

Содержание

Введение	9
Для кого эта книга	9
Моя история	11
1. Хобби или бизнес	
Творчество как лекарство	18
Как сделать творчество частью вашей жизни	20
Цена свободы	29
Свободный художник или предприниматель?	36
2. Переходим к делу	
С чего начать	40
Страхи, которые нам мешают	46
Как сделать правильный выбор	51
Об ошибках и сомнениях	61
Игры и роли	75
Мотивация	78
3. Первые шаги	
Собираем портфолио	88
Как оценить свой труд	91
Постановка цели	100
Как найти деньги	104
Как выбрать партнера	109
Нужно ли учиться и у кого	119
Три главных вопроса предпринимателя	123
Ваш идеальный клиент	133
Процесс становления проекта	137
Договор в творческом бизнесе	140
Налоги и бухгалтерия	153
Бизнес-планирование и факт-карты	159
Стратегия и позиционирование	171

4. Когда вы твердо стоите на ногах	
Как находить хороших сотрудников	178
Как работать с людьми	185
Аутсорсинг	195
Как делегировать полномочия внутри компании	199
Как развивать проект без бюджета	206
Личный бренд	209
Как не скатиться в банальность	214
Как масштабировать проект	217
5. Искусство продавать	
Как перестать бояться и полюбить продажи	223
Как вести диалог с клиентом	228
Выход на рынок	234
Стратегии увеличения прибыли	237
Забота о клиенте	244
Ситуативная стратегия продаж	266
Почему у вас не получается	270
6. Бизнес или жизнь	
«Хочу на Бали»	275
Ваш бизнес без вас	283
Как контролировать работу удаленно	286
Маленькими шагами	290
Режим дня предпринимателя	295
Где брать ресурсы, чтобы двигаться вперед	298
Что такое успех	303
Заключение	310
Приложения	312
Что рекомендую почитать и почему	312
Куда советую заглянуть в интернете	314
Что посмотреть на YouTube	315
Какие тренинги пройти	316

Введение

Для кого эта книга

В 2013 году я отказалась от наемной работы в известной всей стране студии дизайна и стала предпринимателем. К тому моменту я успела получить красный диплом экономиста в престижном вузе, поработать в международных продажах, побывать во многих странах. Жила в съемной квартире, плохо представляла себе будущее и мечтала о переменах. У меня не было конкретной цели, просто хотелось почувствовать вкус жизни, сделать что-то полезное для общества и найти занятие по душе.

Тратить время на поиски «идеальной идеи» я не стала, взяла первую попавшуюся. Открыла онлайн-магазин мебели и позорно закрыла его через год. Сначала сдалась. Затем собралась. Теперь вспоминаю эту часть биографии с улыбкой.

Мне 32 года. Я создала бренд материалов для творчества, и сейчас у нас больше 100 партнерских магазинов, своя студия прикладного мастерства, сотня тысяч подписчиков в социальных сетях, тысячи любимых клиентов.

Эта книга для тех, кто ищет вдохновение. Она также для тех, кто его нашел и готов приложить усилия, чтобы не потерять. Книга адресована в первую очередь тем, кто строит бизнес в творческой сфере. Художники, ремесленники, мастера часто не знают, как продать свой продукт. Им трудно совместить изготовление товаров и ведение дел, к тому же мир бизнеса кажется пугающим и агрессивным.

Я даю советы, делюсь личным опытом и рассказываю, как из ничего создать бизнес, который станет важной частью вашей жизни: превратить увлечение в прибыльное дело,

быть нужным людям, заниматься тем, что нравится, работать с теми, кто вам по душе, и для тех, кто вам безразличен.

В этой книге рассказывается, как поставить творчество на предпринимательские рельсы и вести свой проект, не теряя драйва и энергии.

Вы имеете право ничего не знать о бизнесе, не разбираться в бухгалтерии и налогах. Быть полным профаном в продажах, делопроизводстве и кадровых вопросах. Вас может бросать, как когда-то меня, от одной идеи к другой. Поверьте, даже при таких вводных можно получать удовольствие от бизнеса.

Когда я начала писать эту книгу, то представляла читателя собеседником. Старалась писать так, как говорю, чтобы вы слышали мои слова. Иногда я настаиваю, порой что-то обстоятельно доказываю, потом поддерживаю вас и вместе с вами ищу смысл и мотивацию в каждом пройденном шаге.

Хочу, чтобы, читая, вы мысленно отвечали мне:

— Я тоже так думаю!

— Как будто для меня написано!

— Ой, всё, пошла делать.

Каждая страница, как честный разговор с другом, как увлекательное кино, как внезапное событие, будет вызывать в вас эмоции. Сильные, настоящие. Именно они послужат вам топливом для свершений!

Эта книга не о бизнесе в сфере производства красок или ведения мастер-классов. Специфика вашей работы не имеет значения. Здесь вы не найдете конкретных инструкций «сколько вешать в граммах» — они моментально устаревают. Вместо этого вы узнаете универсальные формулы, работающие в любом деле. Вам понадобится все ваше мастерство и творческие способности, чтобы освоить искусство

предпринимательства — профессию, которой на самом деле не существует, профессию, которой нельзя научиться в университетах, по книгам или курсам. Если вы полюбите это занятие не меньше, чем любите свое искусство, успех не заставит себя долго ждать.

Перенимать чужой опыт надо, но помните, что есть только один способ освоить несуществующую профессию «предприниматель» — это путь действия. Делать, делать и делать каждый день то, что эффективно для вашего бизнеса. Что созвучно вашему внутреннему состоянию и личным принципам. Действовать по обстоятельствам, быть творческим, изобретательным и любопытным.

Не останавливайтесь на этой книге. Читайте, слушайте, общайтесь с теми, кто смог из ничего построить успешное дело. Не стесняйтесь копировать эффективную модель, но берите не форму, берите энергию. Не верьте мне на слово, проверяйте каждый тезис на практике. Только так, и никак иначе.

Моя история

Я люблю читать биографии выдающихся людей. Это шанс подглядеть, что и как они делали, какими качествами обладали. На величие я не претендую, но моя книга написана на основе моего опыта. Острые грабли и ежедневные задачи — вот мои учителя. Знаю, что все любят истории, поэтому расскажу свою.

