

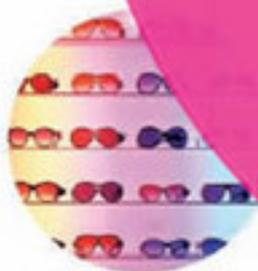


Кэрол Шредер



СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАГАЗИН

Как построить
прибыльный бизнес
в розничной торговле



METRO
Cash & Carry

 альпина
ПАВЛИЩЕРЪ

Кэрол Шредер

**Специализированный магазин.
Как построить прибыльный
бизнес в розничной торговле**

«Альпина Диджитал»

2007

Шредер К.

Специализированный магазин. Как построить прибыльный бизнес в розничной торговле / К. Шредер — «Альпина Диджитал», 2007

В этой книге есть все, что нужно знать владельцам специализированного магазина. Кэрол Шредер подробно и понятно рассказывает обо всем: от поиска своей ниши, выбора ассортимента и разработки реалистичного бизнес-плана до управления складом и сбытом, ведения учета и организации эффективной рекламной кампании. Кэрол Шредер заряжает читателей своей энергией, которая позволила ей создать один из самых успешных магазинов розничной торговли в Америке. В ее изложении управление собственным магазином – это не только прибыльный бизнес, но и захватывающий творческий процесс. Книга ориентирована на владельцев и ключевых сотрудников специализированных магазинов, предпринимателей, планирующих создать или приобрести розничный бизнес.

© Шредер К., 2007

© Альпина Диджитал, 2007

Содержание

Вступление	6
Моим российским читателям	7
Предисловие	9
Благодарности	13
Мнение специалиста	14
1. С чего нужно начинать	15
Поиск покупателей: исследование рынка	16
Общение с фокус-группой	16
Анализ конкуренции	17
Борьба с Wal-Mart и другие трудности	17
Готовы ли вы заниматься розничной торговлей?	19
Анализ личных обстоятельств	19
Бизнес-партнеры	20
Как работать с супругом	21
Возможности франчайзинга[1]	22
Покупка готового бизнеса	24
Начать с малого или остаться малым	26
Составление эффективного бизнес-плана	29
Выбор организационно-правовой формы предприятия[3]	31
Частная компания[4]	31
Превращение в корпорацию	31
Организация товарищества	33
Еще одна возможность: кооператив	33
Вопросы финансирования	35
Получение ссуды в банке	35
Частные вклады в бизнес	36
Получение необходимых разрешений и лицензий[10]	38
Поиск удачного местоположения	39
Аренда или покупка?	40
Условия арендного договора[12]	41
Ассоциация торговцев	42
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Кэрол Шредер

Специализированный магазин.

Как построить прибыльный бизнес в розничной торговле

Перевод с английского *Т. Овсенева*

Редакторы *Е. Малыгина, Н. Казакова*

Руководитель проекта *А. Деркач*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *В. Крылов, М. Поташкин, Ю. Юсупова*

Художник обложки *С. Прокофьева*

© Carol L. Schroeder, 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «[Альпина Паблицер](#)», 2010

Издано по лицензии John Wiley&Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

* * *

Вступление

МЕТРО Кэш энд Керри – надежный партнер для профессионалов в сфере мелкооптовой торговли. На сегодняшний день центры мелкооптовой торговли компании есть в большинстве регионов России – от Санкт-Петербурга и Москвы до Красноярска и Новокузнецка.

Нам важно не только быть партнером наших профессиональных клиентов посредством сервиса, который мы предлагаем им внутри наших торговых центров, но и помогать им в первую очередь создать бизнес. Потому нам было чрезвычайно интересно принимать участие в проекте издания книги «Специализированный магазин», где пошагово описываются все процессы, важные для начала и успешного ведения профессионального бизнеса.

Каждый день мы стараемся обеспечить наших профессиональных клиентов наилучшим ассортиментом товаров, удовлетворяющих их потребности, по привлекательным ценам. В книге вы узнаете, на какие моменты следует обращать внимание, открывая свое дело: начиная от внешнего и внутреннего имиджа магазина, построения ассортимента и категорийного баланса магазина и заканчивая советами о мастерстве, познаваемом не всеми, – искусстве сбыта (промо, дегустации и т. п.).

Для наших клиентов мы стремимся не только сформировать наиболее интересные предложения высочайшего качества и конкурентной цены, но и предлагать готовые решения для их бизнеса, делаясь нашими знаниями и опытом в области торговли. Более чем 45-летний опыт работы на рынке 31 страны мира делает «МЕТРО Кэш энд Керри» экспертом в том, что касается торговли, и мы рады, что наше ноу-хау может стать хорошим практическим решением для наших клиентов в России.

Вадим Михайлович Корсунский,

директор по маркетингу и работе с клиентами «МЕТРО Кэш энд Керри»



Моим российским читателям

Я очень рада, что издательство «Альпина Паблишерз» выпускает русский перевод моей книги о розничной торговле. Так я смогу помочь вам получить все навыки, необходимые для управления небольшим магазином. Надеюсь, вы сможете воспользоваться ими для создания собственного бизнеса.

Я рада поделиться с вами своими зачастую нестандартными взглядами на управление магазином. Конечно, я расскажу про основные идеи прибыльной торговли: как привлечь покупателей, как предлагать те товары, которые они хотят купить, как и с какой наценкой продавать свой товар, чтобы получить прибыль, как контролировать свои расходы. Все это есть в моей книге. Но для меня розничная торговля – это нечто большее. Хозяин магазина получает радость не только от того, что у него есть собственное дело, но и от продажи красивых и качественных товаров, от работы с покупателями и хороших взаимоотношений с сотрудниками. Такие моменты кажутся мне не менее важными, чем финансовый успех.

Некоторые вопросы, рассмотренные в книге, касаются весьма специфических реалий американского бизнеса. В США тысячи небольших магазинов в маленьких и больших городах. Они могут находиться во владении одного человека или семейной пары, рискнувшей вложить все свои сбережения в открытие магазина. Думаю, розничная торговля такого вида еще только развивается в России. Вы сталкиваетесь с трудностями, которые американцы уже забыли, особенно это касается вопросов начального капитала, поставки и распространения товаров. Но я уверена, что в новом веке в России будут созданы системы для поддержки растущего числа специализированных магазинов.

Наши страны объединяет конкуренция небольших магазинов с более крупными организациями розничной торговли и сетями магазинов. На сегодняшний день многим владельцам небольших магазинчиков в США сложно соперничать с такими супермаркетами, как, например, Wal-Mart – огромной сетью супермаркетов, основанной Сэмом Уолтоном. Если в вашей стране иная ситуация, когда-нибудь она все равно изменится. Владельцы небольших магазинов должны обратить внимание на изложенные в этой книге идеи. Следует искать на рынке нишу, еще не занятую крупным магазином, и районы, где для удовлетворения потребностей потенциальных покупателей нужны новые магазины.

Для привлечения покупателя нужно не только правильно выбрать товар, но и хорошо его представить. Кроме того, в условиях конкуренции на рынке качество обслуживания имеет принципиальное значение. Когда одну и ту же продукцию продают несколько магазинов, работа с покупателями может стать важным фактором, отличающим ваш магазин от конкурентов. Надеюсь, что в книге вы найдете полезные советы и по этим вопросам. Мы делаем все, чтобы привлечь наших покупателей и поддержать их заинтересованность. В этом году, например, мы заказали в России неокрашенные матрешки, чтобы устроить среди наших клиентов конкурс на лучший рисунок. Матрешек-победителей мы выставим в витрине на время Рождества.

Последнее, о чем я хотела бы рассказать вам, – управление, построенное на принципе демократии участия. Если владелец магазина работает наравне с сотрудниками, то персонал, как правило, сильнее заинтересован в результатах, а значит, и работает более эффективно. Однако не думайте, что управление в большинстве американских магазинов основано именно на этом принципе. Слишком часто нормой считается традиционная модель, при которой начальник указывает всем, что надо делать. Но я знаю, что удовлетворение от работы значительно выше, если сотрудники чувствуют, что они действительно отвечают за свой участок работы, а их вклад высоко ценится. В этом случае сотрудники лучше работают с клиентами и дольше остаются в коллективе. Конечно, все зависит от уровня безработицы в вашем реги-

оне, но найти хороших специалистов по розничной торговле бывает очень сложно. Кроме того, гораздо дешевле удержать старого сотрудника, чем нанимать и обучать нового. Демократия участия хорошо работала в нашем магазине на протяжении 30 лет.

В этой книге рассказывается обо всех принципах розничной торговли, упомянутых мною ранее. Вы узнаете, как привлечь покупателей с помощью рекламы или промоакций, как покупать товар и как его представлять, как справляться с потоком продаж. Возможно, кое-какая информация касается работы только в США, например рассказ о новых моделях или налогах. Но ваша экономика все больше становится похожа на американскую, поэтому многое подходит и для России.

Я росла в маленьком городке на восточном побережье США. Детство мое пришлось на 50-е годы, когда в школе мы постоянно учились прятаться под парты на случай воздушной атаки «русских». Даже тогда я не могла понять, почему наши страны не могут дружить и помогать друг другу. Мои мечты осуществились: я могу поделиться с вами своим опытом розничной торговли. Пусть мои идеи помогут вам и принесут успех вашему магазину.

*Кэрол Шредер
Ноябрь, 2003 г.*

Я буду рада получить отзывы от читателей этой книги (пожалуйста, пишите мне на английском, немецком или французском). Адрес моей электронной почты info@orangetreeimports.com. Мой почтовый адрес: Orange Tree Imports, 1721 MONROE STREET, MADISON, WI 53711.

Информацию о нашем магазине Orange Tree Imports вы можете найти на нашем сайте: www.OrangeTreeImports.com.

Предисловие

Тридцать пять лет назад я изучала датскую и английскую литературу в Копенгагенском университете. Постоянно погруженные в туман улицы города оживляли очаровательные магазинчики, окна которых гостеприимно светились, отбрасывая блики на темные тротуары. В свободные часы, плутая по извилистым улочкам Копенгагена, я часто поддавалась искушению и заходила в магазин, чтобы полюбоваться прекрасным дизайном и получить удовольствие от дружелюбного европейского обслуживания. Рассматривая очаровательные безделушки ручной работы, свечи, цветы и мебель, я представляла, как, вернувшись в Америку, когда-нибудь открою собственный магазин, в котором будут такие же красивые вещи.

Я не собиралась составлять конкуренцию Sears или Wal-Mart. Их прагматичный подход к розничной торговле мне не нравился. И конечно же, я никогда не мечтала стать во главе 25 магазинов, служащих которых я никогда в жизни не видела, а с менеджерами общалась только по электронной почте.

Моя желание было намного скромнее: создать магазин и торговать вещами, которые обогатят жизнь людей благодаря своим прекрасным формам, полезным функциям или интересным традициям. Я представляла себе красивый и уютный торговый зал, где одинаково удобно и посетителям, и персоналу, в магазине, в который я буду приходить каждый день в 10 часов утра. (Тот факт, что магазины не открываются в 8.00, казался мне большим преимуществом.) Создать достойные рабочие места, приносить пользу обществу и одновременно зарабатывать на жизнь – вот о чем я мечтала.

Когда я вернулась в США, чтобы получить магистерскую степень по скандинавской филологии в Университете Висконсина, я начала серьезно задумываться о том, чтобы открыть свой магазин. К сожалению, у меня не было никакого опыта – к тому времени я успела поработать только журналисткой и ассистенткой у дантиста, но я все-таки обратилась в магазин скандинавской фурнитуры здесь, в Мэдисоне. Он к тому моменту еще не открылся для публики, однако хозяйка наняла меня, чтобы я позанималась с ней датским языком, пока что-нибудь не подвернется. И действительно, уже через несколько недель открылась замечательная вакансия – понадобился управляющий в университетский филиал магазина. К моему удивлению, мне предложили эту работу, несмотря на полное отсутствие опыта.

Мы открыли филиал Bord & Stol (по-датски это означает «стол и стул») в октябре 1974 года. Магазин торговал фурнитурой, домашней утварью и подарками из Скандинавии. Я считала, что открытие ознаменовалось огромным успехом, но на следующий день наш первый и единственный покупатель вернул купленное им накануне дорогое кресло, и мы ушли в минус. Дела оставляли желать лучшего!

