурентов, пока наконец мы не получили то, что, как нам тогда показалось, отвечает нашему истинному имиджу, действительно точно отражает нашу суть.

Мы много спорили друг с другом по поводу графики. Что хорошо, когда спорят брат и сестра, так это то, что в этом нет никакой политики: ты говоришь то, что думаешь, и защищаешься, не вызывая особой ярости противника.

Coffee Republic много выиграла благодаря нашей честности друг с другом, и, слава Богу, у Адриана и его команды хватило терпения и понимания, чтобы выдержать все наши перебранки. Один раз Адриан предложил подарить нам надувные молотки, чтобы

мы каждый раз, когда не согласны друг с другом (а это случалось часто), могли бы бить друг друга по голове!

Мы называем наши упражнения в брендинге, которые мы проделывали с Адрианом и его командой, фазой «Статуи Свободы». Чего мы хотели, так это усилить акцент на нью-йоркском происхождении нашей концепции в восприятии потребителей, одновременно дифференцировать себя от Seattle Coffee Company и показать выгодное сходство между космополитичным многонациональным Лондоном и Big Apple. (Позже, когда бренд уже установился, мы оставили нью-йоркскую тему).

Сейчас, когда мы смотрим на разработанную тогда графику, мы видим, насколько гениально отображала она суть Coffee Republic.

Рост...

Имея новый разработанный логотип, опытного управляющего менеджера, полный набор новых поставщиков и деньги в банке, мы действительно чувствовали, что готовы искать вторую точку.

Когда проходит время и происходит рост, самое лучшее – это то, что все те правила, о которых мы говорили вам раньше, касающиеся доверия, поставщиков и ресурсов, которых не было в начале, теперь начинают работать на вас. Доверие к нам значительно возросло, и теперь процесс поиска места для нового бара стал определенно легче, потому что агенты по недвижимости знали, что мы люди серьезные, а владельцы помещений могли увидеть, как выглядит наша концепция в воплощенном виде на фотографии. В результате на поиск места для второй точки мы потратили гораздо меньше времени, чем для первой.

Мы остановили свой выбор на Грэйт Мальборо Стрит (прямо рядом с Карнаби Стрит), и вторая точка Coffee Republic открылась в декабре 1996. Она была расположена близко к Саут Молтон Стрит и имела схожий тип покупателей. Было удобно перемещать баристас и материалы из одной точки в другую, поскольку они располагались в пяти минутах ходьбы друг от друга. Поскольку мы внимательно следили за обеими точками, для нас это был дополнительный плюс – было бы гораздо труднее, если бы вторая

точка располагалась на другом конце города.

Появление второго бара не сильно отразилось на бизнесе, но мы были очень довольны тем, что развились в сеть, пусть пока еще и очень маленькую. Мы по-прежнему полностью контролировали весь бизнес, и работы у нас стало просто-напросто вдвое больше!

Хотя мы уже во всю эволюционировали (мы стали вдвое больше, чем прежде), мы все-таки считаем, что это было время младенчества, потому то мы и бизнес были по-прежнему одно целое, и мы сами вынашивали каждое его движение. Хотя ресурсы и начинали к нам стекаться, все это происходило очень медленно и нам все еще приходилось затягивать ремни и делать так, чтобы два плюс два равнялось пяти.

Вот пример, – в те дни последним криком моды были кофейные зерна, покрытые шоколадом, и мы решили, что поскольку мы сфокусированы на кофе, мы обязательно должны предлагать их в наших барах. Однако поскольку фабрике невыгодно было их для нас расфасовывать, так как мы заказывали слишком маленький объем, мы решили, что купим их в промышленной таре и расфасуем сами. Короба кофейных зерен трех видов привезли к нам на дом. Мы нашли поставщиков чистых пакетиков, ленточек, а также напечатали логотип на клеящейся ленте и, используя небольшие масштабы нашей кухни, расфасовали зерна дома.

Собственно, эта работа заняла как раз всю ночь до раннего утра накануне открытия нашего второго кафе и имела вполне успокаивающий эффект.

Опыт подтверждает, что предприниматели не особо успешны при работе на линии сборки: хорошо еще, что у нас в то время остановились двое наших друзей из Нью-Йорка, которые помогли нам закончить это дело. Мы обозначили, что в каждом пакетике 125 г зерен, но к концу ночи так устали, что едва ли могли правильно взвесить граммы. Каждый раз, когда их оказывалось больше, чем нужно, мы съедали лишнее количество. Абсолютно непрофессиональный подход, но мы все-таки справились с этой задачей!

Почти все наши зерна в шоколаде были раскуплены в первый же день, так что на следующую ночь нам пришлось расфасовывать следующую партию, а к Рождеству наша квартира больше была похожа на склад или дистрибутивный конфетный центр, чем на жилой дом.

В феврале 1997 мы открыли третий бар в Куинсуэй. Он располагался на углу, и раньше в нем было кафе-мороженное. Форма у него была довольна странная, с единственным и очень маленьким входом, но мы отчаянно нуждались в третьем баре, чтобы догнать Seattle Coffee Company, так что решили остановиться на этом месте.

Зато в Куинсуэй было одно преимущество – подвал, который мы превратили в первый настоящий офис Coffee Republic. Туда мы перевели нашего управляющего менеджера и теперь, наконец, могли нанять Марко, который работал по ночам как наш бухгалтер на полную ставку. Мы помним, как радостно было, что у нас появился настоящий офис, но, к сожалению, нам там не хватало места, так что мы продолжали работать дома.

Мы также превратили часть этого подвала в то, о чем давно мечтали: Академию Coffee Republic. Мы в то время нанимали большое количество баристас, и нам действительно нужно было специально обучать их тому, как готовить кофейные напитки в Coffee Republic. Мы прослышали об Университете МакДоналдс и всегда мечтали, чтобы и у нас было что-то подобное.