В детстве я хотела быть хозяйкой завода или водить такси. Мне казалось, что владельцу завода не нужно ничего покупать на рынке — он все делает сам. А еще я любила ездить с папой на машине: он «таксовал» по вечерам и иногда брал меня с собой. Мы называли клиентов «полтинниками», потому что они платили пятьдесят тенге (я выросла в Казахстане).

Деньги меня не интересовали, мне нравился сам процесс поиска «полтинников» и доставки их до места назначения.

Несерьезные детские мечты со временем развеялись, и по окончании школы профессию мне выбирал папа — я стала экономистом. Если бы выбор делала мама, то я была бы инженером каких-нибудь очистных сооружений.

Правда, один раз я все-таки сознательно задумалась о том, где хотела бы работать. Это случилось в десятом классе, когда, прочитав «Ководство»*, я написала Артемию Лебедеву: мол, благодарна за труд и пользу. Точно помню, что рассуждала примерно так: «Кем надо быть, чтобы работать у Тёмы? Наверное, дизайнером или уборщиком. Ой нет, я совсем не умею рисовать и терпеть не могу уборку. Черт, не видать мне Студии Лебедева».

Бойтесь своих желаний. Тёма мне тогда ответил — он всем отвечает. Мол, спасибо за добрые слова, всего хорошего. Скрывать не буду: я взвизгнула от радости, получив письмо. История на этом не закончилась, а прервалась на десять лет.

Я поехала в США по программе Work and Travel** работать уборщицей. Минус одно лето каникул и языковой барьер, плюс 13 килограммов, ноутбук, цифровой фотоаппарат и прививка от безделья на всю жизнь. Лето 2006 года можно назвать судьбоносным или «мозговправительным». Что-то во мне переключилось, и я научилась думать о будущем и нести ответственность за свои поступки.

* «Ководство. Параграфы о дизайне» — проект Артемия Лебедева, посвященный графическому и промышленному дизайну. Первые параграфы автор написал для своей книги, но в 1998 году начал выкладывать их на сайте студии. Спустя восемь лет исправленные и дополненные параграфы были изданы: Лебедев А. Ководство. Параграфы о дизайне. — М.: Издательство Студии Артемия Лебедева, 2006. *Здесь и далее прим. ред.*

** Work and Travel USA — международная программа культурного обмена для студентов, которые приезжают в США работать на летних каникулах.

Вернувшись из Америки, на новеньком ноутбуке я освоила пару программ для графического дизайна и сразу нашла подработку. Нет, не уборщицей. Я стала делать плакаты для студенческого совета, не забывая указать авторство в уголке. Где плакаты, там и визитки для замдекана, а потом проект за проектом. Что-то делала бесплатно, а что-то — за деньги, причем я не знала, сколько это стоит, брала что давали. Интернет тогда картинками не пестрил, приходилось делать собственные фото на маленькую цифровую камеру. Было у меня и несколько крупных заказов. Один раз мне даже заплатили 500 евро за подготовку каталога для кейтеринговой компании и книги о безопасности на нефтяном месторождении. Я с удовольствием фотографировала кухню, огромные кастрюли, а также корабли и инженеров, делающих искусственное дыхание манекену.

Получив диплом, я провалила экзамены в магистратуру на бюджет и устроилась менеджером по продажам в маленькую фирму, которая торговала коммерческими напольными покрытиями польского производства. Тогда мне просто нужны были деньги, чтобы платить за жилье и транспорт.

Первые полгода крохотный оклад продавца позволял гасить только жизненно важные платежи. Покупать одежду и обувь помогала мама. Однако я быстро поднаторела и стала закрывать сделки одну за другой. Зарплата взлетела. Сидеть в офисе не приходилось: я бегала по встречам, путешествовала, успевая выполнять план продаж и искать новые проекты и клиентов. Компания была маленькая, я относилась к ней словно к своей, поэтому мыслей вроде «мне столько не платят, чтобы так упакиваться» не было. Никогда не думала, что работаю «на дядю». Мы трудились вместе с руководителем. Он хотел завоевать российский рынок. Я тоже хотела.

Работа в той фирме приносила мне деньги, каких я потом еще долго не видела, а также знания и опыт. А ведь это была

просто маленькая конторка на углу Кропоткинского переулка и Остоженки на цокольном этаже с узкими окнами вдоль тротуара. Никто из прохожих и не догадывался, сколько денег там крутилось.

Несмотря на солидный заработок, приятный коллектив и вдохновляющего начальника, меня непреодолимо тянуло то в одну сторону, то в другую. С юности главный критерий выбора занятия для меня — верить в то, что оно лучшее. Если вера пропадала, то и работу приходилось бросать.

Я хотела перемен и ушла, когда мы работали уже в стильном офисе, занимая весь этаж современного бизнес-центра. Компания росла, а я достигла потолка и решила уволиться.

Сестра мне прислала ссылку на вакансию на сайте Студии Артемия Лебедева: «Требуется отчаянный продавец с прекрасным английским». Я сразу подумала: «Это же обо мне!» Написала им, прошла собеседование и оказалась там, где когда-то мечтала работать.

Студия развивала экспорт продуктов промдизайна, и я принимала участие в этом процессе почти два года. Чем-то помогла, в чем-то была бесполезной. На мой взгляд, студия дала мне больше, чем я ей.

Еще в 2013 году, работая у Артемия Лебедева, я задумала открыть маленький и красивый интернет-магазин товаров для дома. Внезапно появился крупный инвестор, и вместо маленького случился серьезный магазин мебели и декора. Мы арендовали офис, склад, наняли сотрудников. За год перегорела я и прогорел магазин. Инвестор во мне разочаровался, я в себе тоже.

Позже, анализируя события, я поняла, что пыталась воплотить книжные советы о том, как достичь финансового успеха, но допускала одну ошибку за другой. Как я тогда скучала по легким будням наемного сотрудника! Тогда можно было

встать из-за стола в шесть часов вечера в пятницу и пойти в театр с подружками. Теперь же целый год приходилось работать без выходных. Даже делая передышку, я пребывала в полупарализованном состоянии от постоянного стресса. На меня свалилась ответственность, в разы превышающая мои способности, возможности, силы и особенно желания. Словно меня готовили в космонавты, но так и не дали оторваться от Земли.