Во время рождественских праздников объем продаж был неплохим, но после первого года работы стало ясно, что наш филиал отнимает у главного магазина ограниченные средства, необходимые для пополнения товарных запасов. Поставщики перестали доставлять нам товары, и было видно, что филиал долго не продержится. Тогда мы с Дином, моим мужем, решили купить предприятие, и 1 мая 1975 года мы открыли Orange Tree Imports. Моя мечта о собственном магазине наконец сбылась.

Скажу вам по секрету, мы пришли в розничную торговлю с дипломами по немецкой, английской и датской филологии, да, чуть не забыла про мою магистерскую диссертацию. Ни один из нас не прослушал ни одного курса по бизнесу, хотя в это время Дин работал в фирме своего отца, продавая упаковочное оборудование. Он еще год или два не уходил с этой работы, пока не стало ясно, что магазин прокормит нас обоих. Но даже в то время он прибежал в Orange Tree Imports с горячим готовым обедом для нас обоих – обычно это были сэндвичи с сыром и

суп – и оставался помогать, так что, в сущности, разрывался между двумя работами. Впрочем, заниматься магазином ему было намного интереснее, чем звонить и предлагать оборудование.

Наш магазин постепенно вырос. Мы начинали с трех сотрудников, теперь здесь работает 36 человек, а площадь увеличилась в три раза благодаря тому, что сначала мы расширились в 1980 году, а затем, в 1986-м, купили соседний магазин. (Наша семья тоже увеличилась за это время, сначала мы поставили в офисе наверху маленькую красную кровать для Эрика, а потом – для Катрины.) Мы расширили ассортимент: к скандинавской домашней утвари добавили игрушки, украшения, мыло, канцелярские принадлежности, праздничный декор, свечи, открытки, упаковку для подарков, стеклянную посуду и украшения для сада. Чтобы поднять уровень продаж новинок кухонной утвари и оборудования, мы открыли кулинарную школу, а вскоре после этого в отеле Plaza в Нью-Йорке получили награду за продвижение коллекций наклеек. Я считаю, что такое разнообразие ассортимента обеспечивает магазину жизнестойкость.

Когда в 70-х мы открывали Orange Tree Imports, мне было всего 23 года и я не знала ничего о возврате инвестиций или о бизнес-показателях. Но тогда это было не важно, нас совсем не интересовала прибыль – до тех пор, пока она у нас была.

Нам повезло – мы открыли магазин в пору подъема экономики, постепенно и осторожно расширялись и получали скромный доход почти с самого начала. Однако в середине 80-х дела пошли хуже. В Мэдисоне появилось слишком много розничных магазинов, и уровень наших продаж стал падать, а расходы, к сожалению, нет. Без доходов бизнес не может расти и со временем может погибнуть совсем. Мы больше не могли предлагать прекрасные товары, радующие наших покупателей, создавать достойные рабочие места для персонала, играть активную роль в обществе и зарабатывать себе на жизнь. Так, неожиданно для нас, практическая сторона дел вышла на первый план.

К нашему счастью, в Мэдисоне прекрасное отделение Управления по делам малого бизнеса. Люди, которые там работали, убедили нас, что мы не так мало знаем о розничной торговле, – у нас был опыт, приобретенный на основе проб и ошибок в первые годы руководства магазином. Кроме того, они рассказали нам кое-что новое, и мы смогли пережить кризис, сохранив Orange Tree Imports.

В честь двадцатилетия Orange Tree Imports я решила поделиться некоторыми идеями, полученными в Управлении, выстраданными в результате многих лет руководства магазином, подсказанными нашими энергичными и полными энтузиазма сотрудниками и друзьями, управляющими других магазинов, и написать эту книгу. Я надеялась, что она поможет новичкам в нашем деле создать современные стильные магазины и будет полезна опытным владельцам магазинов, которые получают новый импульс и найдут в ней свежие решения своих проблем.

Отклик на первое издание оказался потрясающе обширным, письма и сообщения по электронной почте шли из всех штатов и даже из Канады, Европы и Новой Зеландии. Некоторые читатели даже приезжали в Мэдисон – мне особенно запомнился целый автобус бизнесменов из Японии (некоторые из них везли с собой мою книгу, чтобы получить автограф). Несколько лет назад эта книга была переведена на русский язык, а сейчас переводится на корейский. Когда было принято решение о ее третьем издании, я очень обрадовалась, поскольку это дало мне возможность поделиться новыми идеями. Кроме того, я разместила все приведенные в книге образцы бланков в сети Интернет так, чтобы вы могли легко ими воспользоваться – к сожалению, когда я открывала собственный магазин, у меня не было ничего подобного. Бесплатно скачать образцы бланков можно на сайте www.specialtyshopretailing.biz.

В новом издании отражены многие важные перемены, которые произошли в мире розничной торговли. Привычки покупателей изменились за последние годы – их меньше волнует цена и больше эффективное обслуживание. Как пишет Л. Берри в Harvard Business Review (апрель, 2001): «Самое драгоценное для современного человека – это время, и хороший управ-

ляющий магазина делает все, чтобы помочь своим клиентам его сэкономить». Если раньше розничным магазинам приходилось выдерживать ценовую конкуренцию с магазинами сниженных цен (часто это было бессмысленно), то теперь приходится соревноваться в эффективности обслуживания с большими «коробками», предлагающими купить все, что нужно, за один заход. Согласно опросу, проведенному в 2005 году Фондом национальной федерации розничной торговли совместно с компанией American Express, 85 % потребителей предпочитают иметь дело с розничными торговцами, предоставляющими высокий уровень сервиса. И 82 %, как правило, рекомендуют этих торговцев своим родственникам и знакомым.

Есть все основания полагать, что современные покупатели готовы платить больше за товары под маркой Fair Trade – «честная торговля» – или вещи, изготовленные из повторно используемых материалов. Кроме того, все большую поддержку получает местный бизнес, о чем говорится в новой главе, посвященной конкуренции между небольшими розничными магазинами и гипермаркетами.

С распространением Интернета появились новые возможности; в этом издании «всемирной паутины» даже посвящена отдельная глава. В конце 90-х я с удивлением отметила, что у маленького розничного магазинчика есть свой сайт, а сегодня для нас естественно, что свои веб-странички есть у всех магазинов, поэтому в новом издании я попыталась рассказать вам, как лучше использовать возможности Интернета, а также привела ряд полезных сайтов, содержащих ответы на разные вопросы, волнующие мелких предпринимателей.

Адреса этих сайтов, как и названия десятков полезных книг и статей, включены в Список ресурсов, разбитый на соответствующие темы так, чтобы вы быстро могли найти то, что вам нужно. В третьем издании появился новый подзаголовок – *Все, что нужно для открытия собственного магазина*. Честно признаюсь, что все, о чем я не сумела рассказать на страницах этой книги, можно найти в других замечательных изданиях или на веб-сайтах, перечисленных в Списке ресурсов. Так что просто вложите деньги, и вы уже на пути к успеху!

Еще одна существенная перемена – недостаток рабочей силы в секторе розничной торговли. Найти и удержать хорошего сотрудника сейчас труднее, чем когда-либо раньше. Я всегда считала, что нам это удастся благодаря демократии участия – почти все вопросы мы решаем коллективно. Я с удовольствием делюсь в этой книге своим опытом.

После выхода первого издания книги в 1997 году кое-что изменилось и в нашей семье: Эрик закончил колледж, а Катрина через несколько месяцев тоже получит аттестат. Я не знаю, продолжат ли они наше дело, но мы с удовольствием принимаем их в наш рабочий коллектив, когда они бывают дома. Когда время от времени дети выражают желание поработать где-нибудь еще, я напоминаю им, что семейный бизнес сродни работе на домашней ферме и при двух процентах безработных им стоит дважды подумать, прежде чем начать доить чужих коров.

Я считаю, что любовь к своему делу помогла нам выстоять в тяжелые времена. Объем продаж был стабильный, но не рос, и мы несколько месяцев не могли найти менеджера из-за отсутствия желающих. Нам пришлось до минимума сократить свои личные расходы, и мы ужасно волновались, потому что некоторые из них, например страхование жизни, резко выросли. Мы упорно добивались эффективной работы персонала, стараясь получить достойную отдачу на каждый доллар, вложенный в заработную плату, ведь жалование тоже неуклонно повышалось. Мы внимательно следили за уровнем товарных запасов и старались как можно быстрее назначать скидку на товары, пользующиеся низким спросом.

С другой стороны, сейчас у нас замечательный персонал, потрясающая кулинарная школа и конкурентоспособный розничный магазин.

Конечно, у нас еще не все идеально, но мы каждый день стараемся работать лучше, чем вчера.

Если вы попадете в Мэдисон, заходите в наш магазин. Мы находимся всего в одном квартале от университетского стадиона. Предупредите меня о своем приезде, и я постараюсь выкро-

ить время и мы выпьем чаю и поболтаем. Если вы не сможете приехать, я с удовольствием приму приглашение на торжественное открытие вашего магазина или выслушаю ваши советы о том, что нужно включить в эту книгу в следующем издании.

Наш адрес: Orange Tree Imports, 1721 Monroe Street, Madison, WI 53711, вы можете найти нас в Интернете на сайте www.OrangeTreeImports.com.

Благодарности

Прежде всего я бы хотела поблагодарить всех владельцев розничных магазинов, которые делились со мной опытом и идеи которых я использовала в своей книге, а также читателей, которые присылали мне свои вопросы и замечания после выхода первого издания. Большое спасибо владельцам магазинов Pegasus Games, Chris Kerwin Antiques, Oriental Specialities, Pooh Corner, The Art Mart of Urbana, Neuhauser Pharmacy, Chickadee Depot, Movin' Kids, Andrea's, Shop of the Gulls и Cork & Bottle за то, что они потратили время на заполнение моей анкеты. Многие владельцы магазинов и оптовики рассказывали мне о своих находках – лично или по телефону. Фотографии и рекламные объявления предоставлены компаниями A Southern Season, Crabtree & Evelyn, The Rouse Company, Sergenian's Floor Coverings, Chickadee Depot, JGA Inc., Coyne's & Company и Arnold Finnegan Martin. Большое спасибо Мэри Стейн за очаровательные рисунки.

Я глубоко признательна тем агентам по продажам и поставщикам, которые со мной работали и старались сообщить мне все, что меня могло заинтересовать. Надеюсь, им будет особенно приятно прочитать те разделы, где речь идет об отношениях владельца магазина с поставщиками и с агентами по продажам.

Я высоко ценю помощь профессионалов в области розничной торговли и благодарю их за критику отдельных глав и полезные советы по различным разделам. Это прежде всего Билл Снайдер, Глен Форбс, Джон Андерсон, Рэйчел Дипрей, Нэнси Бьерлинг, Конни Нэдлер, Пэт Келлог, Джэйни Нолен, Барбара Конли, Чак Хиннерс, Морт Хааз, Джеффри Грин, Джефф Шретер, Нэйл Лернер, Мэрилин Шолл, Том Фрост, Джин Андерсон и Рик Баучер.

В особенности мне бы хотелось поблагодарить за глубоко продуманные замечания тех, кто не пожалел времени и внимательно прочел самую первую версию книги: это Труды Бэрш, Мардж Тулли, Малколм Холт, Пэт Грелер, Джоан Мэйнард и мой отец, Стэнли Эрлих.

Отдельно я должна поблагодарить всех, кто помог мне подготовить третье издание: это Арлин Плейсер, Зэнн Грэй, Дебби Дьюзенберри, Джулия Бэйн, Расти Лестер, Мелисса Хаберстро, Фред и Гретхен Натт, Эми Руис, Пег и Джон Лоури, Дэррил Роузен, Лиэнн Крюгер-Бранеки, Ян По, Терри Боттихаймер, Венди и Вас Кинирис, Джинни Кнапп, Катя Дрейер, Венди Фридмен Борсук, Мэри Лиз Куртейн, Мари Клиффорд, Бекки Шотхофер, Сони Мотт, Памела Майлс, Джек Митчелл, Марси Голдстайн, Динна Тайлер, Чак Эрлих и Дебора Миллер. Большое спасибо литературному редактору Мишель Риттер за конструктивную критику, редактору по производству, Кейт Линдси за ценные указания, а также редактору Ричарду Наррамору и его помощнице Тиффани Грольо из John Wiley & Sons за поддержку.

Наконец, я благодарю моего мужа Дина и моего первого издателя Рут Миллс за то, что они верили в меня с самого начала, а также мою мать Энн Эрлих, которая помогала мне на всех этапах создания и подготовки рукописи.