Но чтобы добиться этой цели, мы опять-таки должны были потуже затянуть ремни. Мы ничего не знали о том, как правильно организовывать академии или писать учебники, и никто из тех, кого мы нанимали, тоже этого не знал. Мы не могли позволить себе нанять профессионала, который бы сделал это для нас, так что нам пришлось разрабатывать все самим. Но, как вы уже поняли к настоящему времени, если уж решаешься чем-то заняться, то можешь сделать практически все, что угодно.

В реальности открыть Академию оказалось проще, чем мы думали. По займу от поставщиков мы получили все необходимое обо-

рудование, а на дверь повесили табличку, которую специально для Академии сделал Адриан. Все – Академия Coffee Republic была основана!

Мы никогда не думали, что сможем написать учебник для тренинга, и когда позже мы наняли специалистов, которые были знакомы с профессиональными тренинговыми учебниками, мы к своему удивлению обнаружили, что наша попытка была довольно качественной. Только несколько из нанятых нами сотрудников видели подобные учебники до того, как пришли к нам, и ни один из них не был связан с кофе, но раз уж мы решились взяться за это дело, поскольку у нас не было выбора, то, что получилось, было более чем сносно.

Ответственной за этот процесс назначили Сахар, и она записала на бумаге все, что, как она думала, важно знать для того, чтобы сделать правильный кофейный напиток. С помощью Евы мы составили такой качественный учебник, что он до сего дня используется в Coffee Republic.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО – БУДЬТЕ ОСТОРОЖНЫ
НЕ ВЫНОСИТЬ ИЗ БАРОВ COFFEE REPUBLIC

Когда появилась третья точка, мы уже почувствовали разницу. То, что на нас на полную ставку работал Марко, было огромным преимуществом, потому что теперь был кто-то еще, кроме нас, кто следил за бизнесом Coffee Republic. Это было прекрасное чувство! Мы все еще умудрялись каждое утро посещать все три точки и оставались глубоко вовлеченными в их работу. Это все еще был младенец.

Затягивание поясов продолжалось. Сахар все еще еженедельно по средам подписывала чеки оплаты работы баристас и сама развозила их по точкам в своей машине. Много раз Марко приходилось преследовать Сахар, которая забывала привезти какие-то чеки, но все-таки эта система еще работала, хотя и не без жалоб и настойчивости тех, кто был заинтересован в том, чтобы в итоге все сошлось.

Все еще используя эту систему, мы открыли крошечный бар на Лондон Уол в марте, еще один в июне на Стрэнд и в августе еще один на Флит Стрит. Все эти точки работали хорошо. Все они начинали медленно, но нашу марку узнавали все большее количество потребителей, и марочная сила была на нашей стороне, так что продажи росли день ото дня. Мы проводили элементарную маркетинговую кампанию, разносили лифлеты по близлежащим офисам, предлагали бесплатно попробовать кофе перед кофейней, и к счастью все удавалось нам гораздо лучше, чем с нашей первой точкой на Саут Молтон Стрит. К этому времени люди уже знали о кофе-барах, и они почти что ждали их открытия. Также хорошо работали наши карточки постоянных клиентов.

На Флит Стрит мы были первым кофе-баром нового типа, так что банкиры и юристы приходили к нам толпами. Нам было действительно очень приятно все это видеть. Ближайшие инвестиционные банки заказывали у нас сразу по 14 кофейных напитков, и перед нашими дверями всегда стояла очередь.

Но, по-прежнему, каждый вечер ответственный бариста, закрывая кассовый день, звонил нам домой и оставлял на автоответчи-

ке сообщение о продажах за день. «Это Томас с Лондон Уол: 600 фунтов», «Это Таня со Стрэнд: 500 фунтов» – это был очень знакомый рефрен, и мы все еще ждали этих звонков с нетерпением и каждый день спорили друг с другом о том, сколько заработает каждая точка.

К лету 1997 у нас было шесть баров. Активность в нашем доме настолько возросла, что мы поняли, пора перебираться в профессиональные офисы, потому что наш дом уже не был больше нашим домом, мы достигли точки перелома. К счастью, наш дом состоял из блока квартир, наша квартира была на первом этаже, и, по случаю, стол портье располагался прямо напротив входа. Таким образом, легко было управляться с передачей и получением посылок через курьеров. Однако закончилось все тем, что несчастные портье стали играть роль ресепшионистов Coffee Republic и, наверное, первые почувствовали облегчение, когда мы перешли на новую ступеньку развития.

Наши паломничества в Prontoprint в Эрлс Корт (Earls Court) стали настолько частыми, что их персонал чувствовал, что Coffee Republic – это не только наше, но и их маленькое дело! Нам также нужна была собственная копировальная машина, потому что невозможно было продолжать делать копии на нашем домашнем факсе. Еще нужно было нанять себе в помощь офисных работников, так как действительно не могли заставить их работать у нас дома. Просто пришло время, когда пора было выходить из состояния «пред» и начинать вести профессиональный бизнес. Вы не можете делать это в своей гостиной с телевизором в углу и окружающими вас мягкими креслами. А когда вы пытаетесь, вам не только недостает профессионального офиса, но вы к тому же теряете свою жилую комнату, в которой могли бы расслабиться.

Шесть точек, растущий бизнес, сотрудники на полную ставку... ресурсы, которые были у нас в самом начале и которых тогда вполне хватало, теперь трещали по всем швам.

Подготовка к росту: рынок

Даже имея шесть точек, мы чувствовали, что давление рынка столь велико, что необходим дальнейший рост. Кофейный бум продолжал разрастаться, и к этому времени Seattle Coffee Company, за которой мы внимательно следили, открыла уже 30 баров. В это же время уже ходили серьезные слухи о том, что в Лондон хотят прийти крупные американские сети. Whitbread только что купила Costa Coffee. Интерес прессы все нарастал, и Financial Times писала: «Великобритания переживает тот же феномен кофе-баров для гурманов, который охватил США».