Со всех сторон посыпались предложения работы. Излюбленная уловка судьбы: стоит потерять веру в себя, как сразу появляется хороший повод все бросить. Я сдалась. Точнее, думала так, поэтому пошла в офис Benetton на должность координатора оптовых клиентов СНГ. Но даже до первой зарплаты не дотерпела: встала и ушла, оставив недописанное письмо на экране компьютера.

Через пару дней позвонила знакомая — дизайнер ресторана — и позвала на встречу. С этого момента я связала свою жизнь с декором интерьеров, и началась совсем другая история. В комбинезоне, с ведром краски в руке, я пошла работать с мыслью о том, что назад дороги нет.

Я бралась за любые проекты. Работала маляром, художником-оформителем, бутафором, декоратором. Мне было все равно, как называется работа, я всецело отдалась процессу. Есть задача — надо выполнить. Никто не рассказывал *как*, просто показывали, *что* нужно сделать. Я брала предоплату, думала, как реализовать проект, покупала материалы, ехала на объект, красила, получала полный расчет.

Муж уволился, и мы стали работать вдвоем. Брались за большие объекты, красили лестницы, потолки, стены. Превращали гипсокартон в бетон, пластик в металл, новое в старое и старое в новое. Материалов для наших художественных задумок катастрофически не хватало. Мы искали рецепты, смешивали коктейли из компонентов и пигментов.

Однажды меня пригласили провести мастер-класс, и мне эта роль понравилась. Муж взял на себя задачи администратора, мастер-классы стали регулярными. Я учила красить, смешивать цвета, рассказывала о технологиях. Ряд совместных проектов с партнерами сильно увеличил количество заказов. Мы уже брали за работу приличные деньги, нанимали помощников.

В октябре 2015 года родилась идея разливать по банкам и продавать смесь красок, которую я использовала чаще всего. Пусть заказчики красят сами — браться за все заказы уже просто не было физических сил.

За пятнадцать дней я сделала сайт, оплатив на готовой платформе пустой шаблон, — тряхнула, так сказать, графдизайнерской стариной. Сайт был страшный, кривой, но на нем можно было посмотреть фотографии, и кнопки «купить» работали. Мы решили, что докрутим всё в процессе, — и докручиваем до сих пор.

В ноябре я запустила магазин и уже на следующий день выслала первый заказ в Санкт-Петербург, а второй во Владивосток. Первые покупатели заказали только краску, а в моей линейке продуктов были еще воски. Я положила их в посылку в качестве подарка, чтобы у меня появились отзывы.

Заказы стали поступать регулярно. Мы продолжали смешивать краски на кухне, самостоятельно отправлять заказы и вести мастер-классы, используя исключительно продукты нашего производства. Квартира превратилась в завод. Все нужные вещи мы перенесли в спальню, там ели, спали, жили. Зал стал складом, кухня — производственным цехом, а коридор — упаковочным центром.

Развивая наряду с розницей отдел партнерских магазинов, проще говоря, оптовую торговлю, мы наращивали объемы, чтобы закупать более профессиональные компоненты, тару,

упаковку, заказывать этикетки и все необходимое. Я придумывала рецепты, оттенки, дизайн упаковки, наполняла сайт, писала посты в соцсетях, вела переписку с клиентами. Муж занимался закупкой компонентов, упаковкой, доставкой и отправкой.

Ровно через год в ноябре мы открыли первую творческую студию в центре Москвы для проведения мастер-классов и продажи красок. К тому моменту мы уже работали с 70 партнерами. К лету 2016 года передали отправки на аутсорсинг, перевезли производство из квартиры в цех «Электрозавода». В 2017 году туда же переехала и студия. Площадь помещения выросла в три раза, появился офис для управляющей магазином и партнерским отделом. Мы перенесли на удаленный склад хранение товара, полностью передали посреднику обработку и отправку заказов, затем закрыли цех и арендовали линию на профессиональном производстве.

Сейчас, когда я пишу книгу, с нами сотрудничают сто двадцать партнерских магазинов и творческих студий в семи странах. Мы регулярно проводим мастер-классы, курсы и лекции в нашей студии в Москве. У нас достойный интернет-магазин и большой разливочный цех, налажены хранение и отправка, а в перспективе планируем открывать свой розничный магазин.

3

Первые шаги

Собираем портфолио

Когда вы приступаете к продажам любого продукта или услуги, без портфолио вам не обойтись. Особенно если это такие продукты или услуги, к выбору которых клиенты подходят обстоятельно.

Не думайте, что портфолио необходимо только собственникам бизнеса и представителям творческих профессий, вовсе нет. Везде нужно показывать реализованные проекты и предоставлять рекомендации клиентов. Когда меня взяли работать в ковровую фирму, я вскоре обнаружила, что у нее предельно слабые позиции в сравнении с конкурентами. Отдел гостиничных проектов, работу которого мне было поручено организовать, еще не уложил в Москве ни одного ковра.

Мне был нужен проект, любой. Но где его взять? Как убедить клиентов, что мы хороши? Мне понравилась мысль участвовать в конкурсах пилотных номеров в гостиницах. Заказчики

часто обустривают так называемый пилотный номер, чтобы протестировать сроки, качество, менеджерскую работу потенциальных поставщиков. Это очень действенный метод выбора надежного партнера в проекте, ведь реконструкция или строительство гостиницы занимает годы. Я поняла, что это мой шанс. Я занялась окучиванием клиентов на предмет поставки ковров в пилотные номера всех гостиниц, в которые удалось пролезть, то бишь познакомиться с генподрядчиком, дизайнером или инвестором. В большинстве случаев мне отказывали, мол, уже выбрали «своих» поставщиков. Однако мой босс был не из тех, кто любит проигрывать, и он выделил бюджет на конкурсный ковер, то есть мы были одной из немногих компаний-поставщиков, кто предлагал привезти ковер бесплатно и так же бесплатно его постелить. «Только дайте мне шанс», — просила я, предлагая помимо качественного, но никому не известного польского ковра свою стопроцентную вовлеченность. Двадцать четыре часа в сутки я была на связи, готовая решать любые «околоковровые» вопросы. В общем, брала чем могла, а кроме себя у меня ничего не было.

В первый год мы слепили штук пять «пилотов». И все это время я продавала даже процесс подготовки номера. Я рассказывала потенциальным клиентам, что крупная и серьезная гостиница N уже сотрудничает с нами, но не упоминала, что мы поставили ей ковер за свой счет, что я и босс коршуном летали над клиентом. И вскоре тонкой струйкой потекли первые заказы.