Мнение специалиста

Эта глава посвящена ключевым вопросам, ответив на которые вы сможете принять взвешенное решение об открытии своего магазина и быть уверенным в правильности своих инвестиций. Итак, с чего нужно начинать строить свой бизнес? Неважно, от чего вы отталкиваетесь, будет ли это помещение, выставленное для продажи или аренды, или вы покупаете готовый бизнес. Возьмем конкретный пример и опишем ту методику, которой мы пользовались для анализа существующего бизнеса одного из наших клиентов, который решил принять участие в нашей программе развития магазинов у дома.

Первым нашим шагом в реализации программы было экономическое описание продуктового магазина, расположенного в одном из жилых домов в Москве. Чтобы провести экономическое описание, не требуется специальное образование или опыт – только наблюдательность и любознательность.

Анализируя прилегающую к магазину территорию, обратите внимание на целевую аудиторию потенциальных покупателей (учтите не только жителей жилых домов, но и офисы, салоны, больницы, школы и т. п.), маршруты движения людей.

Не забывайте зайти в близлежащие магазины для того, чтобы понять и оценить их, а в дальнейшем проанализировать ассортимент, цены, оформление, сильные и слабые стороны, а также категории покупателей, которые к ним ходят за покупками.

Не старайтесь повторить чужой успех, вы готовитесь создать свой собственный, уникальный, неповторимый и, возможно, более успешный бизнес, чем у ваших соседей по рынку, конкурентов или знакомых.

*Денис Бабаев,
специалист «МЕТРО Кэш энд Керри»,
Программа поддержки магазинов у дома*

1. С чего нужно начинать

Я считаю, что сейчас розничная торговля – самая интересная отрасль малого бизнеса. Однако если ко мне приходит за советом новичок, собравшийся открыть магазин, я первым делом стараюсь его отговорить. Доводов против масса: риск потерять все, что имеешь, вероятность захвата рынка крупными торговыми центрами, конкуренция со стороны интернет-торговли, высокий процент разорившихся среди владельцев новых магазинов. Но если все эти веские возражения не действуют, тогда я верю, что у человека достаточно решимости и энтузиазма, чтобы добиться успеха.

Как правило, все начинается с мечты. Кто-то любит книги или игрушки и хочет разделить с другими свое хобби. А кто-то стремится избавиться от подчиненного положения – стать самому себе хозяином. Или человек разговорился с друзьями и решил начать новое дело вместе с ними, или загорелся, увидев замечательно оформленную витрину.

Чтобы претворить мечту в жизнь, нужно начать с изучения рынка, а затем составить бизнес-план, чтобы выяснить, насколько эта идея осуществима и прибыльна. После того как двери магазина откроются для покупателей, будет сложно заниматься анализом: повседневные хлопоты и заботы не оставят для этого времени. Чем тщательнее проведена подготовка, тем вероятнее, что ваша мечта не будет похоронена под грудой реальных проблем.

Поиск покупателей: исследование рынка

Владельцы сетей магазинов тратят тысячи долларов, чтобы определить, где лучше поместить новую торговую точку. Зато большинство новичков выбирают место и ассортимент для своего первого магазина, не особенно задумываясь о том, будут ли пользоваться спросом их товары именно в данном месте. Конечно, исследование рынка подразумевает дорогую и сложную процедуру, но тем не менее многое можно сделать самому, просто задавая как можно большему количеству людей вопросы о том, имеется ли спрос на выбранный товар по выбранной цене. Если ответ окажется положительным, попытайтесь узнать, куда люди готовы отправиться за этими товарами. Таким образом вам удастся найти наиболее подходящее место.

Если вы еще не определились с товарным ассортиментом, но уже выбрали участок под магазин или даже торговое помещение, продумайте ряд возможных направлений, выяснив, какого рода магазинов не хватает в данном районе. В этом должно помочь и исследование рынка.

Начинать можно с родных и друзей. Рассказывайте о своих планах всем знакомым и просите их высказаться. Все это поможет усовершенствовать план, прежде чем опробовать его на реальных покупателях.

Однажды ко мне пришли две дамы, чтобы обсудить свой план по продаже ювелирных изделий женщинам из сельских районов Висконсина. Когда я спросила, разговаривали ли они с сельскими жительницами этого штата, чтобы выяснить, заинтересованы ли их будущие клиентки в новом способе приобретения украшений, одна из моих собеседниц восторженно воскликнула: «Вот это реальный подход!» Реальный подход – это прекрасное начало, когда готовишься вложить время и деньги в новое торговое предприятие.

Общение с фокус-группой

Фокус-группы очень полезны при определении направления, в котором нужно развивать бизнес. Можно пригласить десять-двенадцать человек, интересующихся товарами, которые вы собираетесь продавать, и попросить их ответить на несколько простых вопросов.

К примеру, если запланирован магазин тканей, уместны будут следующие вопросы:

- Где вы обычно покупаете ткани?
- Есть ли какие-нибудь виды тканей, которые не продаются в вашем районе?
- Ткани какого ценового диапазона вы приобретаете?
- Где вам было бы удобно покупать принадлежности для шитья?
- Как вы думаете, в вашем районе популярность этих товаров возрастает или падает?

Полезно записать такую дискуссию на магнитофон, чтобы позже иметь возможность обдумать все нюансы обсуждения. Не забудьте подарить всем участникам небольшие сувениры. Если вы решите воплотить свой бизнес-план в жизнь, пошлите членам фокус-группы специальные приглашения на открытие магазина и бесплатные купоны на покупки.

Когда магазин заработает, члены фокусной группы помогут вам понять, насколько хорошо вы удовлетворяете потребности покупателей. Мы обычно организуем «Совет покупателей», в который входит десяток самых активных клиентов. Такой совет помогает улучшать обслуживание и адресно расширять ассортимент.

Анализ конкуренции

Наличие конкурентов – это не всегда повод отказываться от бизнеса в определенном месте. В конце концов, MacDonald's и Burger King часто строят рестораны неподалеку друг от друга, конечно, выяснив предварительно, что клиентов хватит на всех. Более того, в ресторанном бизнесе даже бытует такое суждение: «Если уж MacDonald's суждено появиться в этом районе, то пусть он будет рядом с нами, а не где-нибудь еще – тогда мы сможем рассчитывать на часть его клиентов; в противном случае нас ждет полное разорение!» Людям нравится, когда у них есть выбор. Безусловно, несколько антикварных магазинов на одной улице привлекут больше клиентов, чем один, разумеется, если в данном районе достаточный спрос на подобные товары.

Как оценить объем рынка? Тут большую пользу принесет статистика – демографические данные по конкретному району. Чем больше население или количество приезжих, тем больше нужно магазинов. Чем выше доход на душу населения, тем более дорогие товары можно предлагать. Не забудьте выяснить, растет или убывает численность населения.

Нужную информацию может предоставить местная торговая палата, ее можно найти через Интернет – новейшие данные обычно приводятся на сайте www.census.gov – или получить от хозяина помещения, которое вы собираетесь снимать. Фирмы, которые занимаются недвижимостью, обычно имеют подробную информацию о клиентской базе районов, где расположена их собственность.

Изучив статистику, посмотрите, как идут дела в местных магазинах. Что там продается? Расширяются ли они? Поговорите с хозяевами. Объясните, что собираетесь открыть магазин, и, скорее всего, на вопрос «Как идут дела?» вы получите честный и исчерпывающий ответ.

Объем рынка диктует также, насколько узкой должна быть ваша ниша – то есть специализация магазина. В районе, охотно посещаемом туристами (например, 39-й пирс в Сан-Франциско), можно позволить себе торговать одними магнитами, музыкальными дисками или товарами с изображением сердечек. Каждый день там проходят тысячи потенциальных покупателей, поэтому существует вероятность, что определенной категорией товаров заинтересуются достаточное количество людей. В небольших городках, напротив, жизнеспособны только магазины с максимально широким ассортиментом. Бессмысленно открывать узкоспециализированный магазин там, где объем рынка невелик. Если только 5 % населения могут заинтересоваться вашими товарами, то в городе с 10-тысячным населением у вас будет максимум 500 клиентов в год, то есть примерно два человека в день. Магазины с узкой специализацией отлично выдерживают конкуренцию с гигантами, которые предлагают широкий ассортимент товаров по сниженным ценам, в районах с высокой плотностью населения или большим количеством туристов. Однако там, где объем рынка невелик, выигрывают магазины с разнообразными товарами.

Борьба с Wal-Mart и другие трудности

Стоит ли открывать свой магазин рядом с гигантом, предлагающим товары по сниженным ценам? Иногда из-за архитектурного решения зданий, в которых располагаются эти монстры, их называют большими торговыми коробками. Однако некоторых из них справедливо прозвали «магазинами-убийцами» – их вам нужно опасаться. Они предлагают широчайший выбор товаров какой-нибудь категории по максимально низким ценам. Магазины Toys Я Us, например, считаются такими убийцами на рынке игрушек, а некоторые гигантские книжные точно так же угрожают выживаемости небольших книжных магазинов. Чтобы конкурировать с

подобными колоссами, нужно делать все возможное, чтобы совершать покупки в вашем магазине было не менее удобно и гораздо приятней.

Если магазин расположен в районе высокого покупательского спроса, можно специализироваться в узком сегменте рынка, который не очень хорошо обслуживается другими. Например, можно продавать чулочные изделия, или экзотические изделия из дерева, или инструменты для ручной работы, которых нет в крупном магазине на той же улице. Предлагайте широкий ассортимент товаров такой категории и стремитесь к тому, чтобы ваши служащие в них хорошо разбирались. Чтобы иметь возможность обеспечивать более высокий уровень обслуживания, чем в крупных магазинах, и предлагать товары, которых там нет, надо постоянно бывать в них и изучать их ассортимент и подход. Завоюйте свою клиентуру, идеально организуя все аспекты работы.

В ассортименте обычных супермаркетов со сниженными ценами бывает много пробелов, которые может восполнить хороший специализированный магазин. Покупатели часто предпочитают возможность тщательного выбора нужного им товара и персональное обслуживание, обеспечиваемое в маленьком магазине, если им удобно его расположение и часы работы. Попробуйте выяснить, что нужно потенциальным клиентам. Шансы на успех намного возрастут, если предлагать необходимый товар, который не так легко найти в другом месте.

Подробнее о конкуренции между гипермаркетами и небольшими розничными магазинами читайте в главе 11.

Готовы ли вы заниматься розничной торговлей?

После того как вы выяснили, что ваша концепция жизнеспособна, нужно определить, хватит ли у вас умения и капитала для того, чтобы воплотить ее в жизнь. Многие будущие владельцы магазинов никогда не работали в торговле и не представляют себе, ни как вести бухгалтерию, ни из чего складывается розничная цена. Если это возможно, прежде чем вкладывать все, что вы имеете, в воплощение своей мечты, поработайте в небольшом магазине. Но ни в коем случае не работайте на конкурентов, если собираетесь открыть свой магазин в том же районе. Найдите себе сезонную работу или место с неполной занятостью, чтобы вы могли продолжать заниматься своей обычной работой. Если вам это не удастся, можно поработать месяц-другой бесплатно, стараясь узнать за это время как можно больше. Исследования показали – и это не удивительно, – что наличие опыта существенно повышает шансы на успех. Однако опыт работы в крупных корпорациях или в других подобных местах не помогает решать проблемы, возникающие при управлении розничным магазином.

Чтобы стать управляющим таким магазином, не нужен диплом высшего учебного заведения – не обязательно получать степень MBA, однако изучение нескольких начальных курсов менеджмента будет способствовать успеху. Такие курсы можно пройти, в частности, в Центрах по развитию малого бизнеса (SBDC). Кроме того, некоторые профсоюзные объединения, как, например, Американская ассоциация книготорговли, организуют специальные семинары для будущих владельцев магазинов, а на торговых ярмарках часто проводятся интересные семинары. Было бы также полезно прослушать бухгалтерские курсы на уровне колледжа, хотя большинство таких курсов ориентировано на крупные магазины и решение корпоративных проблем.

Прежде чем начать свое дело, потратьте несколько месяцев на посещение аналогичных магазинов в разных районах страны. Подпишитесь на профессионально ориентированные журналы, в которых освещаются проблемы магазинов, подобных тому, который вы собираетесь открыть. Посещайте оптовые распродажи, чтобы выяснить, что вы сможете приобрести и по какой цене. Побеседуйте с торговыми представителями на таких распродажах, чтобы понять тенденции рынка и получить другую полезную информацию. Обратитесь в местную библиотеку или книжный магазин за литературой, освещающей различные аспекты малого бизнеса. В списках использованной литературы, приведенных в конце таких книг, вы найдете много полезных ссылок. Кроме того, на эту тему постоянно выпускаются новые книги.