Нам нужно было сделать еще один шаг вперед в реализации наших планов по расширению бизнеса. Мы держались довольно хорошо, но нужно было использовать то, что было наработано к этому моменту. Мы ясно понимали, что работали на рынке, где между большим и малым бизнесом лежала непреодолимая пропасть. Мы должны были либо агрессивно расти и процветать, либо раствориться и превратиться в ничто, если мы пропустим свой корабль.

Мы не были «центром вселенной». Нам нужно было открыть свою точку на каждом углу, как мы писали в своем первом бизнес-плане: «Клиенты должны проходить не более двух кварталов, чтобы попасть в ближайший кофе-бар».

В условиях, которые мы описали, иметь шесть точек и не пытаться очень быстро двигаться вперед было приблизительно то же самое, что покончить жизнь самоубийством, так что мы запустили следующую стадию нашего роста.

ДЕТСТВО

Бобби начал писать третий бизнес-план весной 1997; на этот раз наша цель была открыть еще 35 точек в течение двух ближайших лет.

«Coffee Republic – это концепция с громадной перспективой роста. Руководство компании полагает, что успех Starbucks и других начинающих сетей кофе-баров в США и недостаточно развитый рынок кофе в Великобритании представляют прекрасную возмож-

ность для реализации концепции специализированных кофеен, адаптированной к особенностям британского рынка».

Чтобы добиться этих высоких целей, нам нужно было 4,5 млн. фунтов. Такую сумму найти непросто. Хотя Бобби и работал раньше в инвестиционном бизнесе в Нью-Йорке, в Сити у него не было никаких контактов или готовых путей поиска таких больших денег.

Пока он размышлял над тем, что бы предпринять, еще раз сработал «предпринимательский инстинкт». Он помнил, что близкая подруга Сахар еще с университетских времен, Клэр, была дочерью Джима Слейтера, в 1970-х гуру по слияниям и поглощениям. Бобби преклонялся перед Слейтером, прочел все данные по его сделкам в 1970-х с сэром Джеймсом Голдсмитом.

Бобби попросил Сахар организовать его встречу с Джимом Слейтером. Он понятия не имел, что ему было нужно, но чувствовал, что такой контакт может быть полезным. Сахар не хотела организовывать эту встречу, потому что знала, что Джим – человек очень конкретный и серьезный, и она беспокоилась о том, что если они придут к нему без четкого вопроса, то выставят себя дураками. Но Бобби настаивал, и в конце концов Сахар уступила.

На следующей неделе мы сидели в лондонском доме Джима Слейтера в Кенсингтоне и рассказывали ему о своих планах развития нашей сети, насчитывающей шесть кофеен. Джим был к нам очень добр и общался с нами, как общаются родители с друзьями своих детей. Когда мы уходили, то действительно чувствовали себя немного глупо, потому что у нас и правда не было к нему какого-то конкретного вопроса. Так что мы выкинули эту встречу из головы.

На следующий день у Бобби зазвонил мобильный телефон. «Бобби, это Джим Слейтер. У меня есть для вас предложение». У Джима была нефтяная компания, которая входила в список AIM (Ассоциации по управлению информацией). Его идея заключалась в том, чтобы эта нефтяная компания поглотила Coffee Republic, и таким образом Coffee Republic сможет привлечь деньги

на открытие 14 новых кофеен. Такая финансовая схема идеально подходила для расширения Coffee Republic.

После ряда очень интересных встреч и переговоров с Джимом Слейтером, поглощение наконец состоялось 19 сентября 1997 года. Закончилось оно тем, что у нас осталось 27% акций вновь образованной группы.

Это не была грандиозная финансовая сделка для нас, но нам нужно было расти, так что нужны были деньги, и мы однозначно считали, что наша личная финансовая выгода была вторична относительно преимуществ, которые могла получить Coffee Republic от такого союза. Сейчас, оглядываясь назад, мы можем сказать, что заботились только об успехе Coffee Republic. Задним умом мы понимали, что в долгосрочной перспективе, если наш бизнес будет успешным, то в конце концов выиграем и мы.

Подготовка к росту: бизнес

Теперь наш новый статус открытого акционерного общества (PLC) действительно резко ускорил рост младенца, который одним махом стал отроком. К концу сентября Coffee Republic значилась в списке AIM. Публичный характер компании немедленно изменил наш профиль и добавил новые, гораздо более жесткие ограничения, с которыми раньше мы никогда не сталкивались.

У нас был соответствующий совет директоров, перед которым мы должны были отчитываться каждые два месяца в очень формальной форме. У нас были институциональные акционеры и финансовые консультанты. Неожиданно в Coffee Republic вошла целая группа новых партий, каждая из которых обладала своими мнениями и планами.

Хорошо было то, что мы сидели за этим столом на совете директоров на этот раз не как контролеры в юридической или инвестиционной фирме, а как клиенты. Наше путешествие прошло полный круг – от стола совета директоров до нашей кухни и обратно к столу совета директоров.

Мы наняли финансового директора, этого потребовала от нас PLC, и теперь у нас появилась еще одна причина переехать в офис. Мы вряд ли могли подумать, что кто-то, занимающий такую высокую должность, согласится работать у нас дома. Мы отмечаем это потому, что, хотя это может показаться вполне очевидным, хотим продемонстрировать, как каждый шаг на нашем пути влечет последствия, с которыми нужно считаться.

Было непросто найти недорогую офисную площадь в центре Лондона. Мы полагали, что важно, чтобы наш центральный офис был расположен недалеко от наших кофеен, а они все располагались в Вест Энде, где цены просто астрономические. Мы находили прекрасный офис в Парсонс Грин и в других местах, но мы совсем не хотели работать так далеко от центра нашего бизнеса. Наконец мы получили настоящий подарок, у наших агентов был этаж офисной площади на улице Албермарл, который у них завис, и они были более чем счастливы передать его нам по очень сходной цене, поскольку он был снят на условиях долгосрочной аренды. Мы никогда не забудем, как неодобрительно на нас смотрели, когда мы делали очередной доклад на совете директоров, за то, что мы выбрали офис в Мэйфэйр. Никто не верил, что мы платим такую низкую ренту.