Вы бы видели, как я носилась с этими пилотными проектами! Как будто это не кусок ковра четыре на шесть метров, а переданная мне на хранение «Мона Лиза».

Поднаторев в презентациях, я начала пробовать новые способы сделать их максимально интересными и впечатляющими. Каталог тут не поможет, разве что треснуть им по голове

кому-то из тендерной комиссии. Поэтому я придумала вытаскивать клиентов туда, где можно было посмотреть на качество разных ковров.

Проведя разведку, я приглашала клиентов на встречу в лобби отеля, где лежал не очень качественный ковер другой компании. Я шутила, обаятельно улыбалась и показывала потенциальным заказчикам места, где ковер полинял, где рисунок плохо состыкован, где протерся ворс до джутового основания. На этом экскурсия не заканчивалась. Мы шли через дорожку, в лобби такого же по уровню отеля, где лежал наш ковер. Я демонстрировала клиентам его безупречное качество и играла с ними в игру «Найди стык», чтобы они убедились в мастерстве монтажной бригады, сумевшей собрать трехсотметровый рисунок из четырехметровых рулонов.

К важным презентациям я готовилась, как агент МИ-6. Пусть таких встреч было немного, потому что и гостиниц класса люкс немного, но я делала все, чтобы меня невозможно было забыть. Я заявлялась на гольф-турнир со списком гостей, работающих в отеле, и, нарушая порядок рассадки, оказывалась рядом с нужными людьми. А был случай, когда усадила на пол сразу четырех директоров, чтобы посчитать, сколько нитей в ковре, и разобраться, почему через полгода эксплуатации ковер потерял роскошный вид. Однажды мне позвонили поздно вечером, и я на ночь глядя приехала по вызову клиента в отель, как бы странно это ни звучало. Постоялец разбил стеклянный стол и поранил руку, ковер был залит кровью, и сотрудники не знали, что с ним делать. Я привезла с собой специальный шампунь.

К чему я рассказала эту историю? Никто не учил меня продавать, я не ходила на курсы, не читала книги о продажах, но мне всегда было интересно решить проблему клиента и сделать так, чтобы он нуждался во мне, помнил обо мне и просил о помощи в любую трудную минуту.

Никогда я не продавала ковер как таковой, хотя была в нем уверена. Я презентовала не проект, а себя. Клиент просто обязан был меня полюбить и захотеть со мной работать. В долгосрочных проектах продавец должен быть как боевой товарищ — чтобы не сбежал, не подвел, не обманул, — и я старалась быть таким товарищем.

Вот еще одна история. Моя коллега-предпринимательница решила вместе с мужем и парой друзей организовать компанию по оформлению свадеб. Два фотографа, флорист и на все руки мастер с богатым опытом, безупречным стилем и тончайшим вкусом взялись за дело. Мне повезло встретить их на старте пути. Нам с мужем надо было оформить свадьбу, а у них не было портфолио. Мы купили все материалы, они сделали работу. Знаю, что потом ребята пахали еще несколько лет, работая днями и ночами, да еще продолжая снимать как одурелые, чтобы было чем заняться в межсезонье.

Если же вам никак не подворачивается реальный проект, кто сказал, что нельзя его придумать? Кто сказал, что нельзя позвать друзей на роль жениха и невесты и сделать альбом с «идеальной свадьбой»?

Первые комоды я и мои партнеры красили у себя дома. Мы не обманывали, честно говорили: «Это мой комод, но такой же я покрашу вам за столько-то рублей». Клиенту все равно, для кого вы делали работу, ему важно ваше мастерство, вот мастерство и продемонстрируйте.

Как оценить свой труд

Всем хотелось бы парить в небесах на крыльях вдохновения, но притяжение земли сильнее. На земле даже самый творческий бизнес существует в тех же правовых и экономических условиях, что и любой другой. Пусть это будет самая зануд-

ная часть книги, а мне придется потряхнуть своим экономическим образованием, но вам жизненно необходимо понимать, как устроен рынок.

Если вы понятия не имеете, сколько денег брать за свою работу, воспользуйтесь классической формулой: идеальная цена = желаемый доход / количество рабочих часов.

В большинстве случаев, если ваш продукт рассчитан на широкую аудиторию и основное вложение в изготовление — это ваше время, то необходимо посчитать стоимость одного рабочего часа. Этот принцип подходит всем, кто занят в сфере услуг: проектным художникам, преподавателям, консультантам.

Например, вам хочется зарабатывать на творчестве 100 тысяч рублей в месяц. Разделите эту сумму на количество рабочих дней, в среднем 20. Получается пять тысяч рублей — это желаемый доход за день. Разделите его на восемь рабочих часов. Результат — желаемая цена за час работы составляет 625 рублей. Вопрос, в какую сторону округлить эту сумму, оставляю на ваше усмотрение.

Также стоит рассчитать свой минимально допустимый заработок. К примеру, вы знаете, что на 40 тысяч рублей вы можете существовать без долгов, — значит, это ваш минимальный доход. После тех же нехитрых вычислений вы получите 250 рублей в час.

Итак, первое время цена на вашу работу может колебаться от 250 до 625 рублей в час, в зависимости от сложности объекта.

Если вы создаете продукт своими руками, вы используете сырье и материалы. Допустим, вы шьете лоскутные одеяла и ваше основное сырье — кусочки ткани. Вы можете посчитать себестоимость одного изделия — сложить все расходы на материалы за вычетом остатков. Если изделий несколько,

Если вы понятия не имеете,
сколько денег брать за свою работу,
воспользуйтесь классической формулой:
идеальная цена = желаемый доход /
количество рабочих часов.



то все затраты на все изделия разделите на их количество. Расходные материалы учитывать сложнее, так как их тратится минимум. Например, одна катушка на десять одеял. Цена небольшая, и ею можно пренебречь.

В стоимость часа расходы на материалы не включаются — их вы можете учитывать для каждого проекта отдельно либо, если у вас уже большие запасы сырья и вы используете всего по чуть-чуть, прибавлять какой-то коэффициент к нормо-часу, например 20 процентов. Не забывайте учитывать расходы на транспорт и не ждите, что вас будут кормить.