Когда Дайан Уайт решила открыть Blackberry – широко известную сеть магазинов, продающих африканские товары, адаптированные к западному рынку, – она убедила хозяина магазина подарков, специализировавшегося на товарах из Африки, позволить ей поработать у него бесплатно по вечерам и выходным, чтобы дополнить свой гарвардский диплом MBA практическим опытом.

Анализ личных обстоятельств

Сумеете ли вы управлять розничным магазином с точки зрения ваших личностных особенностей? Как известно, предприниматель ведет чрезвычайно активный образ жизни, ежедневно решая те или иные вопросы и постоянно переживая взлеты и падения. Поэтому должен быть энергичен и оптимистичен. Большинство владельцев магазинов нанимают на работу сотрудников, так что вы должны быть готовы к роли вдохновляющего и справедливого руководителя. Кроме того, вы должны отвечать за финансовую сторону дела – и не только ради себя, но и ради зависящих от вас поставщиков и персонала. Также большую роль в рознич-

ной торговле играет умение устанавливать дружеские отношения с покупателями. Как гласит китайская пословица, без приветия и улыбки не продашь и нитки.

Выяснить, подходит вам такой образ жизни или нет, можно, поговорив с несколькими владельцами магазинов в непринужденной обстановке и узнав, в чем заключается их ежедневная работа. Таким образом вы получите более-менее четкое представление о том, что вас ждет в роли индивидуального предпринимателя. Очевидно, что почерпнуть эту информацию из фильмов или книг, использующих образы владельцев магазинов, вряд ли удастся.

Спросите себя, готовы ли вы открыть свое дело с эмоциональной и финансовой точек зрения? Честно проанализируйте свои жизненные обстоятельства и оцените, действительно ли сейчас удачное время для начала нового рискованного предприятия. В первые годы вы, скорее всего, будете много работать и мало зарабатывать. Владельцы новых магазинов часто работают до поздней ночи и без выходных. Особенно вначале. Кажется, что всех дел никогда не переделаешь, да и персонал требует внимания и обучения, чтобы потом можно было спокойно положиться на своих служащих. Но если вы не против сверхурочной работы, вы получите особое наслаждение, работая на себя, а не на босса.

Я помню, как несколько лет назад ко мне пришла за советом женщина, которая одна растила двух маленьких детей. Она решила открыть собственный магазин. У этой женщины была хорошо оплачиваемая работа в аппарате штата, которую она ненавидела от всей души, и она мечтала иметь такой же магазин, как наш. Она рассчитывала, что будет зарабатывать столько же, сколько получала на службе, и была очень разочарована, когда узнала, что в первые четыре-пять лет это маловероятно. Мне пришлось также объяснить, что с такими маленькими детьми ей будет трудно работать по вечерам, а на первых порах это часто требуется. И ей пришлось отложить осуществление своей мечты до более подходящего времени.

В первые годы очень важно, чтобы вас поддержала семья. Открытие магазина – это финансово рискованное дело, и не стоит заранее рассчитывать на безусловную поддержку вашего супруга или супруги. Совместно обговорите все за и против и реально оцените количество времени и денег, которое потребуется на воплощение проекта в жизнь. Если вас поддержат супруг, братья или сестры и родители, вы получите гораздо больше удовольствия от своего бизнеса.

Не вкладывайте больше, чем можете позволить себе потерять. Это очень важное предупреждение. Некоторых людей не пугает риск потери всех сбережений или просрочка очередной выплаты ссуды за дом, для других – даже мысль об этом невыносима. С вашей стороны нечестно обременять своих родных, расходуя все пенсионные накопления или беря займы деньги, отложенные на образование детей.

Когда мы открывали свой магазин, нам было немногим больше двадцати, и мы не боялись начать сначала, если дело провалится. Теперь же, когда мне пятый десяток и у меня есть дом и двое детей, я бы серьезно подумала, прежде чем рисковать крышей над головой или деньгами, отложенными на образование детей. Как и в любой другой игре, вы должны свыкнуться с мыслью, что можете потерять все, что вложили. Если вы женаты и рассчитываете на общие средства, постарайтесь, чтобы супруг ясно понимал, чем он рискует.

Один из способов минимизации риска на первых порах после открытия магазина – работать на неполную ставку где-нибудь еще. Или же пусть супруг сохранит свою работу на полную ставку. Наличие стабильного дохода со всеми вытекающими последствиями – очень серьезная моральная и материальная поддержка на первых порах.

Бизнес-партнеры

Что лучше: начать дело самостоятельно или с партнерами? Плохой компаньон хуже, чем никакого, зато опыт и навыки хорошего партнера, не говоря уже о дополнительном капи-

тале, могут оказаться очень полезными. Если владельцев будет несколько, у вас будет больше свободного времени. Кроме того, приятно делить с единомышленниками радости и огорчения. Однако партнерство во многом похоже на супружество. Вы не сможете узнать, насколько вы совместимы, пока не проверите это на практике, и, к сожалению, многие товарищества быстро распадаются. Разумно составленное соглашение, как некий добрачный контракт, облегчит построение правильных отношений, если в нем будут оговорены все взаимные требования и ожидания.

Раздельное владение имуществом может сыграть важную роль в решении споров и разногласий, особенно в случае раздела предприятия. Большая доля в деле означает больше влияния. Мы с Дином, моим мужем, владеем магазином в равных долях и по очереди занимаем должности президента и вице-президента, каждый год меняясь ролями. Наши юристы и бухгалтеры недовольны таким положением дел: ведь в случае серьезных разногласий между нами бизнес будет парализован. И хотя другая система для нас с Дином невозможна, мы понимаем преимущества, которые дает наличие партнера или держателя акций с большим паем.

Как работать с супругом

Стоит ли начинать дело совместно с мужем или с женой? «Мамины-папины» магазины настолько распространены в США, что этот термин уже вошел в словари. Однако не каждая пара сможет выдержать ежедневные столкновения в тесном пространстве маленького магазинчика. Это может отрицательно отразиться на самом браке. Нужно реально посмотреть на свои отношения, на свою манеру общаться, проанализировать сильные и слабые стороны своего характера, прежде чем принять решение, сможете ли вы стать хорошими деловыми партнерами. Если вы раздражаетесь, когда ваша половина не кладет вещи на место, а разбрасывает их где попало, нетрудно представить, что вы будете чувствовать, увидев в офисе сваленные как попало каталоги и документы. Совместное дело – не лучший способ сохранить непрочный брак.

Когда Дин активно включился в бизнес примерно через год после открытия Orange Tree Imports, нам потребовалось время, чтобы притереться друг к другу. Вначале я стремилась доказать, что только я знаю, как правильно поступить в том или в другом случае, и пересматривала все его решения. Вскоре мы поняли, что нужно поделить сферы ответственности и полностью доверять партнеру в принятии решений в пределах его сферы. В Orange Tree Imports почти все поделено на «ее» и «его», даже папки с документами в кабинете. Дин отвечает за торговлю продуктами, за приготовление блюд и за обслуживание, а также занимается страхованием, рекламой и менеджментом. Мою область можно обобщенно охарактеризовать как «все остальное», включая сезонные товары, открытки, канцелярские принадлежности, парфюмерию, свечи, игрушки, бижутерию и стандартные подарки. Кроме того, я отвечаю за персонал, связи с общественностью и финансы. Конечно, мы вместе вырабатываем все стратегические решения, и далеко не всегда это проходит гладко. Однако мы выясняем все свои разногласия наедине, а перед персоналом и клиентами выступаем единым фронтом.

Если вы работаете вместе с супругом, возникает искушение взять работу домой, но тогда оказывается, что у вас совсем не остается времени на отдых. Мы установили правило: после 10 часов вечера ни слова о рекламе.

Кроме того, помимо двух общих выходных – субботы и воскресенья – каждый из нас имеет еще один выходной день. То есть мы работаем по четыре дня в неделю – очень щадящее расписание, особенно для семей с детьми.

Когда сын и дочь еще были грудничками, мы устроили в кабинете что-то вроде манежа и брали их с собой в магазин. Перед этим мы провели эксперимент, разрешив служащим приходить на работу с детьми. Однако оказалось, что нельзя одновременно хорошо обслуживать

покупателей и следить за малышами – эти два занятия плохо сочетаются. Не так уж трудно делать закупки и выполнять другие функции управляющего, когда рядом с вами ребенок, однако это все-таки компромисс. Вы не можете одновременно полноценно заниматься двумя делами, а наши Эрик и Катрина никогда подолгу не спали. Как только они начали ползать, мы нашли по соседству подходящий детский сад, где они проводили те три дня в неделю, когда мы с мужем оба были на работе.

Одно из преимуществ совместной работы с супругом – вы проводите вместе много времени, стремясь к достижению общей цели. В первые годы после открытия магазина на работе приходилось задерживаться надолго, но нас это не смущало – мы ведь были вместе. Особенно мы любили вернуться в свой магазин вечером и в спокойной обстановке, когда нас не отвлекали ни персонал, ни клиенты, поработать до тех пор, пока по радио Милуоки не било полночь – время идти домой.

Возможности франчайзинга¹

Вероятность успеха франчайзи – предприятия, работающего по договору франчайзинга, – намного выше, чем у независимого предприятия.

Заклучив договор с такой сетью магазинов, как Play It Again Sports или Wicks'N'Sticks, вы получаете право открыть магазин с таким названием и использовать разработанную в этой сети концепцию. Обычно при этом вы получаете эксклюзивное разрешение на торговлю в определенном районе. Вам нужно будет заплатить начальный взнос и вносить определенную годовую плату, или процент с продаж, или и то и другое, все то время, пока вы владеете данным предприятием. При этом вы получаете массу преимуществ: дизайн магазина, рекламные акции, выбор ассортимента, система раскладки товара, подготовка персонала и многие другие проблемы будут решены за вас. Многие франчайзеры – компании-правообладатели – сами поставляют товары, изготовленные специально для их сети, другие только предлагают основные идеи, так что их франчайзи могут закупать товары у разных поставщиков, иногда по сниженным ценам.

Одна из причин высокого процента успеха в системе франчайзинга – проверенная система бизнеса и возможность работы с популярной торговой маркой. Вы платите за опыт и коммерческий успех, зато вам не нужно начинать с нуля. Правда, следует иметь в виду одно из редко упоминаемых обстоятельств: франчайзинг требует крупных капиталовложений. Например, согласно данным журнала Entrepreneur, начальный взнос в Play It Again Sports составляет в среднем от 185 до 354 тысяч долларов². Такую крупную сумму в новое предприятие вкладывают лишь немногие, но если вкладывают, то их шансы на успех приближаются к шансам франчайзи, конечно, при условии наличия опыта и здравого смысла.

Некоторые предприниматели идут в сферу розничной торговли прежде всего потому, что хотят владеть собственным магазином, и им в принципе все равно, чем торговать. Если это ваш случай, то стоит задуматься о франчайзи. Тогда вам не придется собирать максимум первоначальных сведений о предполагаемом товарном ассортименте, проводить исследование рынка и продумывать систему раскладки товаров – все это уже будет решено за вас.

¹ Франчайзинг – форма продолжительного делового сотрудничества, при котором компания с известным на рынке именем передает права на него вместе с технологией производства товара или услуги независимым от нее предпринимателям.

² Объем инвестиций во франчайзинге зависит в основном от двух факторов: вида деятельности и конкретной франшизной компании. Так, например, чтобы открыть ресторан, нужно вложить от 500 тыс. долл. до 1 млн. А чтобы открыть киоск «Теремок – русские блины» необходим капитал порядка 20 тыс. долл. Небольшой бизнес по уборке помещений требует совсем скромных вложений. По данным, полученным из источников Международной ассоциации франчайзинга, в США около 80 % франшизных систем требует объема инвестиций от 50 до 250 тыс. долларов США. Однако это не означает, что системы с низким уровнем инвестирования не получают развития. Около 12 % систем имеют инвестиционный показатель менее 50 тыс. долларов США. – Прим. ред.