Приобретение офиса совпало с необходимостью расширять нашу управленческую команду, чтобы готовиться к следующему кругу роста бизнеса. В новый офис въехали новый Финансовый Директор и Марко со своей небольшой в то время, но растущей командой учета. Мы наняли менеджера по управлению человеческими ресурсами, чтобы он руководил всеми вопросами по найму и обучению новых сотрудников. Ранее этим занимался менеджер кофейни, или операционный менеджер сам нанимал и обучал новый персонал, но, учитывая планируемые темпы роста, мы нуждались в том, чтобы кто-то специально занимался только этим вопросом. Итак, включив в команду новых членов, мы должны были определиться и со своими функциями; Бобби стал Исполнительным Директором, а Сахар – Директором по Маркетингу Coffee Republic. Мы даже наняли секретаря!

Но несмотря на эту новую PLC-структуру, компания по-прежнему по характеру была предпринимательской. Все члены нашей новой команды были по духу предпринимателями. Они не относились к типу людей, предпочитающих работать на большие компании, и как раз хорошо вписывались в гибкую структуру, которая была у нас. Теперь у нас была как бы целая команда предпринимателей, а не только мы двое. Каждый из нас – мастер на все руки. Марко руководил офисом так же хорошо, как вел бухгалтерские книги. Бет, наш секретарь, помогала в маркетинге, а также обеспечивала офисную поддержку менеджерам баров. Все это создавало в офисе особую атмосферу, и, возможно, именно этот период в нашем бизнесе мы больше всего любим вспоминать.

Удивительным фактом в период работы на улице Албермарл было то, что все так же страстно любили Coffee Republic, как мы. Каждый из нас делал все, что мог, чтобы удовлетворить потребности быстро растущей компании. Никто, собственно, и не заботился особо о том, какую он занимал должность или как к нему обращались. Единственное, что было важно, – это сама Coffee Republic. И все ухитрялись одновременно много смеяться и невероятно интенсивно работать.

Этот период был очень благодарным для всех нас. В терминах жизненного цикла Coffee Republic действительно делала свои первые самостоятельные шаги, училась говорить, училась всему остальному. Вся команда посвящала себя выращиванию, воспитанию этого существа и разделяла радость, видя, как оно взрослеет.

Рост...

В тот год, когда мы стали публичной компанией, были открыты 13 новых точек. Теперь мы могли получить более выгодные позиции, и наши точки открылись на Кингс Роуд, Фулхэм Роуд, Ноттинг Хилл, Ковент-Гарден, Корнхилл, в общем, во всех местах, где мы когда-то мечтали открыть Coffee Republic. Наш бизнес действительно становился частью лондонской жизни!

И опять мы мечтали о новых ответвлениях нашего бренда. В Аме-

рике мы видели концепцию «пей и читай» и всегда хотели открыть точку в книжном магазине, наконец, мы договорились о том, чтобы Coffee Republic расположилась в Waterstones – впервые в их магазине на Трафальгарской площади.

Действительно крепким орешком оказался аэропорт Хитроу. Большинство компаний, начинавших строить сети, мечтали заполучить Хитроу: здесь покупатели находятся на закрытой территории и вынуждены выбирать из того, что им предлагают, а еще это прекрасная витрина. Мы пытались попасть туда с самого начала, но, несмотря на огромное количество встреч, разговоров, просьб и убеждений, так ничего и не добились. Но после того, как у нас открылось уже более 10 точек, их руководство стало относиться к нам благосклоннее.

В конце концов нам предложили зону прибытия внутренних рейсов. Этот вариант был не идеальным, мы бы с гораздо большим удовольствием разместились в зоне отправлений международных рейсов, но были очень благодарны и приняли то, что нам было предложено.

В 1997 и 1998 годах мы действительно начали строить наш бренд как бренд стиля жизни. У нас все еще не было больших денег, чтобы разбрасывать их направо и налево, так что мы проводили политику так называемого «партизанского маркетинга». Партизанский маркетинг подразумевает смешение вашего предпринимательского духа с маркетинговым сообщением, которое вы передаете своим клиентам. В сущности речь опять о затягивании ремня: вы используете каждый имеющийся у вас ресурс и всю свою интуицию, веру и энергию вкупе так, чтобы два плюс два равнялось пять.

Например, мы не могли позволить себе дать рекламу, так что единственным средством привлечь внимание прессы был PR. PR – это гораздо более экономный путь продвижения вашего бренда. Если реклама на одной странице в глянцевом журнале стоит более 15000 фунтов, то новостные статьи пишутся бесплатно. Причем таким статьям доверяют в три раза больше, чем рекламе.

Выбирая компанию, которая будет заниматься нашим PR и добиваться того, чтобы название Coffee Republic появлялось везде и всюду, мы не хотели обращаться в потребительские PR-компании, которые традиционно представляют «скучные» продуктовые бренды. Мы позиционировали себя не как утилитарный бренд, а как бренд, формирующий стиль жизни, и потому сделали неожиданный шаг и обратились в Aurelia PR, специализирующуюся на сексуальных, супермодных марках, таких, как Versace, Tag Heuer и Krug. Таким образом, мы могли прицепиться к ним и воспользоваться вниманием, которое пресса обычно уделяет дорогим маркам. Вдобавок мы использовали себя самих как маркетинговое сообщение для Coffee Republic.

Люди интереснее продуктов (сколько вы можете написать о кофе?), и мы воспользовались этим фактом для продвижения нашего бизнеса.