Большинству клиентов удобно слышать цену, в которую уже «все включено», но есть и такие, кто предоставит вам свои материалы. Это бывает удобно. Так работают декораторы, некоторые флористы, стилисты.

Используя персональный нормо-час, вы можете повышать цены по мере того, как растет ваше мастерство и/или увеличивается количество заказов. Наступит день, когда вы перестанете справляться с потоком заказов, уверенно поднимете цены, поток сократится, а доход будет выше.

Можно сделать это и сразу. Количество заказов естественным образом уменьшится. У вас будет больше свободного времени на учебу, повышение мастерства, выполнение других важных задач или банально на семью, спорт, хобби, отдых. Главное — помнить о балансе, вовремя улавливать перекосы и стремиться к гармонии. Время не всегда можно оценить деньгами. Ведь оно уходит не только на работу, но еще на обучение и приобретение навыков. Сколько стоят знания? А сколько — хорошие отношения в семье, воспитание ребенка, общение с родителями и друзьями? Как оценить время, которое на все это нужно? Я уверена, что оно в любом случае окупится. Обучение и практика делают из вас мастера, а любовь, которую вы дарите окружающим, возвращается сторицей.

Когда я занялась производством и реализацией красок, мне пришлось задуматься о ценах. Их следовало с самого начала установить такими, чтобы потом долго не повышать, несмотря на инфляцию, рост себестоимости и затрат. С одной стороны, такая постановка задачи усложнила расчеты. С другой — появилась необходимость сразу проработать стратегию на годы вперед.

Я сделала ставку на сетевой бизнес, рост через поиск партнеров, вовлечение клиентов в творческое сообщество, организацию массового «перекрасочного» движения. Моя компания должна была выделяться за счет сервиса и качества, уникального дружеского подхода к клиенту, партнерам и сотрудникам. Чтобы достигнуть цели, нам нужна была особенная среда, творческий котел — союз производителя, продавца и клиента. Чтобы воплотить задуманное, мне нужно было учесть огромное количество будущих расходов.

В итоге цену первой банки краски я обдумывала около месяца, причем все это время я не столько занималась расчетами, сколько планировала развитие своего проекта — вплоть до открытия студии. Я учла расходы на аренду, рост производства, автоматизацию склада, отправок, поставок. Я ходила по строительным магазинам, салонам красок и мастерским, смотрела, как они устроены, что предлагают, как продают, как работают менеджеры и какой предоставляется сервис, как производители поддерживают своих оптовых и розничных покупателей. В общем, цену я назначила такую, чтобы, даже полностью уйдя в торговлю с партнерскими магазинами по оптовой цене, предприятие Daria Geiler могло выжить.

Мы затронули еще один фактор, влияющий на цену. Вам необходимо узнать цены на подобные изделия у конкурентов, понять, что в них входит. Желательно определить, к какой категории по стоимости, качеству и сервису будет относиться ваша продукция. Понять это сразу может быть сложно,

но вам необходимо решить, кто ваш клиент и сколько у него денег, каковы его запросы, что у него «болит», а что «чешется», и как помочь ему, стать его другом.

Если вы по-прежнему не знаете, какую назначить цену, — назначайте среднюю по рынку. Чтобы узнать ее, обзванивайте и обходите конкурентов. Даже у уникального продукта, например картины, есть стиль, материал, размер, идея. Сбор разведданных — важная задача для начала бизнеса, а также для его развития и трансформации.

Моя подруга Саша Киселева, владелица популярной тату-студии в Москве, шутит про ценообразование: «Я могу брать людей за три тысячи рублей в час, это средняя цена по рынку, но беру за пять тысяч. Практика показывает, что клиентов меньше не становится, но все в чистых носках».

Если вы объявили цену на свою продукцию, а через месяц осознали, что она слишком низкая, смело поднимайте ее. Пусть вас не беспокоит чувство вины, и не нужно ничего объяснять — никого не интересуют ваши трудности. А если вам все же хочется сохранить постоянных клиентов, то предложите им скидку.

Как художники оценивают картины

Хотите верить, хотите нет, но художники тоже оценивают свои картины по количеству часов, вложенных в их создание. А еще по тому, как они относятся к каждой работе: нравится или нет, какие с ней связаны воспоминания. Некоторые картины стоят дорого, потому что много значат для автора. Иногда работы оценивают по размеру и сложности или легкости исполнения.

Моя сестра, профессиональная художница, живет в Лондоне уже двадцать лет и пишет картины на продажу и на заказ.

Иногда она создает маленькие картины, высотой до пятидесяти сантиметров, сразу сериями. Может за ночь сделать десять штук. Она оценивает их недорого, иногда у нее покупают по нескольку таких работ.

Стоимость картины может быть определена оценщиком онлайн- или офлайн-галереи. Можно выставить работу на торги или принять участие в конкурсе. Если вы продаете через посредника, например онлайн-галерею, то к вашей цене прибавляется сорок процентов, иногда меньше или больше. Обычно художники сохраняют одну цену у себя на сайте или в магазине и на сайте галереи, то есть при продаже через галерею недосчитываются сорока процентов, но эта приличная сумма вполне соизмерима с затратами, которые вкладывают галереи в продвижение, презентацию, выставки, разработку удобной торговой платформы для клиента и художника.

Оценка картин одного мастера может стремительно меняться, если растет спрос на его работы. Кто-то из художников может устанавливать цену «от фонаря», и это срывает. Кто-то учитывает каждую потраченную каплю краски, холст, коробку, скотч и выпитый за время работы кофе. Вы автор, вам и решать. Начните с любой комфортной цены или прогуляйтесь по магазинам, в том числе онлайн, соберите информацию о подобном стиле, формате, размере, материале и концепции.

Стоит ли сразу думать о деньгах

Деньги очень важны, особенно когда их нет. Существовать в режиме максимальной экономии — все равно что жить с ограниченным запасом кислорода. Вот-вот закончится. У многих этот страх выработался еще в детстве, был заложен родителями, окружением. Нам необходимо чувствовать опору, безопасность. Деньги ее дают.

Мой опыт показал, что наличие денег — не гарантия, а порой даже помеха для творческого бизнеса, зато их отсутствие — идеальный стимулятор для развития и движения.

Когда мы с инвестором планировали мебельный магазин, денег было много, столько, сколько я прежде в глаза не видела. Я была к этому не готова и не справилась. В результате — огромный кассовый разрыв, вложения не пойми во что и прыжки по горящим углям.