Франчайзинг превалирует в отрасли предприятий быстрого питания, но мало распространен в специализированных магазинах. Согласно данным журнала Entrepreneur, в 2006 году девять из 10 наиболее успешных франчайзи занимались ресторанным делом и предприятиями бытового обслуживания, исключением был лишь 7-Eleven. Главное, ради чего заключают договор франчайзинга, – известное имя, но это совсем не так важно в сфере специализированных магазинов, как в ресторанном деле, и концепция многих розничных магазинов не поддается такой унификации, чтобы успешно продаваться на рынке франчайзинга. Розничные магазины чаще расширяются по другой схеме – открываются новые торговые точки, принадлежащие той же компании.

Другие компании, такие как Hallmark, завоевывают рынок, продавая независимым магазинам лицензии на торговлю их продуктами. Это скорее дилерство, чем франчайзинг. Поэтому приобретающие такие лицензии магазины не получают защищенной от конкурентов территории, которая появляется у франчайзи. При этом компания устанавливает стандарты для лицензирования. Например, существует требование, чтобы среди общего числа товаров предлагался определенный процент продуктов Hallmark. В дополнение к обеспечению товарами, доступными только их дилерам, такие компании, как Hallmark, проводят совместные с лицензированными магазинами рекламные проекты, а также предлагают им вывески и оборудование для витрин.

Список таких магазинов можно найти в журналах, например в ежегодном списке Franchise 500, печатаемом в январском номере Entrepreneur (или в электронной версии журнала на сайте www.entrepreneur.com), а также на специальных ярмарках франчайзинга, организуемых для потенциальных покупателей. Более подробно о франчайзинге можно узнать у владельцев подобных магазинов. Они могут дать вам координаты главного офиса.

Если вы решите заключить договор франчайзинга, хорошенько подготовьтесь и внимательно прочтите весь текст, включая написанное мелким шрифтом. Изучите жизнеспособность такого магазина в вашем районе. Уточните, какова будет плата и другие, не включенные в договор, расходы. Узнайте, насколько вы будете свободны в выборе товаров для своего магазина. И подумайте, понравится ли вам ежегодно выплачивать плату за франчайзинг все то время, пока будет существовать ваш магазин. Обсудите с другими франчайзи, считают ли они, что эти расходы окупаются, и довольны ли тем уровнем поддержки, которую обеспечивает компания-правообладатель. Поинтересуйтесь, прибыльно ли их предприятие. В идеале хорошо было бы найти франчайзера с популярным торговым знаком и уникальной маркетинговой концепцией, франчайзи которого довольны сотрудничеством, но располагаются в других районах. Прежде чем подписать контракт, позаботьтесь о том, чтобы ваш банкир и юрист, имеющий опыт в области франчайзинга, скрупулезно изучили его.

Покупка готового бизнеса

Если купить уже существующий магазин, то многих трудностей, неизбежно возникающих при открытии нового, можно избежать. Возможно, владелец хочет уйти на пенсию или у него изменились жизненные интересы. Не бойтесь спросить, не хочет ли он продать свой магазин. Однако имейте в виду, что часто переговоры о цене – затяжной, изматывающий процесс. Не забывайте, что существуют брокеры, специализирующиеся на продаже предприятий, подобно агентам по недвижимости, которые могут рассказать вам, что именно выставлено на продажу и по какой цене.

Что вы получаете, приобретая готовый бизнес? Немногие магазины владеют своими помещениями, так что недвижимость не всегда входит в контракт. В связи с этим вам следует убедиться, что хозяин недвижимости позволит вам продлить аренду и лицензию на торговлю или заключить новый договор, если вы захотите остаться в этом же помещении. Как и в договоре франчайзинга, вы платите деньги за имя и репутацию магазина. Эта часть приобретаемого пакета обычно характеризуется как «передача прав на фирму и ее деловые связи». Более конкретно, вы покупаете товарные запасы на складе, списывая просроченные или испорченные, товары в магазине, а также мебель и оборудование. Проверьте кредит предприятия (в этом может помочь ваш банк), чтобы убедиться, что оно не заложено и все счета оплачены вовремя. Выясните, нет ли каких-нибудь долговых обязательств, которые вы принимаете на себя, приобретая дело.

Чтобы решить, что лучше – открыть новый магазин или купить существующее предприятие, рассмотрите следующие вопросы:

- Приносит ли магазин доход? Запросите декларации о доходах и бухгалтерские отчеты за последние три-пять лет. Надежнее приобрести прибыльное дело, а не магазин, доходы которого падают.
- Если бизнес не приносит дохода, достаточно ли у вас знаний, капитала и опыта, чтобы вдохнуть в него новую жизнь?
- Почему прежний владелец решил продать магазин?
- Находится ли магазин в таком районе, который вы выбрали бы для своего предприятия? Разрешит ли вам хозяин недвижимости продлить аренду и остаться в том же помещении?
- Хорошая ли у фирмы репутация? (Если нет, то, возможно, стоит поменять название или объявить после покупки о смене владельца.)
- Сможете ли вы сохранить ведущих, опытных работников?
- Поддерживал ли прежний владелец хорошие отношения с основными поставщиками? Заказы, поступающие от фирмы с финансовыми проблемами, не вызовут энтузиазма, даже если у нее сменился владелец.
- Каковы товарные запасы на складе? Какого качества товары, пользуются ли они спросом?
- Стоит ли оборудование магазина и другие принадлежности запрашиваемой за них цены?

Так же как покупка дома, приобретение предприятия включает торг. Вы можете настаивать, чтобы в контракт не было включено устаревшее оборудование и оснащение, которое вы не собираетесь использовать. Продавец может выступить с предложением выдать обязательство в течение оговоренного срока не открывать конкурирующий магазин в ближайшей окрестности. Оценка действующего предприятия – это сложный и не всегда алгоритмизируемый процесс: ведь нужно принять во внимание репутацию магазина, износ различных элементов оборудования, удачность местоположения и, главное, насколько покупатель и продавец стремятся к

заклучению сделки. Вам потребуется совет юриста, банкира, а возможно, и брокера, специализирующихся на контрактах такого типа.

Мы дважды приобретали работающее предприятие. Тридцать лет назад мы купили ответвление Bord & Stol, магазин скандинавской фурнитуры, которым я управляла с момента открытия в течение шести месяцев. А двадцать лет назад мы расширили предприятие за счет приобретения магазина подарков Sabrini Gifts, расположенного рядом с нами. В обоих случаях местоположение магазинов интересовало нас больше, чем репутация (мы не сохранили названий) или ассортимент (который мы изменили по своему вкусу). Мы платили за хорошее отношение и обещание не составлять конкуренцию, хотя бизнес соседей приносил прибыль в момент сделки. Кто-то мог бы решить, что мы заплатили больше, чем стоили эти предприятия, но мы очень хотели их купить, считая, что лишние затраты окупятся с лихвой.

Начать с малого или остаться малым

Открывать собственный розничный магазин для изучения рынка и проверки своих идей на практике – не всегда лучший вариант. Получить нужный опыт и информацию можно, арендовав киоск (см. фото далее) или передвижной лоток в крупном торговом центре. Владельцы подобных центров часто с удовольствием поддерживают такие мелкие розничные предприятия (иногда называемые точками розничной торговли или RMU), потому что они придают самообытность их комплексам, а иногда превращаются в постоянных арендаторов. Многие из таких киосков относятся к числу сезонных или временных торговых точек, чем выгодно отличаются от постоянных магазинов. Если вам понравилась эта идея, просмотрите журнал Specialty Retail Report и соответствующий веб-сайт (www.specialtyretail.com), содержащие информацию о готовых объектах «под ключ» для тех, кто решил арендовать киоск или передвижной лоток и хочет работать с одним поставщиком.

Возможно, вы захотите познакомиться со сферой розничной торговли при помощи Интернета, исследуя рынок определенной продукции в масштабах всей страны. Например, совсем не сложно выставлять свои товары на eBay (см. главу 9) или Amazon, хотя добиться хорошей посещаемости новых сайтов нелегко. Если вы добьетесь успеха в области онлайн-торговли, составьте товарный запас из наиболее ходовой продукции с веб-сайта и совмещайте интернет-продажи с управлением обычным магазином. Такая стратегия носит название многоканальной розничной торговли и обеспечивает два потенциальных источника дохода.

Один из способов проверить свои идеи на практике — открыть точку розничной торговли (RMU) или передвижной лоток



(Фотография предоставлена компанией T. L. Horton.)

Еще один способ проверить свои идеи на практике – это арендовать место на воскресном «блошином» рынке. Если вы собираетесь продавать изделия собственного производства, лучше всего начать с художественной ярмарки или выставки-распродажи. Узнайте, есть ли поблизости художественная галерея, где можно выставлять на продажу собственные изделия круглый год. Можно присоединиться к кооперативному предприятию, где вы будете работать наравне с остальными, сосредоточившись на собственном творчестве, а торговлю предоставите профессионалам.

Действуя таким образом, можно не только исследовать возможности рынка и покупательский спрос на выбранные товары, но и понять, нравится ли вам заниматься розничной торговлей в принципе. Управление собственным магазином, безусловно, серьезно отличается от работы в киоске, но в обоих случаях речь идет о реализации товаров и общении с людьми. И если вы намерены посвятить себя розничной торговле, то очень важно, чтобы и то, и другое доставляло вам удовольствие.

Составление эффективного бизнес-плана

Бизнес-план – это реальный путь к воплощению мечты, что бы вы ни планировали: открыть новый магазин, приобрести существующий или заключить договор франчайзинга. Цель составления плана – разработать последовательность действий для его реализации. Кроме того, это важное средство для организации финансирования. План должен включать:

- бизнес-цель: краткое описание магазина, каким вы его видите, плюс возможность параллельной торговли через Интернет или по каталогам;
- ваши представления об управлении магазином;
- план развертывания бизнеса;
- описание целевой группы клиентов, созданное на основе исследования рынка;
- предполагаемый бюджет или схему движения денежных средств;
- необходимое финансирование и предполагаемые источники инвестиций;
- долгосрочные цели (от пяти до десяти лет).

Начинайте обязательно с описания ваших представлений: как должен выглядеть магазин, какие товары будут в нем предлагаться, каких покупателей вы надеетесь привлечь. Когда описание будет готово, сформулируйте, чем ваш магазин будет отличаться от магазинов конкурентов. Если вы уже определились с местоположением, включите информацию о договоре аренды или покупки, а возможно, и фотографии или схемы с изображением интерьеров и внешнего вида. Добавьте сведения о себе и своем опыте работы, а также описание квалификации других владельцев или управляющих, вовлеченных в проект.

После того как маркетинговое исследование для составления бизнес-плана будет закончено, можно перейти к финансовым вопросам, прикинуть объем доходов и расходов. На ранних стадиях планирования бюджета возникает некоторая сложность в оценке будущих объемов продаж – придется вместо реальных чисел использовать предполагаемые. Вы можете изучить отраслевые стандарты в библиотеке или в Интернете, чтобы оценить такие расходы, как рента, оплата коммунальных услуг и рекламных объявлений, но пока вы не проработаете несколько месяцев, вы не можете знать, каков будет реальный доход. А расчет бюджета целиком зависит от этого главного числа. Постарайтесь реально оценить будущие доходы и расходы, тогда вы сможете использовать свой бизнес-план в качестве отправной точки, но не стоит слепо полагаться на эти цифры, пока ваш бизнес не просуществует хотя бы несколько месяцев. Прогнозируя объемы продаж, имейте в виду, что реализация товаров в магазинах подарков происходит в течение года неравномерно. Наш магазин, например, 40 % годового дохода получает в ноябре-декабре.

Рассчитывая бюджет своего нового предприятия или оценивая результаты деятельности существующего, можно воспользоваться контрольными показателями или средними статистическими данными для конкретного типа магазинов. Ассоциация риск-менеджеров (Risk Management Association или RMA) составляет сводные таблицы, основываясь на отчетах сотен предприятий из всех сфер розничной торговли. Несмотря на то что эта информация не бесплатна, вы можете получить ее через свой банк или на сайте Организации владельцев розничного бизнеса (www.retailowner.com). Таким образом вы получите представление о средней оборачиваемости товарных запасов, что будет обсуждаться в главе 4, валовой прибыли, рентабельности инвестиций и других статистических показателях. Поскольку речь идет об усредненных данных, ваши цифры могут существенно отличаться от предоставленных RMA, однако владение теми или иными показателями, как правило, помогает при общении с кредиторами.

Цель включения расчета бюджета в бизнес-план – показать, насколько прибыльным может быть ваш бизнес. Стоит составить «аварийный» план, где будет показано, что и как вы

собираетесь делать, если размер доходов не оправдает ваших надежд. Такой план покажет банкирам и другим потенциальным инвесторам, что вы реально представляете себе трудности, которые вас ожидают.