И мы действительно добились очень серьезного освещения в прессе. Благодаря высокому качеству предлагаемого продукта, мы завоевали первые места на всех вкусовых тестах, намного опережая своих конкурентов. Мы сделали постеры, на которых были показаны результаты, и развесили их в наших барах.

Нам недоставало знаний в маркетинге, и мы компенсировали эту недостачу интуицией, постоянно задавая себе один и тот же вопрос: «Если бы я был покупателем, мне бы это понравилось?» или «Если бы я был покупателем, что бы я хотел читать в своей местной кофейне?» Ответы на эти вопросы были основой наших маркетинговых кампаний.

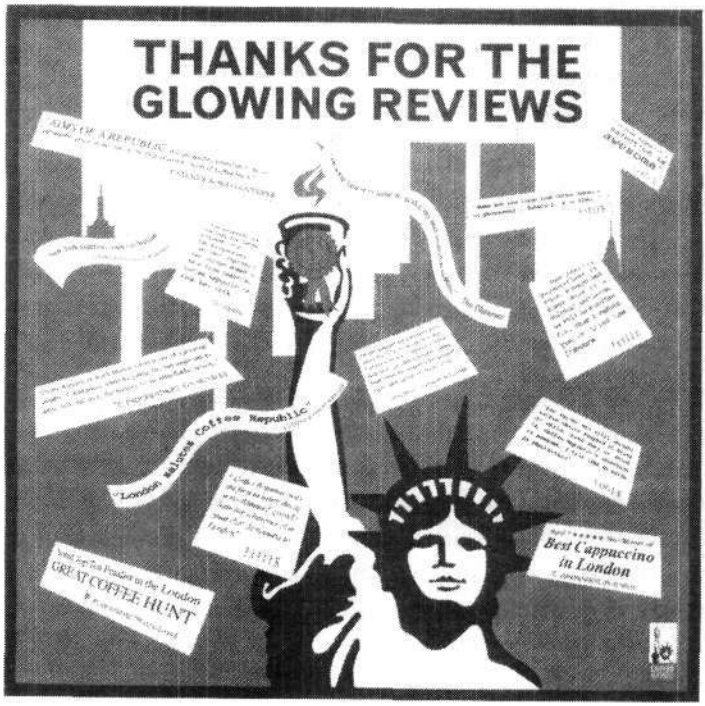
Вместо того, чтобы рассматривать маркетинг как отдельный проект, мы осуществляли маркетинговую политику, ставя в центр внимания опыт каждого индивидуального клиента. Маркетинг для нас заключался в том, чтобы использовать возможность, предоставленную 15–20-минутным пребыванием клиента в нашем баре. Нам нужно было постараться сделать так, чтобы клиенты получили очень качественный опыт, который давал бы им положительный заряд на целый день. Посредством маркетинга мы ста-

рались продвинуть идею, что наш бизнес приносит своим клиентам то, что обещает, причем неизменно. Если нам удавалось донести это до клиента, то это означало, что эффективный маркетинг достиг реальной цели.

С самого начала мы говорили с нашим клиентом, и поскольку наш голос был настоящим и мы всегда выполняли то, что обещали, у нас установился реальный и продолжающийся диалог. На самом деле мы действительно смогли преодолеть проблему недостаточного знания маркетинга тем, что были честными и сами очень верили в то, что пытались донести до наших клиентов.

На Албермарл мы пробовали все новые и новые напитки и блюда, так что бизнес постоянно развивался. Мы называли нашу крошечную офисную кухню (которую, по правде говоря, почти всю занимал сервант), «Департаментом исследований и развития». В этот процесс вовлечены были все, и все высказывали свое мнение по поводу новых продуктов. Из-за того, что вокруг была такая атмосфера, новые идеи очень быстро воплощались, не было необходимости в специальных формальностях, и не вставал вопрос «зачем?». Вместо этого на все обычно говорилось: «Почему бы и нет».

Наш секретарь, Бет, начала плотно работать с Сахар над маркетингом, так что вскоре она перешла на ставку ассистента по маркетингу, и мы взяли нового секретаря. На лето мы хотели запустить новые напитки со льдом, которые пробовали в Штатах (сейчас они называются у нас «FREEZERS» – «морозильнички»), но поскольку никак не могли найти поставщиков (тогда еще некоторые продукты не появились на рынке), мы сделали их на основе случайного рецепта, который Сахар нашла в Интернете. Мы экспериментировали, пробовали разные варианты, пока не получили тот вкус, который хотели. Результат был неблестящий, и делать эти напитки было ужасно сложно, но клиенты их полюбили, потому что это было лучшее, что можно было тогда найти.



Видя, что по утрам в спальных районах в наши бары с родителями приходят очень много детей, мы изобрели BabyCap, ненастоящий поддельный капучино (горячий шоколад с пеной) в крошечной чашечке. Нам даже удалось получить несколько отзывов в прессе на это наше нововведение!

Поскольку к этому времени наши клиенты уже приходили к нам ежедневно, мы задумали предлагать им что-то новое в разное время года, так у нас появились напитки на разные праздники: Латте любви на Валентинов день, Зеленое Латте на Хэллоуин, Святочное Латте, Cookiecinno Freezer и другие. У нас даже было Латте Кубка мира во время Кубка мира в 1998. Наш неофициальный слоган гласил: «Во время праздников побеждает праздник». Поскольку мы не умели пользоваться хитрыми маркетинговыми инструментами, мы думали, что простой, банальный подход привлечет внимание покупателей, а заодно и прессы.

Мы сами над этим шутили и вообще не боялись выглядеть глупо. Думаем, что нашим клиентам это очень нравилось. Хорошо, что мы думали обо всем, как будто сами были покупателями, так и думать было легче, и результаты были лучше. Некоторое время у нас даже работала схема «подшефного бара». Каждый сотрудник выбирал себе подшефный бар и еженедельно контролировал качество его работы.