Мой самостоятельный проект «свободного декоратора» родился в период, когда у нас с мужем не было сбережений, зато был кредит на автомобиль. Уже на этапе планирования мы поняли, что единственная возможность развивать свое дело — работать на территории и материалах заказчика. Грубо говоря, план по «захвату мира» на первом этапе вообще не подразумевал бюджета на бизнес. Мы покупали краски, масло, воски, кисти, расходники под каждый заказ. Со временем у меня накопился целый склад остатков, которые я старалась использовать по максимуму.

Думать о деньгах — нормально, считать деньги тщательно — более чем нормально. Бизнес — это не просто проект, это ваше хозяйство. Если на первом этапе непонятно, как и что делать, перенесите модель ведения домашнего хозяйства на свой бизнес-план. Вы же не экономите на всем? Нет, вероятно, что-то несущественное вы покупаете подешевле, а что-то важное — подороже, чтобы хватило надолго. Что-то приобретается для красоты, что-то для гостей, что-то для детей, мужа, а кое-что и для себя.

Планируйте бюджет так, как расписывали бы, например, расходы на отпуск. Вы же не только покупаете путевку и ждете

даты. Нет, вы что-то делаете до поездки, чтобы без вас все не сломалось, покупаете необходимые вещи для путешествия, рассчитываете, сколько потратите на экскурсии, на еду, на транспорт, на сувениры. Считать деньги для проекта надо точно так же.

Если интуиция молчит, а решение нужно принимать, тогда воспользуйтесь техникой, которую можно назвать «Три вида выгоды». Допустим, вы принимаете решение, ехать ли на встречу с потенциальным клиентом, инвестором или партнером. Подумайте, получите ли вы, сделав тот или иной выбор, три вида выгоды: материальную (экономическую), интеллектуальную и духовную (к этому виду можно отнести и радость, удовольствие).

Материальная выгода — это деньги и всё, что может вам эти деньги принести. А значит, к такого рода благам относятся и сырье, и помещение с отсрочкой по аренде, и техническая консультация, и профессиональные услуги, и торговая площадка, и транспортная, информационная или рекламная поддержка.

Чтобы принять решение, идти или не идти на конкретную встречу, надо ответить на вопрос: «А деньги там есть?» или шире: «Что я получу? Какую выгоду извлеку из этой встречи?» Будьте честны с собой, подумайте подольше, поглубже, прикиньте все варианты взаимодействия. Если понимаете, что ничего не получите, — не ходите.

Интеллектуальная выгода — это возможность перенять чужой ценный опыт или научиться чему-то новому. Чем интересен этот человек? Чему он может научить? Какие вопросы стоило бы задать ему на встрече?

Духовная выгода — на мой взгляд, одна из важнейших. Встреча, человек, потенциальный союз часто дают возможность улучшить свои человеческие качества, переоценить

ценности, озадачиться вопросами, выходящими далеко за рамки проекта. Во время встречи я ищу ответы на вопросы: «Какие принципы у этого человека? Соответствуют ли они моим?» Допустим, материальную и интеллектуальную выгоду я получу, а вот с духовной засада. Встреча с инвестором, который сколотил капитал на откатах, взятках, другим нечестным путем, не будет иметь продолжения. Я поставлю на таком человеке жирный крест и подумаю, как сделать так, чтобы никогда с ним не сталкиваться. Еще ни разу такой подход меня не подвел.

Все три пункта в совокупности дают нам основной критерий: «Выгодно ли это для проекта и для меня?»

Не стесняйтесь думать о выгоде. Деловой человек обязан размышлять о ней в первую очередь. Включили роль «предприниматель» — играйте с полной отдачей. Делайте то, что не противоречит вашим принципам, этике, морали, воспитанию. Помните, что разумный эгоизм — это естественное для любого человека состояние. Судить о вас будут по делам, а не по тому, какие праведные мысли у вас в голове и даже какие речи вы «толкаете» или ценности исповедуете. Пусть все мысли, речи, ценности будут видны в ваших делах.

Постановка цели

В какую бы сферу вы ни погрузились, от всех тренеров и коучей вы будете слышать одно и то же: ставьте цели. Я присоединюсь к этому хору. Без цели трудно не только куда-то прийти, но и понять, что идешь не туда. Зато когда она есть, многое становится яснее. Это как адрес в навигаторе: вбиваешь и едешь.

Путь неблизкий. Вас ждут приключения, крутые повороты, дефицит топлива, странные пассажиры и огромный риск приехать не вовремя и не туда.

Ценное качество для предпринимателя — гибкость в плане целеполагания и оценки себя, ресурсов в каждой конкретной ситуации, способность чутко и быстро реагировать на любые изменения. Порой приходится менять и цели. Такое отношение помогает выживать, держаться на плаву и даже достигать результатов в хаосе. А как иначе назвать то, что происходит вокруг?

Так получилось, что для меня всегда естественным графиком работы было любое удобное время. Удобное относительно ситуации, поставленной цели, физического и эмоционального состояния.

Однако для многих, кто привык трудиться пять дней «на дядю», а два дня жить «для себя», творческий бизнес — это своего рода переход от жизни по выходным к жизни каждый день, независимо от дня недели.

Жизнь и работа сливаются воедино.

Для кого-то это звучит пугающе.

Но вдумайтесь: ведь это это возможность не делить жизнь на дни недели, радоваться понедельнику так же, как субботе, и любить всё, что делаешь.

Деньги для предпринимателя не цель, а средство достижения других, более масштабных целей. Вам необходимо разобраться, что для вас значит дело, какие ваши личные задачи оно решает. Какова ваша мотивация заниматься проектом? Цели должны быть настолько значимыми, чтобы даже при отсутствии мотивации вы могли продолжать.

Вы цените внутреннюю свободу? Знаете, чем можете быть полезны людям? Вы видите ценность своего труда, знаний, умений? Если да, то реализация себя в этих направлениях

уже может стать целью для бизнеса. Быть полезным — хорошая цель.

Теперь забросьте сети дальше — туда, где цель сливается с мечтой. Хотите признания? Восхищения? Хотите быть трендсеттером? Берите больше! Стать лидером? Вдохновлять своим примером? Открыть сеть магазинов, кафе, студий, мастерских? Может быть, крупную онлайн-школу? И хотя слово «тщеславие» имеет негативную окраску, стремление к славе и почестям вполне может быть мощным стимулом лично для вас. Не скромничайте. Цели вашего проекта — только ваше личное дело.