В бизнес-плане должно быть отражено, как будет финансироваться бизнес, включая кредит, который вы собираетесь получить, как и когда вы собираетесь выплачивать займы всех типов и что вы предлагаете в качестве залога. Не забудьте включить в статью расходов выплату процентов по кредитам и залладным.

Описывая свои долгосрочные цели, укажите, планируете ли вы остановиться на одном магазине или хотите развить целую сеть представительств или даже заниматься франчайзингом. Максин Кларк, основатель успешной сети магазинов Build-A-Bear Workshop, с самого начала знала, что хочет создать популярную торговую марку, и всегда ориентировалась на это при постановке задач и расчете необходимого объема финансирования.

Существует немало книг по маркетингу, содержащих подробные инструкции по составлению бизнес-плана; некоторые из них перечислены в списке ресурсов в конце этой книги. Кроме того, можно использовать компьютерные программы, например Business Plan Pro или Business Plan Writer, которые избавят вас от изнурительных вычислений. Удобно рассчитывать бюджет, используя программу работы с электронными таблицами, например Excel, а остальное делать в текстовом редакторе, например Word.

Выбор организационно-правовой формы предприятия³

Тип компании определяет ее юридический статус. Магазин может быть частным предприятием или товариществом, корпорацией или кооперативом. У каждой из этих форм есть свои преимущества и недостатки, в основном связанные с налогообложением и персональной ответственностью. Выберите статус, наиболее удобный на данной стадии развития бизнеса, не забывая, что позже вы сможете его изменить. Мы начинали как частная компания, а затем, когда бизнес и доходы значительно выросли, превратились в корпорацию, чтобы воспользоваться преимуществами при уплате налогов.

Частная компания⁴

Как правило, предприятия малого бизнеса начинают как частные компании. Вы решаете, что как частное лицо (в некоторых штатах это могут быть супруги) начинаете дело, и платите налоги на доходы бизнеса, как будто это ваш персональный заработок, беря на себя полную ответственность за все, что может пойти не так. В качестве единоличного владельца вы должны делать отчисления на собственное социальное и медицинское страхование. При регистрации частной компании оформление бумаг минимально: нужно получить торговую и все остальные необходимые лицензии и уведомить соответствующие административные органы о вашем намерении начать свой бизнес, указав выбранное для фирмы название. Частная компания может превратиться в корпорацию, если дело будет процветать, а доходы расти.

Превращение в корпорацию

Корпорация имеет перед частной компанией два главных преимущества: более низкие налоги на прибыль выше определенного уровня и ограничение ответственности. Во многих случаях ограниченная фискальная и юридическая ответственность рассматриваются как более важное преимущество, так как, если фирма прогорит, владелец не отвечает перед кредиторами всем своим имуществом. Однако для получения многих форм кредитов и займов требуются в качестве залога дома, автомобили и сбережения, и тогда статус корпорации не спасает эти активы в случае, если заимодавец предъявит претензии.

Еще одно преимущество заключается в том, что фискальный год не совпадает с календарным. Фискальный год – это отчетный период, за который подаются сведения правительству. Мы получаем 40 % дохода за ноябрь и декабрь, так что проводить полную инвентаризацию товаров и готовить другие отчеты к 1 января очень трудно. В течение некоторого времени наш фискальный год начинался 1 июля и заканчивался 30 июня, то есть мы могли проводить инвентаризацию в спокойное время года⁵. Но с изменением типа корпорации с «С» на «S» (подробнее

³ Перечень российских организационно-правовых форм предпринимательской деятельности и основы их правового регулирования даются Гражданским кодексом РФ (часть 1, подраздел 2). В России существуют следующие организационно-правовые формы осуществления хозяйственной деятельности: предприниматель без образования юридического лица (ПБОЮЛ), хозяйственные товарищества (полное товарищество и товарищество на вере (командитное), хозяйственные общества (акционерные общества (АО), общества с ограниченной ответственностью (ООО); общества с дополнительной ответственностью). Самыми распространенными формами являются ПБОЮЛ, АО и ООО. – *Прим. ред.*

⁴ В России, если у вас небольшой начальный капитал и вы намерены организовать предприятие с небольшим штатом работников, вам больше всего подойдет зарегистрироваться как предприниматель без образования юридического лица. В этом случае будет упрощенный порядок регистрации (с 1 января 2004 г. действует принцип «одного окна» – предприниматель подает документы на регистрацию только в МНС РФ), прекращения деятельности, ведения бухгалтерского учета и отчетности, ставки налогообложения доходов значительно ниже, чем у юридических лиц. – *Прим. ред.*

⁵ В России фискальный год совпадает с календарным: начинается 1 января и заканчивается 31 декабря. – *Прим. ред.*

о типах корпораций читайте ниже) нам снова пришлось проводить инвентаризацию в начале января.

Корпорация – это отдельная юридическая единица, принадлежащая одному или более держателям акций⁶. От корпорации требуется зарегистрироваться, получить название, которое обычно заканчивается на «компания» или «инкорпорейтед», и указать, сколько акций выпущено. Для того чтобы превратить свою фирму в корпорацию, вам, возможно, потребуется консультация юриста, если только вы не уверены в том, что сможете сами заполнить кучу бланков, которые можно приобрести в магазине канцелярских товаров или найти в книге, посвященной этому вопросу, например «Как превратить свою фирму в корпорацию» Джудит Макквоун (Franklin Lakes, Нью-Джерси, Career Press, 2004).

Для корпорации потребуются завести отдельные счета и бухгалтерские книги. Существуют и другие требования. В некоторых штатах корпорации должны проводить ежегодные собрания с советом директоров, выбранным акционерами, и вести стенограммы таких совещаний.

Существует несколько типов корпораций. Ваш бухгалтер или юрист сможет посоветовать, как лучше зарегистрироваться: как тип «С», это означает, что ваше жалование вписывается в доход корпорации, или лучше войти в специальную подгруппу «S», что позволит вам записывать доход корпорации как ваш персональный. Второй вариант стоит выбирать в том случае, если у вас есть другой источник дохода и вы собираетесь использовать убытки корпорации для снижения налогов, но если дела пойдут хорошо, ваш подоходный налог может оказаться выше, чем он был бы при выборе варианта «С». Во многих штатах существует еще один тип корпорации – LLC – компания с ограниченной ответственностью. LLC во многом аналогична «S», но у нее другие ограничения на число и тип акционеров⁷.

Корпоративную структуру можно использовать как генератор средств для нового бизнеса, причем инвесторы и ценные сотрудники магазина будут получать проценты по вкладу или акции, по которым выплачиваются дивиденды. Размер дивидендов каждый год определяется советом директоров, выбранных акционерами, и базируется на доходах компании. Ваша корпорация может выпустить акции, даже если она является частной собственностью, то есть обществом закрытого типа. Акции могут не передаваться в свободную продажу, а распределяться между членами семьи или другими инвесторами. Если хотите, вы можете быть единственным держателем акций вашей корпорации. Это, безусловно, облегчит организацию совещаний руководства.

⁶ Сущностью создания акционерного общества является объявление учредителем о создании акционерного общества, т. е. выпуск в продажу ценных бумаг (акций), и предложение определенному или неопределенному кругу лиц покупать эти бумаги, тем самым формируя уставный капитал. АО может быть двух типов – открытое (ОАО) и закрытое (ЗАО). Их основное различие в том, что в ЗАО акции распределяются только среди заранее строго определенного (закрытого) круга лиц (например, только среди его участников), а в ОАО акции могут продаваться любым лицам (круг лиц – открыт), на них может объявляться подписка и они могут поступать в свободную продажу. Что касается ОАО, то они создаются, как правило, в тех случаях, когда требуются крупные инвестиции в производственную сферу, а акции распространяются среди широкого круга акционеров. Закон устанавливает к ОАО повышенные требования, в том числе к размеру уставного капитала и правилам управления. Поэтому данную организационную форму обычно используют крупные компании. ООО и ЗАО похожи тем, что в них поставлен надежный заслон для проникновения нежелательных компаньонов. Участники или акционеры этих обществ, решившие продать свои доли или акции, обязаны в первую очередь предложить их другим участникам или акционерам. И только в том случае, если среди них покупателей не найдется, разрешаются сделки с посторонними лицами. – *Прим. ред.*

⁷ Форма ООО больше всего подходит для предприятий с небольшим количеством учредителей и с небольшим уставным капиталом (в настоящее время минимальный размер УК равен 10 тысячам рублей). ООО – это форма объединения капитала, сочетающаяся с возможностью личного участия в деятельности организации. ООО может быть учреждено гражданами или юридическими лицами – одним или несколькими, количество участников ограничено законом (сейчас – не более 50), если участников больше, то ООО должно быть ликвидировано или преобразовано в открытое акционерное общество (ОАО) или производственный кооператив. Значительным преимуществом ООО является ограниченная ответственность по обязательствам общества. Это означает, что участники общества рискуют только тем капиталом, в который оценивается стоимость принадлежащих им долей. – *Прим. ред.*

Организация товарищества

Если у вас есть партнеры, вы можете создать корпорацию, в которой каждый будет держателем акций, или подписать партнерское соглашение. Такое товарищество⁸ аналогично частной компании, и его доход облагается налогом, как если бы это был личный доход, а партнеры несут персональную ответственность за все долги компании. Если не указано иначе, то предполагается, что партнеры делят доходы, активы и ответственность поровну.

Хотя закон этого не требует, однако тщательно продуманный контракт, который называется партнерским соглашением, облегчит разрешение многих конфликтов, могущих возникнуть позже. В такой контракт следует включить пункты на случай, если один из партнеров выйдет из бизнеса по собственному желанию, в случае смерти, болезни или банкротства без продажи магазина для выплаты его части бизнеса. Точное понимание того, сколько часов каждый из партнеров должен работать, какую компенсацию получать и сколько вложить, также поможет избежать многих проблем в будущем. Проконсультируйтесь с юристом при составлении партнерского соглашения на ранних стадиях планирования бизнеса.

Ограниченное партнерство⁹ – это скорее способ вложения денег, чем равноправное сотрудничество. Оно позволяет одному или нескольким партнерам нести ответственность за долги, равные вложенной в дело сумме. В таком партнерстве должен быть по крайней мере один человек, ответственность которого не ограничена. Партнеры с ограниченными правами (или «молчаливые» партнеры) – это по большей части инвесторы. Они не участвуют в управлении бизнесом.

Еще одна возможность: кооператив

Хотя кооперация не является распространенной формой в подарочном бизнесе, это вполне жизнеспособная структура для магазинов определенного типа. Например, среди продовольственных магазинов 30 % рынка составляют потребительские кооперативы: магазины, которыми владеют и управляют служащие в них работники или покупатели, а не внешние инвесторы, частные владельцы или партнеры. Члены кооператива покупают акции. По структуре кооператив напоминает корпорацию типа LLC. Ответственность акционеров ограничена вложенными средствами, и совет директоров, выбранный акционерами на общем собрании, нанимает персонал и принимает решения по управлению предприятием. «Кооперация – это бизнес, который обслуживает своих собственных владельцев, – объясняет Мэрилин Шол из университета Висконсинского центра кооперации. – А фирмы, принадлежащие инвесторам, работают для того, чтобы обеспечить возврат вложений их акционерам. В этом принципиальная разница между кооперативами и другими форматами бизнеса».

⁸ Полное товарищество – форма, в настоящее время практически в России не применяемая. Участники полного товарищества совместно осуществляют предпринимательскую деятельность, а отвечают по долгам не только имуществом товарищества, но и собственным имуществом, «солидарно осуществляют субсидиарную ответственность» (ст. 75 ГК РФ), т. е. если товарищество не может отдать кредит, то кредитор предъявляет требование о возврате долга сначала самому товариществу, а на невыплаченную часть – любому его участнику, по своему выбору и в полном объеме долга. О порядке деятельности товарищества, размере вкладов и др. при его создании участники заключают между собой учредительный договор. Деятельность полного товарищества регламентируется ГК РФ (ст. 68–81 ГК РФ), специальных законов нет. – *Прим. ред.*

⁹ Основным отличием товарищества на вере (коммандитного) от полного товарищества является то, что в нем два вида участников – полные товарищи и вкладчики (коммандитисты). Деятельность в товариществе на вере в общем аналогична деятельности в полном товариществе, однако есть и отличия, связанные с наличием двух видов участников: управляют товариществом только полные товарищи, а вкладчики только вносят вклад и за это участвуют в прибылях товарищества; вкладчики не принимают участия в предпринимательской деятельности товарищества и в управлении им (вкладчики даже не подписывают учредительный договор товарищества). Деятельность товарищества на вере регламентируется ГК РФ (ст. 82–86 ГК РФ), специальных законов нет. – *Прим. ред.*

Кооператив – это хорошая возможность для группы художников или кустарей, которые хотят открыть магазин для продажи собственных изделий. Во многих случаях члены кооператива должны отрабатывать некоторое количество часов в дополнение к определенным финансовым вложениям. В таких магазинах может быть и оплачиваемый персонал или управляющий, но чаще всю работу выполняют члены кооператива, а взамен они получают возможность продавать свои картины или другие изделия.