К этому времени поставщики уже начали догонять рынок и предлагать новые типы «продуктов для гурманов» для кофе-баров, и каждый день нас заваливали образцами кексов, шоколада, пончиков и всего остального. Никто в Coffee Republic никогда не должен был идти покупать себе что-нибудь на ланч или вообще какую-либо еду: у секретаря на ресепшн всегда была полная корзина.

Что касается нашего внутреннего маркетинга, то теперь у нас уже были сотни сотрудников, и стояла задача передать им наш предпринимательский дух. Вдохновленные книгой Джулиан Ричер мы ввели программу «скажи Бобби», которая побуждала сотрудников, работающих по всей стране, присылать Бобби свои предложения. Каждую неделю лучшее из них вознаграждалось небольшим чеком.

Сахар в один из «моментов предпринимательского озарения» решила, что хорошо бы нам иметь внутреннюю газету, чтобы все, кто работает в Coffee Republic, даже на самых дальних ее аванпостах, были в курсе того, что происходит. Она понятия не имела, с чего нужно начинать, но помнила, какая хорошая была газета в той юридической фирме, где она работала, так что она сама напечатала первую копию CR News (Новости Республики Кофе). Чтобы было поинтереснее, мы завели в ней колонку обнаружения знаменитостей, в которой помещались заметки о знаменитостях, посетивших наши бары. Это то, что, используя немного воображения и энергии, может сделать каждый.

ПОДРОСТКОВЫЕ ГОДЫ

Подготовка к росту: рынок

Если вам кажется, что мы росли быстро, знайте, что рынок рос еще быстрее. К концу лета 1998 года то, чего мы боялись с самого начала, наконец произошло. Starbucks, американский гигант, купил нашего конкурента, Seattle Coffee Company. У Starbucks в то время уже было 1000 баров в Америке, это была миллиардная компания с огромной маркетинговой силой. Они тратили на рекламу миллионы, а мы почти ничего. У них был Департамент Новых разработок и Развития, а у нас был наш сервант. Их маркетинговый бюджет измерялся миллионами, а наш четырехзначными цифрами. У них были мировые маркетинговые эксперты, а у нас только наша интуиция.

Starbucks открыл свой первый бар в Великобритании на Кингс Роуд с огромной пышностью. Мы уже знали, что их появление на новых территориях является серьезной угрозой для всех существующих там брендов, лишь немногие из них выживают, после того как за дело берется маркетинг Starbucks. Мы были полны решимости не позволить этому случиться с Coffee Republic. Наше преимущество состояло в том, что мы первыми появились на нашем рынке и завоевали лояльность клиентов. Мы нравились нашим клиентам, и большинство из них остались нам верны. Все, что нам было нужно, это постоянно удерживать высокие стандарты качества и открывать больше новых точек.

В нашем мире вещи меняются очень быстро. Мы переехали в первый центральный офис в ноябре 1997, а к концу 1998 мы выросли вдвое. Мы добавляли новый уровень людей – специалистов, которые теперь выполняли ту работу, которую раньше, когда мы еще были меньше, мы делали сами. Например, раньше Бобби сам ездил и осматривал места для новых точек, но поскольку в тот год мы открывали новый бар каждые две недели, такое «обивание тротуаров» занимало слишком много времени Генерального Директора, так что мы наняли менеджера по недвижимости, чтобы он работал с агентами, помогал им искать подходящие ме-

ста и вообще занимался этой проблемой. Для разработки дизайна баров и их комплектации оборудованием мы наняли менеджера по проектам. Мы перевели нашу Академию в более просторное помещение, в подвал под нашим баром на Гаррик Стрит, и наняли профессионального тренинг-менеджера.

Особенно быстро росла наша бухгалтерия. Это и понятно, потому что мы работали с наличными. В конце концов нам пришлось отправить Марко и его команду обратно в Куинсуэй, потому что в центральном офисе они уже больше не помещались.

Мы точно не помним когда, но в какой-то момент осенью 1998 года мы поняли, что пора переходить на следующую стадию. Необходимо было расти, и Coffee Republic должна была не просто расти, а становиться взрослой.

Взросление...

По мере роста любой компании все труднее и труднее сохранять то самое главное, центральное, что было у нее в самом начале. Какой бы прекрасной ни была команда, успех приносит увеличение объемов, так что без должной структуры справиться с ней уже невозможно. Действительно, без страсти и особого, единого видения бизнес не имеет души, но правда и то, что страсти и общего видения недостаточно, чтобы этот бизнес пережил серьезные перемены. Также нужны прописанные процессы, системы, дисциплина и профессионализм, и это неминуемо ждало и нашу Coffee Republic.

К концу 1998 года у нас было 20 точек. Мы больше не могли лично объезжать каждую из них, так что личный контроль качества был уже невозможен, а также мы уже не могли лично знать каждого нашего сотрудника. Существовала опасность, что, если мы не предпримем каких-то действий, недостаток структуры может отразиться на постоянстве качества предлагаемого нами продукта.

В учебниках по теории бизнеса пишут, что, когда компания растет, необходимо вкладываться в организационную «культуру», которая заменяет личное влияние основателей. У маленьких ком-

паний нет «культуры». Вместо этого у них есть какие-то персоналии, и обычно за ними стоит личность самого основателя. Но по мере роста бизнеса основатель все меньше может на него влиять. Это, конечно, вопрос простой математики, свет личности основателя все труднее проникает во внешние орбиты больших организаций.

Так, необходимость создания культуры компании стала для нас насущной необходимостью. Мы осознали, что наряду с творчеством, гибкостью, неформальностью отношений и личностными качествами, на которых была построена Coffee Republic, также нужны более четкие процессы, основанные на реализации систем управления и контроля, необходимых для обеспечения эффективной работы компании в будущем. Если бы нам не удалось их ввести, мы не смогли бы справиться с давлением, связанным с ростом компании. То, что раньше каждый делал все подряд, теперь уже не годилось. Наша неформальность – именно то, что дало жизнь этому новому бизнесу, – теперь стала угрожать качеству нашего продукта и постоянству его уровня. Нам нужны были системы, мы не могли больше полагаться только на добрую волю.