Ставя цели, заглядывайте далеко. Это должно быть что-то очень для вас важное, к чему вы будете стремиться, даже когда кажется, что все пропало, все вас бросили, нет ни денег, ни сил.

Пусть ваша цель отвечает таким параметрам:

- цель имеет конкретную, четкую формулировку — понятна вам без дополнительных объяснений, а также ясна другим людям;
- цель достижима в этой стране, в этой экономической ситуации, лично для вас;
- цель достижима с учетом ваших нынешних возможностей и способностей;
- вы сможете лично контролировать достижение цели и рабочий процесс после ее достижения;
- вы можете определить срок, который потребуется для достижения цели;
- цель можно разделить на маленькие шаги, микроцели;
- вы можете прямо сейчас сделать один шаг в направлении к этой цели.

Резонный вопрос: а само творчество разве не может быть целью бизнеса? Практика показывает: нет, не может, это хобби. Вашим доходом при таком отношении к работе будет разве что удовольствие.

Для меня самый эффективный метод определения целей — это мысленно переместиться в будущее, примерить на себя разные роли. Смогу ли я выдержать испытание известностью? Рискну ли выступить перед тысячей человек? Если это уже случилось, что я чувствую там, на сцене, перед огромным залом? Как я пришла к этому?

Реконструкция будущего, проработка разных вариантов развития проекта, множества путей достижения цели — вот мой способ. В вашей голове будущее должно быть не картинкой из журнала на карте желаний, оно должно быть настоящим. Чем реальнее, тем лучше.

Очень важно, чтобы в процессе движения к цели вы занимались тем, что вам нравится. А заниматься предпринимателю приходится самыми разными вещами: от мытья полов в своей студии до переговоров с крупными клиентами и выступлений на конференциях, выставках и фестивалях, от производства продукта до его реализации, упаковки, доставки и послепродажного сервиса. А есть еще фотосъемка, сочинение описаний, размещение рекламы.

Вам должно нравиться все это, вы должны любить то, что делаете, а не только делать то, что любите. Даже трудные и скучные задачи важны для достижения цели. Путь к ней во все не пролегает через цветущий сад. Вы пройдете мимо городской свалки, кладбища, парковки, по горячему асфальту и глубокому снегу, вас будет сдувать ветром и мочить дождем. Это нормально, так и должно быть. Если ваша цель — лишь деньги, то через некоторое время вам все надоест и покажется бессмысленным. Любовь на каждом этапе пути, в каждом деле, шаге и процессе — ваше топливо, без нее никуда.

Как найти деньги

Если на начальном этапе вам нужны деньги и кажется, что это единственный камень преткновения, я вас разочарую. Достать деньги как раз легко; вот когда их вам дадут, тогда начнутся трудности. Но обо всем по порядку.

Проще всего искать инвестора, когда вы уже начали что-то делать. В этом случае у вас есть опора, уверенность, какие-то материальные доказательства серьезности намерений.

Если взять чистый лист, несколько цветных карандашей и уединиться на пару часов, можно составить приличный список инвесторов. Напишите в центре листа: «Я» или название проекта, мастерской, магазина. Одно-единственное правило — не оценивать варианты, а выписывать все, которые приходят в голову. Итак, чертите круги вокруг проекта. Первым будет близкий круг.

Пролистайте мысленно записную книжку и вспомните родственников, имеющих свободные средства. Это могут быть ваши родители, сестры, братья, дяди и тети, родители мужа или другие родственники.

Следующий круг — друзья и друзья друзей. Возможно, кто-то из знакомых, пусть не самых близких, вкладывал деньги в новые проекты. Возможно, он сам успешный предприниматель и знает тех, кто инвестирует в стартапы.

Третий круг — бизнес-ангелы и бизнес-акселераторы. Такие компании ищут перспективные проекты, чтобы вложиться в них на ранних этапах. Что они делают? Проводят конференции, или так называемые «бизнес-трамплины», интервью, встречи с соискателями инвестиций. Ищут «горящие глаза», хороший качественный продукт, а в идеале — еще и готовую команду. Вместе докручивают проект до стабильных результатов и через пару лет выходят

из бизнеса, продав свою долю основателям компании или следующему инвестору.

Некоторые мои партнеры, особенно в отдаленных регионах, например в Якутии, участвовали в государственных конкурсах. Существуют проекты государственной поддержки микробизнеса, и этим тоже можно воспользоваться.

На старте вам нужно определить сумму, от которой вы будете плясать, общаясь с инвесторами.

Большинство моих партнеров суммы до 100 тысяч для открытия своих студий нашли внутри близкого круга. Я сама дала подруге на подготовку онлайн-школы 160 тысяч рублей, еще 40 тысяч они взяли у друга мужа и за три месяца запустились. Но я не считаю себя инвестором и часто отказываю знакомым. Зато постоянно инвестирую в себя — не только в развитие бизнеса, но и в семью и образование. Единственный проект, в который я готова вкладывать все свободные средства, — мой собственный.

Начертите круги инвесторов на бумаге, затем обдумайте и обведите тех людей, на которых делаете основную ставку. Побойтесь, чтобы у вас был выбор. Недостаточно провести одну встречу или написать сообщение: «Слышь, дружище, дай в долг» либо понять: «Мам, ну ма-а-а-м, я все отдам».

Что хочет услышать инвестор? Конечно, ему интересно, что вы предлагаете, но гораздо важнее, что вы за человек. Сейчас я говорю о ситуации, когда вы знакомы с инвестором или вас познакомили по вашей просьбе. Следует тщательно подготовить содержательную часть презентации, а также подумать о своей репутации. Если инвестор узнает, что вы за год сменили четырех работодателей и поэтому решили, что вам нужно свое дело, он не захлопает в ладоши от радости. Нет, он сразу поймет, что вам через три месяца надоеет и вы сбегите, оставив проект на этапе максимальных затрат.