Законы, регулирующие организацию и деятельность кооперативов, в разных штатах разные, но обычно являются частью корпоративных законов штата. Более подробно об организации кооперативов можно узнать в офисе Центра по развитию кооперативов, тел. 608-258-4396 (www.coopdevelopment.com) или в Национальной ассоциации кооперативного бизнеса, тел. 202-638-6222 (www.ncba.org).

Вопросы финансирования

Филлис Суид, бывший редактор журнала Gifts and Decorative Accessories, посвященного подаркам и сезонному декору, говорит, что, когда к ней обращаются люди, желающие открыть магазин с капиталом 25 тыс. долл. или еще меньше, она советует им потратить деньги на роскошный круиз. Филлис считает, что так они получают больше удовольствия и смогут избежать разочарования от потери бизнеса. Однако капитал, превышающий 25 тысяч, не является ни необходимым, ни достаточным условием для успеха нового предприятия. Владельцы многих магазинов, включая и наш, начинали с меньшего, другие – с большего и все-таки разорились, но все же хорошо финансируемое дело имеет больше шансов выжить в трудные первые годы.

Сколько же денег понадобится вам, чтобы открыть магазин? Бюджет, который вы разработали, составляя бизнес-план, даст вам представление, сколько вам нужно вложить для начала и какие расходы предстоят в первый год. Не забывайте, что придется еще платить за рекламные щиты, освещение, коммунальные расходы, а также заказывать товары, компьютерное и офисное оборудование, фурнитуру и оборудование витрин – и все это до открытия магазина. Перестройка нового помещения может стоить дорого, особенно если придется выплачивать аренду в те месяцы, когда проводится переоборудование. Нужно предусмотреть отдельные средства на непредвиденные расходы, например починку оборудования. И наконец, если вы оставите работу, начав воплощать в реальность свою мечту, вам понадобятся деньги на жизнь.

Откуда же возьмутся все эти средства? Возможно, вы копили деньги и у вас есть определенные средства в виде наличных, ценных бумаг, накоплений в пенсионном фонде, или вы купили часть дома, в котором живете. Как это ни жестоко, но надо ясно понимать, что занимать деньги, не имея никаких активов, очень сложно. Кредиторам требуется заклад – принадлежащие вам активы, которые перейдут в их собственность, если вы не сможете выплатить долг, а также доказательство вашей финансовой надежности и компетентности для воплощения проекта, за который вы беретесь. Большинство кредиторов не согласится принять в качестве залога товарные запасы магазина, опасаясь, что магазин может разориться. Постарайтесь понять: банк не знает, что ему делать, получив вместо денег партию женских туфель на 10 тысяч долларов.

Когда перед нами впервые встала проблема финансирования магазина, нам посоветовали использовать в качестве залога часть наших накоплений, а не пускать их все в новое дело. Совет оказался прекрасным: во-первых, не было проблем с залогом, а во-вторых, мы знали, что эти средства к нам вернуться наличными. Когда нам понадобились деньги для расширения магазина, у нас были готовые средства и нам не пришлось спешно распродавать игрушки и подарки на 5 тысяч долларов.

Получение ссуды в банке

Банки – это обычный источник средств для малого бизнеса. В последние годы Управление по делам малого бизнеса (SBA) поощряет банки к выдаче ссуд начинающим бизнесменам, беря на себя часть риска. Если вы обратитесь за гарантируемой SBA ссудой в местный банк, это позволит вам завязать личные отношения с банкиром, который станет одним из консультантов вашего бизнеса. SBA требует, чтобы не менее 25 % средств для нового предприятия поступило от будущего владельца. Кроме того, вам придется доказать, что у вас есть необходимые знания и опыт, чтобы добиться успеха на выбранном поприще. Информацию о ссудах, гарантируемых SBA, вы можете получить по телефону в местном отделении или в справочной службе SBA, телефон 800-U-ASK-SBA.

Правительство спонсирует множество программ кредитования, направленных на поддержку новых предприятий, организуемых женщинами и представителями национальных меньшинств. Если ваш магазин внесет вклад в подъем экономики в районе, переживающем упадок экономики, или будет располагаться в здании, которое требует капитального ремонта и находится в районе старой застройки, вам могут быть предоставлены другие специальные кредиты. Тем не менее многие из этих программ требуют залога для предоставления ссуды. Подробнее об этом вы сможете узнать в местном отделе экономического развития или в SBA.

Даже если вы не обратитесь в банк для получения ссуды на открытие магазина, вам все равно потребуются его услуги для ведения счетов и осуществления платежей. Тесное сотрудничество с банком поможет вам и в том случае, если потребуются инвестиции для расширения бизнеса. Многие магазины берут в особых случаях краткосрочные ссуды. Мы, например, заключили с банком соглашение, по которому каждый год берем краткосрочную ссуду на сезон отпусков для пополнения наших складских запасов и отдаем ее к Рождеству. Благодаря такой форме соглашения, по которому предприятию предоставляется определенная сумма на небольшой срок, нам не нужно каждый год снова оформлять ссуду. Краткосрочная ссуда расходуется на разнообразные временные нужды, вроде закупки дополнительных товаров на сезон отпусков. Долгосрочные кредиты, как правило, идут на финансирование капитальных изменений, ежедневное пополнение основного товарного ассортимента и другие нужды.

Частные вклады в бизнес

Что можно сказать о частных источниках капитала? Многие предприниматели начинают с займов у друзей и родных, такие инвестиции часто шутливо называют «деньги, полученные по любви». Если вы занимаете у частных лиц, убедитесь, что они хорошо понимают, на какой риск идут. Оформляйте все займы в официальном порядке, фиксируя процент и сроки выплат. Как и другие займы, займы у частных лиц должны обеспечиваться активами должника, например недвижимостью. Если такой заем не оформлен должным образом, то Налоговое управление США (IRS) может расценить его как подарок. Друзья или родственники могут помочь вам получить ссуду в банке, поручившись за вас, – поручительство означает, что данный человек берет на себя ответственность за выплату долга, если вы не сможете выполнить своих обязательств.

Вы можете найти кого-нибудь, кто предпочтет вложить деньги в ваш бизнес, вместо того чтобы предоставить вам ссуду и получать фиксированные проценты. Инвестор станет собственником части вашего дела и будет получать доход в зависимости от его процветания. При этом он, скорее всего, будет считать, что он вправе давать вам советы по ведению дел, включая, например, размер вашего вознаграждения. Если вы занимаете деньги, вы знаете, что после выплаты долга ваш бизнес снова будет полностью принадлежать вам. С полноправным инвестором дело обстоит совсем не так.

Венчурные капиталисты – это группы профессиональных инвесторов, которые ищут перспективные предприятия, нуждающиеся в инвестициях, однако такие компании не интересуются вложениями менее 1 млн долл. К сожалению, некоторые из таких предпринимателей заслужили прозвище «капиталисты-вампиры», так как они изымают свои инвестиции из фондов молодых предприятий, как только им покажется, что те не обеспечат возврат средств достаточно быстро. Розничная торговля редко приносит прибыль в первые несколько лет, так что нетерпеливые венчурные капиталисты редко обращаются к этому сегменту рынка. Если вы работаете с таким инвестором, реально оценивайте, сколько времени должно пройти, прежде чем ваше предприятие станет прибыльным.

Иногда новому владельцу удается привлечь «ангела» от бизнеса, который хочет помочь его предприятию встать на ноги, вкладывая средства. Обычно это бывает, когда инвестор –

человек со средствами, интересы которого лежат в сфере вашего бизнеса. Например, если он коллекционер произведений искусства, а вы открыли художественный салон. Вы можете встретить бизнесмена, который сделал карьеру в вашей отрасли и готов помочь новичку начать свое дело, одолжив деньги. Хотя, если честно, в сфере розничной торговли такие «ангелы» встречаются крайне редко.

Иногда новые владельцы розничных магазинов с самого начала испытывают трудности с наличными средствами и поддаются искушению платить за товары по кредитным карточкам. Все больше поставщиков готовы принимать плату с кредиток, чтобы избежать лишних расходов и не давать магазину возможности задерживать выплату, что часто происходит при перечислении денег на счет. В результате получается, что некоторые владельцы магазинов используют кредитные карточки для получения постоянных краткосрочных займов, выплачивая в результате высокие проценты компаниям – владельцам кредитных карт. Если вы собираетесь оплачивать закупку товаров с кредитных карточек, аккуратно подводите баланс в конце каждого месяца и выбирайте карты, которые дают дополнительные возможности и имеют фиксированную процентную ставку (чтобы она не могла возрасти сразу после подписания договора), для того чтобы не выйти из бюджета.

Независимо от источников финансирования, не забудьте включить выплату процентов в графу издержек. Если вы занимаете крупную сумму денег под большие проценты, такие расходы могут разорить в остальном успешно функционирующий магазин. Многие крупные магазины стали жертвой этой проблемы. Ищите самые низкие процентные ставки и не занимайте больше, чем вам необходимо. Слишком большие долги – это тяжелая обуза для предприятия и источник постоянного беспокойства для его владельца. В то же время следует реально оценить количество денег, необходимое, чтобы продержаться до того момента, когда бизнес начнет приносить прибыль. Банки и другие организации крайне неохотно предоставляют средства предприятиям, переживающим кризис.

Получение необходимых разрешений и лицензий¹⁰

Торговая лицензия (или номер продавца) требуется во всех штатах, где применяется налог с продаж. Эта лицензия позволяет покупать товары по оптовой цене, не платя налог с продаж¹¹, но вам придется платить налог при перепродаже этого товара по розничным ценам. Когда по просьбе наших английских друзей, известных певцов, мы продавали на их концертах майки, мы устанавливали розничную цену, которая включала налог с продаж, и после округления у нас получалось 17 долларов. 5,5-процентный налог штата берется из розничной цены. В магазине кассовые аппараты автоматически вычисляют и добавляют налоги с продаж – местный и налог штата. Поскольку налог штата начисляется в зависимости от категории товара – продукты и одежда не облагаются таким налогом, – нужно соответствующим образом запрограммировать ваши кассовые аппараты.

Кроме торговой лицензии штата, Налоговое управление США требует, чтобы вы получили идентификационный номер нанимателя рабочей силы EIN, если вы собираетесь нанимать персонал или работать по найму на своем предприятии. EIN используется, чтобы идентифицировать ваши записи о выплачиваемом подоходном налоге и выплате медицинской страховки Medicare и FICA (Federal Insurance Contributions Act), что покрывает пакет социальных программ. Налоговое управление США предоставляет пакет инструкций для нового предприятия, их можно получить, позвонив по телефону 800-829-1040 или посетив информативный сайт управления www.irs.gov, где можно заказать полезный сборник статей по вопросам малого бизнеса на компакт-диске. В штатах с подоходным налогом может потребоваться получение отдельного идентификационного номера для начисления налогов штата. Эту информацию можно получить в департаменте доходов штата.