Ситуация на рынке накалялась, появился Starbucks, и нам теперь нужно было быть уверенными в том, что каждый день, каждую минуту во всех точках Coffee Republic клиенты получают продукт постоянного, идеального качества. Единственный способ добиться этого – через сотрудников, через привлечение, обучение и мотивацию самых лучших. Нужно было, чтобы Coffee Republic стала местом, где каждый хотел бы работать. Нам нужна была культура, у которой была бы своя жизнь и своя сила, не связанная с основателями и выстроенная от самого основания и до самого верха.

В то время мы как раз прочли в специализированном журнале об одном очень уважаемом специалисте, который искал новое поле деятельности. О его техниках по построению команд в бизнесе ходили легенды. Он действительно умел работать с людьми и идеально нам подходил. Он мог создать для нас культуру, и мы настойчиво его преследовали и горячо убеждали этим заняться.

Он присоединился к нам в январе 1999 в качестве Управляющего директора. Его появление ознаменовало прощание Coffee Republic с детством.

Подготовка к росту: бизнес

Наш новый Управляющий директор пришел со своим видением построения профессиональной культуры управления, которая позволила бы нам устоять во время очень быстрого роста. Мы планировали в год открыть 30 новых точек. Он должен был провести ребенка во взрослую жизнь. Но, по той же аналогии с жизненным циклом, вы не можете стать взрослым, не пройдя турбулентный период переходного возраста.

Он хорошо умел работать с людьми и пришел к нам со своей командой, все члены которой работали с ним раньше и всегда использовали его методы работы. Уже очень скоро все хотели работать на Coffee Republic. Люди приходили отовсюду, и все, с кем он раньше работал в TGI и Pret, услышав о нашем впечатляющем развитии, хотели к нам присоединиться. Почти мгновенно у нас появилась управленческая культура.

Бобби оставался Генеральным директором и занимался финансами, включая задачи по привлечению новых средств, необходимых для развития. Сахар оставалась Директором по маркетингу, в подчинении у нее был ассистент и недавно нанятый менеджер по закупкам.

Но жизнь в очень быстро растущем бизнесе никогда не проста, и именно тогда, когда кажется, что все становится на свои места, неожиданно все снова меняется!

Было очень круто иметь таких высококлассных, хорошо обученных сотрудников, раньше мы никак не могли привлечь такие кадры, но их стало очень много чрезвычайно быстро. Новые люди приходили, и им тут же передавались учебники по системам управления и контроля, а также обучающий материал, и устанавливались все формальные коммуникации, но казалось, что вокруг каждого рабочего места тут же воздвигались какие-то неви-

димые барьеры. Появились четкие разделения ролей и ответственности, и между ними не было практически никакой гибкости. Другими словами, это была совсем не прежняя Coffee Republic.

Мы становились большими (если уже не стали), и потому Coffee Republic становилась подростковой, приобретала взрослость и пыталась отбросить свои детские качества за одну ночь. Такая перемена была слишком сильной для большинства из нашей основной, первоначальной команды, все они переживали разочарование, потому что их работа не давала больше того чувства, которое они так любили с самого начала. Coffee Republic уже не была прежней. Теперь это был «большой бизнес».

В итоге все члены нашей первоначальной команды решили, что им с нами не по пути, и в течение нескольких месяцев мы всех их потеряли. Нам было от этого очень грустно, особенно из-за ухода Марко весной 2000 года, принять который нам было очень трудно. Признаки того, что заканчивалась очередная фаза жизни Coffee Republic, были налицо, и было пролито немало слез на вечеринке, посвященной проводам Марко.

Трудности роста – столкновение с культурой

Обычно такая перемена больше всего ударяет по предпринимателю. Сахар, которая всегда воплощала предпринимателя внутри компании, переживала эволюцию стилей очень болезненно, и смириться с этим ей было крайне трудно. Неожиданно из человека, который мечтает и воплощает свои мечты, она превратилась в менеджера. Она стала главой Департамента Маркетинга, у которого были ограничения внутри корпорации и который должен был формально отчитываться перед определенными подразделениями. Каждое утро проводились встречи менеджеров, слушались отчеты, рассматривались системы представления на местах и проч. Больше невозможно было пробовать новые продукты на кухне и быть открытой каждому новому предложению. Теперь чаще отвечали – «это невозможно», а не как раньше, когда она слышала – «а почему бы и нет?». Время мечтаний прошло.

Есть одно известное высказывание Генри Форда. Когда он попытался ускорить работу на линии сборки, а все рабочие, которые работали на ней годами, говорили ему, что все делается настолько быстро, насколько только возможно, Форд сказал: «Тогда пойдите и приведите ко мне того, кому 25 лет и кто не знает, что это невозможно».

Иметь высококвалифицированную команду – это обоюдоострый меч. Если предпринимательская компания живет не внутри себя, а снаружи, то взрослая компания существует внутри. Общепринятая мудрость становится превалирующей философией. Когда управлять всем в Coffee Republic стали опытные профессионалы, это поместило нашу компанию в ящик, и теперь там было так много правил и способов исполнения каждого задания, что компания уже не была открыта к тому, чтобы пробовать что-то новое. Всегда находилась тысяча причин, по которым невозможно было сделать ничего нового. (Помните, мы говорили, что важно чувствовать, что ты ничего в этом не понимаешь?)

Мы не первые и не последние предприниматели, которые пережили столкновение культур. Это неизбежное последствие роста и потребности сохранять тонкий баланс, чтобы быть профессионалом и в то же время предпринимателем.