Конечно, ваши горящие глаза важны, но к ним хорошо бы добавить проработанный план действий. Вы должны понимать, что у вас за продукт, какие у него преимущества, чем он лучше других таких же на рынке. Инвестор спросит, кто будет покупать ваш товар и что вы знаете о своем «идеальном клиенте» (о составлении портрета такого клиента мы еще поговорим в этой главе). Он рассчитывает, что вы изучили конкурентов и можете оперировать статистикой: какой у них средний чек, конверсия, прибыль. Чтобы найти инвестора не среди родителей и друзей, а в профессиональной среде, нужно проделать колоссальную работу. Вы должны знать, что будете делать на каждом этапе, как платить зарплату, как обслуживать клиентов.

Мозговые штурмы, разведка, наблюдения, исследования в Сети, просмотр роликов на YouTube, чтение соответствующей литературы, профессиональных блогов и подкастов, обучающие тренинги, онлайн-курсы и мастер-классы — все это идет в копилку и увеличивает ваши шансы. Чем больше сумма, которая вам нужна, тем мощнее ваша подготовка. Хороший бизнес-план — это не заметки, которые можно набросать за пару часов. Его составление — это труд, исследовательский, настоящий, потому что «украсть» проект нельзя, вам потом с ним работать: с проектом и инвестором.

Что вы можете предложить инвестору, кроме идеи? Что у вас есть в запасе? Какое уникальное качество, опыт, знания, связи?

Допустим, есть друг, который сдаст помещение с арендными каникулами на два-три месяца, чтобы вы могли сделать ремонт и открыться. Или, например, у вас свое помещение в центре города. Может быть, вы раскрутили канал на YouTube, или собрали сообщество с активными подпис-

чиками в соцсети, или ваш брат популярный блогер и готов помочь вам с продвижением?

Даже если представление о продукте еще только складывается у вас в голове, максимально четко сформулируйте концепцию, объясните ее в нескольких фразах. Мои партнеры, привлекая средства, сообщали инвесторам, что открывают творческое пространство, где будут проводить мастер-классы, продавать продукцию. Также они говорили, что у них есть мощная поддержка со стороны основателя бренда (меня), партнерская поддержка (обмен опытом и рекламой от представителей бренда), наработанная схема доставки, отправки, минимальный заказ, сроки, понимание среднего чека по региону и так далее. Концепция должна быть отработана до мелочей, даже если находится на стадии идеи. А если ваша идея еще и новаторская, то вам придется обосновать ее перспективность.

Будьте готовы, что переговоры не будут легкими, потому рекомендую начать с тех кандидатов, кто вам, скорее всего, денег не даст. Так вы отработаете возражения, услышите реальные вопросы инвестора. Все это поможет вам улучшить презентацию проекта.

Жадный и скрупулезный инвестор (представляйте его именно таким) непременно спросит: «Что ты будешь делать, если твой пушистый план не сработает? Если твой брат блогер откажется или его страницу заблокируют? Если появится кассовый разрыв, допустим, ты откроешь пространство, а никто не придет? Как ты будешь себя вести в кризисной ситуации? Что ты сделаешь, если никто не запишется на мастер-класс? Если аудитория YouTube-канала не оценит новое направление?»

Подобные вопросы особенно важны, если идея уникальна. Чем она неординарнее, тем тщательнее вам нужно подготовиться. Варианта «звонок другу» вам никто не предложит. Инвестор выбирает *вас*, а не проект.

Суровая и беспощадная статистика бизнес-ангелов гласит, что в 80 процентах случаев давать деньги неопытным предпринимателям — это риск не только для инвестора, но и для них самих. И деньги сожгут, и сами сгорят.

Обязательно посчитайте финансовую модель, хоть в Excel, хоть в блокноте, хоть на холсте маслом. Понимаю, что цифры вы будете брать с потолка, но в интернете много разобранных кейсов, готовых решений для старта, посчитанных планов со списком стандартных расходов: налоги, соцпакет, зарплаты, банковские комиссии. Также вы можете сходить на тренинг по этой теме или получить консультацию специалиста.

Пытаясь добыть и произвести неизгладимое впечатление на инвестора, вы получите бесценный опыт. Научитесь самодисциплине, планированию, картированию*, презентации, расчетам и поймете, сколько всего интересного вам предстоит, когда деньги будут у вас. Это настоящий тренажер для будущего предпринимателя. Пройдете этап сбора средств, получите заряд энергии — будет на чем доехать до следующего пункта назначения.

Пока планировали, поняли, что не знаете, как делать расчеты? Поздравляю, у вас есть тема для изучения. Решите эту проблему и двигайтесь дальше. Расчеты показывают убыточность? Проект на миллион, а выхлоп рубль? Что ж, погрузим — и бегом на поиски другой идеи или способа переработать эту.

* Картирование — составление модели деятельности в процессе, графическое отображение шагов по предоставлению товаров или услуг клиентам.

Не сочтите за труд выбрать такого инвестора, которому «отдаться» будет в радость. Инвестор не будет слепо верить вашему «все идет нормально», он будет контролировать каждый ваш шаг. Очень многое должно совпасть, чтобы и вы, и он согласились начать совместный путь. В этой лодке вы надолго, поэтому важно провести много переговоров, чтобы выбирали и вы, а не только вас.

Соберите данные о согласившихся инвесторах: кто они, в кого вкладывались до этого и чем сами зарабатывают на жизнь. Узнайте каким угодно путем, откуда у них свободные деньги. Вдруг человек их украл или он обманывает владельцев компаний, в которые вкладывается? Пообщайтесь с теми, кто с ним работал.

На переговорах ведите себя как «свой человек». Даже если перед вами малознакомый папа подруги, воротила бизнеса или топ-менеджер госкорпорации. Он все равно человек, будьте для него не дрожащим котенком, а потенциальным партнером. Подготовьте костюм, продумайте образ, включите кнопку нужной роли, войдите в нее и шарашьте так, как будто вы не вы, а этакий будущий успешный предприниматель. Активный, творческий, тонкий, но упертый и готовый на своих хрупких плечах тащить проект, как караванный верблюд.

Узнайте у инвестора, что ему самому интересно в этом деле, какие у него взгляды и принципы. Возможно, его друзья станут вашими первыми клиентами. Воспользуйтесь ситуацией, может, это ваша последняя встреча, возьмите от нее все.

Как выбрать партнера

Партнером может быть инвестор, напарник по бизнесу, а могут быть клиенты и поставщики, как в моем случае. Я называю партнерством особый вид доверительных, но при этом деловых отношений, не исключающих дружбу.