¹⁰ Если вид деятельности, которым вы собираетесь заниматься, в РФ относится к лицензируемым видам деятельности, то заниматься им можно только после получения соответствующей лицензии. Такие виды деятельности указаны в законе «О лицензировании отдельных видов деятельности» (п. 1 ст. 17). Для видов деятельности, не попавших в эти списки, получение лицензии (или иного разрешения на занятие ими) не требуется. Для получения лицензии нужно обратиться в лицензирующий орган. Срок действия лицензии не может быть менее чем 5 лет. Для ряда товаров, работ и услуг (их перечень определен законом) необходимо выполнить проверку их безопасности, качества и соответствия иным требованиям закона. Этот процесс называется сертификацией. Причем сертификат соответствия может быть выдан только при наличии необходимых для данной продукции (работ, услуг) документов (гигиеническое/санитарно-эпидемиологическое заключение, ветеринарное свидетельство, сертификат пожарной безопасности и др.). Порядок проведения сертификации регламентируют следующие нормативные акты: «О техническом регулировании», «Правила по проведению сертификации в Российской Федерации», «Порядок проведения сертификации продукции в Российской Федерации» и другие, в том числе многочисленные нормативные акты с Правилами (или Порядком) сертификации для конкретных товаров (работ, услуг). – *Прим. ред.*

¹¹ В России налог с продаж отменяется с 1 января 2004 года (Федеральный закон № 148-ФЗ от 27 ноября 2001 г.) – *Прим. ред.*

Поиск удачного местоположения

В каждой стоящей книге по розничной торговле вы обязательно найдете, что три ключа к успеху магазина – это местоположение, еще раз местоположение и, наконец, местоположение. И хотя даже прекрасное местоположение не гарантирует успеха, плохое местоположение – почти стопроцентный провал. Вы должны расположить свой магазин – по крайней мере вначале – удобно для потенциальных клиентов. Даже если люди специально ездят в ваш магазин, гораздо легче завоевать клиентов, начав дело в таком месте, в котором бывает много покупателей. Ищите место в достаточно безопасном районе, рядом с остановками общественного транспорта – для покупателей и персонала – и удобной парковкой. Ознакомьтесь с загруженностью дорог в зависимости от времени суток, чтобы понять, легко ли будет покупателям добраться до вас, особенно после рабочего дня по дороге домой. Не забывайте, что вам необходимо обеспечить возможность подъезда больших грузовиков и другого транспорта, развозящего товары, прямо к магазину, и понадобится отвести достаточно места под склад и офис.

Большинство магазинов располагается в торговой зоне одного из четырех типов: закрытые торговые центры, открытые моллы – торговые центры с отдельными входами в каждый магазин, торговая улица или район с отдельно стоящими зданиями со своими собственными стоянками для автомобилей. Совсем недавно, в 90-х годах, казалось, что в будущем доминантное положение в розничной торговле займут закрытые моллы. В Миннесоте тогда открылся Mall of America, концепция которого была «покупки как развлечение», а молл представлял собой современную деревню. Однако статистические исследования показывают продолжающееся снижение в среднем количества часов в месяц, проведенных в моллах. К основным факторам, формирующим эту тенденцию, можно отнести проблемы безопасности в моллах и на их стоянках, общее снижение количества свободного времени, потраченного на покупки, и рост притягательности таких магазинов сниженных цен, как Wal-Mart. Решение, где расположить магазин, осложняется еще и тем, что надо принимать во внимание изменение привычек покупателей.

Ваши собственные привычки и привычки ваших потенциальных покупателей помогут вам решить, какой тип торговой зоны лучше всего подходит для нового магазина. Где жители вашего района делают покупки? Нужен ли в данном районе такой магазин, как ваш? Какая планировка здания позволит вам создать магазин, о котором вы мечтаете? Вам нужно, чтобы к магазину был удобный подход или подъезд и имелись резервы для будущего расширения.

Необходимые размеры магазина существенно зависят от габаритов товара. Для продажи мебели требуется больше места, чем для торговли ювелирными изделиями. Поскольку вы платите за площадь, не арендуйте большее помещение, чем вам необходимо. Слишком маленькое помещение тоже проблема. Некоторые эксперты считают, что магазин, занимающий менее 1000 квадратных футов, слишком мал, чтобы предлагать достаточно широкий выбор товаров, и поэтому не жизнеспособен.

Имейте в виду, что местоположение магазина определяет часы его работы. Многие магазины, расположенные в моллах, открыты всю неделю и не менее пяти вечеров работают до девяти часов – руководство молла требует, чтобы все подчинялись единому расписанию. В торговых зонах управляющие обычно устанавливают часы работы, удобные для покупателей. Количество часов, в которые ваш магазин открыт, существенно влияет на продолжительность вашей рабочей недели и требования к служащим.

Важным фактором также является соседство с другими магазинами. Если речь идет о крупном торговом центре, изучите своих «соседей» и решите, впишетесь ли в подобное окружение. А на торговой улице постарайтесь найти такие магазины, которые привлекут ваших потенциальных клиентов. Например, если вы продаете дорогие современные аксессуары для

дома, то, скорее всего, расположитесь рядом с салонами, привлекающими нужный вам тип покупателей, а не с парикмахерской или дешевым магазином самообслуживания вроде Dollar General. Статистические исследования подтверждают, что если представители среднего класса еще совершают покупки в «дорогих» районах, то люди с высоким уровнем дохода практически не заходят в дешевые магазины.

В молле один или несколько крупных магазинов послужат магнитом для клиентов, иногда их даже называют якорями. Таким якорем может служить магазин сниженных цен или даже крупный продовольственный магазин. Однако закрытый молл без такого якоря может привлекать недостаточно покупателей и оказаться неудачным расположением. Если агент по аренде обещает, что в будущем такой якорь появится в молле, попросите, чтобы вам сделали скидку на арендную плату до тех пор, пока он не будет открыт, и включите в ваш договор условие о расторжении в случае, если его открытие будет отложено. Вам также нужно подстраховаться на случай, если место якоря окажется свободным или будет пустовать много магазинов.

Также при выборе местоположения будущего магазина стоит учитывать собственное местожительство. Если вы живете рядом со своим магазином, то получаете целый ряд преимуществ, особенно когда вовремя вспугиваете ночного воришку. Очень полезно играть активную роль в жизни того микрорайона, где открывается ваш магазин, и, разумеется, делать это гораздо проще, постоянно живя в нем.

Может быть, вам придется ждать, пока желаемое место не освободится. Тогда, если временные сроки вас устраивают как с точки зрения личных обстоятельств, так и ситуации на рынке розничной торговли, поговорите с арендодателями, агентами по сдаче-найму площадей и местными бизнесменами, чтобы все знали о вашей заинтересованности. Будем надеяться, что в этом случае именно вы первым узнаете об освобождении соответствующего помещения или участка земли.

Аренда или покупка?

Открывая новый магазин, многие не покупают здание, а арендуют его. Естественно, в торговом центре или молле аренда – это единственная возможность. При принятии этого решения вопрос упирается в финансирование; важно также, каким опытом вы обладаете к данному моменту в том бизнесе, которым собираетесь заняться. Новичкам, впервые открывающим магазин, я советую сконцентрировать свою энергию и финансы на построении бизнеса, а не на приобретении здания. Если ваш магазин не будет иметь успеха, вы сможете сдать помещение в субаренду. Если же успех превысит ваши самые безумные мечты, вы сможете перебраться в более просторное помещение.

Мы смогли купить наше здание (которому восемьдесят пять лет) через несколько лет после того, как открыли Orange Tree Imports, а двадцать лет назад купили столетний дом по соседству и присоединили его к нашему. Оба здания стали хорошим капиталовложением, несмотря на все хлопоты, связанные с тем, что мы стали собственниками наших помещений, – мы приобрели дома как частные лица и сдаем своей корпорации.

Если вы решили приобрести помещение для вашего магазина, узнайте в местной администрации о делении района на зоны. Розничные магазины могут располагаться только в коммерческой зоне, так что вы не сможете открыть магазин в большинстве жилых районов. Поскольку город присваивает коды коммерческим строениям, этим правилам нужно следовать. Убедитесь, что вы сможете получить необходимое разрешение, прежде чем начинать реконструкцию или серьезную перестройку. При покупке или строительстве здания для магазина помните, что, если ваше предприятие провалится, вам придется продать или сдать помещение, поэтому, перестраивая дом, проявляйте необходимую гибкость, чтобы избежать проблем в будущем.

Условия арендного договора¹²

Если вы снимали квартиру, то вам знакомы основные условия аренды: договор аренды заключается на определенный срок с выплатой неустойки при досрочном расторжении договора, кроме того, обычно требуется залог. Однако в коммерческих договорах часто содержатся дополнительные условия, которые обычно именуется стоимостью эксплуатации. В дополнение к ежемесячной ренте этот договор может содержать процентную ренту, процент с продаж или возможных доходов, не ниже некоторого уровня. Кроме того, вам могут быть предложены условия, на которых помимо арендной платы вы берете на себя все расходы на электроэнергию, эксплуатацию помещения и страховку. Существует еще более суровый вариант, когда от арендаторов требуется оплачивать все расходы, включая общий ремонт здания. Владелец недвижимости может согласиться заплатить за ковровые покрытия, окраску или другую подготовку помещения, но чаще всего все эти расходы ложатся на плечи арендатора – хотя все это вам приходится оставлять, уезжая.

Если ваш магазин будет приносить прибыль, договор долгосрочной аренды позволит вам остаться на данном месте столько, сколько вы захотите. Коммерческая аренда обычно заключается на несколько лет, с возможностью продления в конце арендного периода, хотя чаще всего по более высоким ставкам. Однако вам необходимо ограничить свои обязательства на тот случай, если ваш магазин разорится. Добивайтесь включения условия, которое позволит вам расторгнуть арендный договор через определенный срок после уведомления, возможно с уплатой неустойки, или сдать помещение в субаренду.

Вы можете найти место для своего магазина, которое сдается в субаренду или освобождается в результате закрытия располагавшегося там предприятия. Выясните сначала, почему предыдущий магазин не остается на прежнем месте, не имеет ли к этому отношения владелец недвижимости или местоположение магазина. Поговорите с хозяином недвижимости или с его агентом, прежде чем снимать помещение в субаренду.

Плата за место для розничного магазина начисляется обычно за квадратные футы в год. Магазин площадью 2000 квадратных футов, снимаемый за 15 долларов за фут, будет стоить 30 тысяч долларов в год или 2,5 тысячи в месяц. Теоретически чем выше арендная плата, тем лучше место. Поэтому перед владельцем магазина встает серьезный вопрос: стоит ли платить много за место с большим количеством потенциальных покупателей или лучше попытаться сэкономить средства и снять помещение в менее популярном месте? Как определить, окупится ли высокая арендная плата?

Диаграммы арендной платы в различных зонах розничной торговли вашего района можно найти в коммерческой палате или в библиотеке. Решая вопрос о том, какой должна быть ваша арендная плата, выясните, какие предприятия успешно действуют в данной зоне. Поскольку арендную плату для всех торговых точек в молле устанавливает руководство торгового центра, вы можете поговорить с продавцами и узнать, оправдывается ли установленный уровень арендной платы. На торговой улице с различными владельцами недвижимости выясните, насколько предлагаемая вам арендная плата соответствует той, которую платят другие местные арендаторы, а также считают ли торговцы, что здесь имеется соответствующее количество покупателей.

Условия коммерческой аренды подлежат обсуждению. Вы можете добиваться уступок со стороны вашего арендодателя, например снизить плату, предоставить вам несколько месяцев без арендной платы или скидку на время подготовки к открытию, если вы надеетесь, что ваши

¹² В России отношения между арендодателями и арендаторами регулируются Гражданским кодексом РФ (часть 2, глава 34). – *Прим. ред.*

просьбы могут быть удовлетворены. Прежде чем подписать договор об аренде, обсудите все условия со своим юристом или бухгалтером, имеющим опыт в данном вопросе. Кроме того, существуют компании, занимающиеся недвижимостью, с опытом в области выбора местоположения и заключения договора об аренде, и вы можете обратиться к услугам консультанта такой компании, чтобы он помог вам выбрать лучшее место для вашего магазина.

Ассоциация торговцев

Торговые центры и моллы обычно требуют, чтобы все арендаторы участвовали в рекламных и специальных акциях. Чтобы привлечь поток покупателей, руководство молла организует продвижение товаров в форме выставок кустарных или художественных изделий, организации благотворительных фондов или лотков Санта-Клауса. Если вы собираетесь расположиться в молле, выясните, какие способы привлечения покупателей обычно там применяются и приветствуется ли инициатива арендаторов.

Если вы решили открыть магазин в своем районе, ищите район с активной ассоциацией торговцев или коммерческой палатой. Сотрудничество розничных торговцев позволит эффективно привлекать покупателей в торговую зону, и вы не будете чувствовать себя одиноким – обычное состояние для владельца нового предприятия. Сплоченность розничных торговцев – это признак того, что в этой торговой зоне думают о будущем. Если в выбранном вами районе нет подобной ассоциации, организуйте ее сами, когда почувствуете, что ваш магазин твердо встал на ноги.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.