Еще мы увидели, что в результате появления новой профессиональной структуры наша компания стала гораздо больше ориентирована вовнутрь. Большая важность придавалась тому, что происходит внутри компании, чем вовне, в мире клиентов Coffee Republic. Было очень странно наблюдать такую смену приоритетов. Такая смена фокуса с внешнего на внутренний – очень типичный симптом взрослеющего бизнеса, на который жалуются большинство предпринимателей.

Было еще очень много здоровых (и горячих) обсуждений между нами, основателями, и нашей управленческой командой. Ценности бренда противостоят прибыли! Прекрасный пример тому важность кофейного бленда. Для Сахар смена кофейного бленда была нарушением ДНК, и она против этого боролась. После этого

было еще несколько подобных битв из-за других вопросов: автоматические машины, продажа Кока-Колы, сохранение карточек постоянного клиента, замена классической музыки на другую и т. д. В каждом случае Сахар-предприниматель противостояла перемене, а новый Управляющий директор явно на ней настаивал.

Иногда он побеждал. Мы отказались от наших карточек постоянного клиента, по которым покупатели получали десятый напиток бесплатно. Наш Управляющий директор считал, что они ведут к злоупотреблениям. Когда масштабы были небольшими, все шло хорошо, но когда точек стало более 25, практически контролировать бесплатные напитки стало невозможно. Кнопка «Бесплатно» не должна присутствовать на кассовом аппарате сетевой компании. И он был прав. Было бы хорошо сохранить эту нашу практику, но теперь это было невозможно.

Также мы потеряли классическую музыку, которую Сахар считала неотъемлемой частью Coffee Republic. Но то, что сейчас в Coffee Republic слушают Джаз FM, это, в сущности, не так уж плохо! Возможно, эта перемена тоже была правильной.

Но, несмотря на столкновения с Сахар в ее роли предпринимателя, новая команда проделала громадную работу. В 1999 и 2000 годах Coffee Republic открыла почти 50 новых баров. Такие темпы роста приводят к серьезному давлению на бизнес, но новая команда оказалась достаточно сильной и профессиональной, чтобы с ним справиться.

Миллениум поднял Coffee Republic на громадные высоты. Нас назвали в числе пяти брендов, представляющих новую Великобританию в маркетинговом отчете в Financial Times. Мы провели грандиозную промоакцию с Tate Modern, когда они открывались в мае 2000 года и выбрали нас как партнера по запуску. То, что нас выбрали, было для нас большой честью, и нужно было провести серьезную работу по построению команды, чтобы компания могла достойно выступить в такой знаковый момент в Лондоне.

Мы открывали новые точки с невероятной скоростью, но у нас была специальная команда, которая этим занималась, полная энергии и энтузиазма, и она превращала каждый новый бизнес в Coffee Republic так, что клиенты узнавали нас почти с первой минуты. Возможно, времена и изменились, и все стало не так, как в начале, но по-прежнему было очень интересно.

Нас всегда приглашали на «церемонию запуска», которая происходила при открытии каждой новой точки, чтобы отпраздновать окончание обучения новой команды баристас. Это было чудесно и в то же время немного грустно, мы приходили только как гости в эти новые, такие красивые бары, в открытии которых мы никак не участвовали. Должно быть, это похоже на то, что чувствуют родители, когда приходят на выпускной вечер выросшего ребенка. Ты гордишься тем, что произвел, но и испытываешь некоторый страх от того, что перед тобой стоит независимый человек. Теперь, чтобы выжить, ты ему на самом деле уже не нужен.

Реальная перемена произошла, когда наш Управляющий директор сказал, что мы должны переехать с Албермарл Стрит, потому что там мы уже не помещаемся. Нам нужно было, чтобы вся компания располагалась под одной крышей, а у нас бухгалтерия по-прежнему была в Куинсуэй, а отдел человеческих ресурсов на Гаррик Стрит.

Для нас это был момент, когда мы действительно осознали, что Coffee Republic в нас больше не нуждается. Это перемещение было последним шагом путешествия нашего бизнеса во взрослую жизнь. Мы чувствовали, что наш предпринимательский этап закончился, и мы больше не находимся в центре жизни этой компании. Мы пережили трудный подростковый период и сохранили целостность ДНК. Пришло время ее отпустить.

Эпилог

После того, как мы переехали в новый офис у Лондонского моста, мы в каком-то смысле уже не чувствовали себя так свободно. Нам уже не так нравилось работать в этом профессионально управляемом бизнесе со всеми его системами, процессами и иерархией. Coffee Republic стала взрослой, и роль ее основателей полностью изменилась. Мы построили такой бизнес, от которого в самом начале хотели отойти. Круг замкнулся.

Известен феномен зрелого бизнеса – его основатели уходят. Ходят легенды о росте бизнесов, и они предупреждают, что основатели не должны оставаться слишком долго, чтобы не нарушать негласное правило: приходит время, когда они должны уйти. Если ты игнорируешь это правило, то становишься, как «слишком довлеющий родитель, тормозящий развитие своего отпрыска». Есть такое старое верование, что предприниматели никогда не становятся хорошими управленцами.

Мы всегда знали, что в конце концов придет и наше время. Оно пришло в апреле 2001 года.

Coffee Republic была полностью независимой, взрослой, сильной, со своей душой и своими ценностями, и мы поняли, что она должна идти вперед сама, со своей новой командой.

Нам было очень грустно это понимать. Говорят, что предприниматели переживают расставание со своим бизнесом как тяже-

лую утрату. Это правда. Нам было очень больно от этого разделения.

Сахар возвращалась из Штатов в тот день, когда Financial Times написала, что она и Бобби оставляют свои руководящие посты в Coffee Republic. Она нашла номер Financial Times в зале ожидания British Airways и разразилась неудержимым плачем. Остальные пассажиры недоумевали, что столь болезненного и трагического можно было найти в деловой газете, что могло вызвать такой взрыв эмоций.

Но они так никогда и не узнают. И даже если узнают, не поймут.

Потому что они никогда не были предпринимателями...

Алфавитный указатель