

Коллектив авторов:

Федор Бухаров, руководитель Тинькофф Бизнеса
Станислав Близнюк, операционный директор Тинькофф
Магомед Гасанов, отвечает за клиентскую поддержку
Дмитрий Томин, отвечает за технологическую платформу
Ася Челован, отвечает за маркетинг
Леонид Назаров, отвечает за расчетные продукты
Игорь Иванов, отвечает за кредитные продукты
Антон Тарасенко, отвечает за небанковские продукты
Буба Османов, отвечает за продажи

Дизайн обложки *Денис Мельников*

Бизнес без MBA : самые важные знания о бизнесе для тех, кто начинает собственное дело / под. ред. Максима Ильяхова. — Москва : Эксмо, 2019. — 224 с. — (Тинькофф Бизнес).

ISBN 978-5-04-100776-8

«Бизнес без MBA» — первая в России книга, которая закрывает разрыв между сухой теорией и голым вдохновением. Здесь собраны практические советы для тех, кто только начинает или уже начал свое дело — торговлю, разработку или услуги, — в сегменте B2B или B2C. Здесь описаны самые важные вещи, которые помогут предпринимателю на старте: финансы, маркетинг, переговоры, клиентский сервис, отношения с партнерами и банками.

Все советы и ситуации взяты из российской практики, на примере российского малого бизнеса. Здесь нет несвязанной с жизнью теории и пустых слов вдохновения: только те знания, которые помогут защитить и развивать бизнес в суровых российских условиях.

Авторы — эксперты Тинькофф Банка по финансам, экономике, маркетингу и управлению. Это люди, которые каждый день помогают малому бизнесу и знают его проблемы. Редактор — Максим Ильяхов, соавтор бестселлеров «Пиши, сокращай» и «Новые правила деловой переписки».

Книга будет полезна всем, кто хочет вложить деньги в бизнес и получить прибыль, несмотря на сложные законы, непростые отношения с партнерами и жесткую конкуренцию.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Посвящается предпринимателям

Содержание

Очень короткое предисловие	10
Главное за пять минут	12
ДЕНЬГИ	
Бизнес и самозанятость	18
Самозанятость	18
Бизнес	20
Как ошибаются	22
Сначала система, потом работа	22
Запомнить	23
Когда бизнес долго в минусе.	
Операционная эффективность	
и правильная прибыль	24
Как повышать прибыль.	
Юнит-экономика	28
Как еще повышают прибыль	
с помощью юнита	30
Опорный товар	31
На чем ошибаются	32
Запомнить	33
Кассовый разрыв	34
Обязательства	34
ОДДС и платежный календарь	37
Дополнительный заработок	
на отсрочках	40
Главная ошибка при работе	
с деньгами и обязательствами	42
Как еще можно «покрасить» деньги	46
Что выгоднее: аренда или работа?	48
Что выгоднее: инвестиции,	
краудсорсинг или кредит?	49
Нужны ли вам эти сложности	50
Запомнить	51
Краткий курс по Excelю	52

Прогнозы и сценарирование	64
Базовая воронка продаж в Экселе	64
Прогнозирование	67
Сценарирование	71
ЗАКОН	
Юридический минимум	74
Законы	74
Незнание	74
Исполнение	75
Изменения	76
Помощь	76
Ошибки	76
Суды	77
Субъекты права	78
Инстанции	79
Квалифицированная помощь	79
Доказательства	79
Законность	80
Прецеденты	81
Налоги и взносы	81
Отчетность	82
Схемы	82
Взятки	83
Лучшая защита	84
Интернет	84
Восемь главных правил	85
ИП или ООО	86
Суть	86
Организация и партнерство	86
Ответственность	87
Работа	88
Учет	88
Деньги	89
Другие формы собственности	89

Как выводить деньги из бизнеса	90
ИП: пользоваться	90
ООО: дивиденды	91
ООО: зарплата (невыгодно)	91

ПРОДАЖИ

Как зарабатывать на клиентском сервисе	94
Сервис — это ещё не всё	94
Полезное действие	94
Работа с ожиданиями	97
Формирование ожиданий	98
Предсказуемость	102
Разрешение конфликтов	106
Дело не в правоте	106
Если конфликт стал публичным	110
Технологии в клиентском сервисе	112
Продажи и переговоры	114
Классическая схема продажи	116
Что не так с классической схемой продаж	118
Переговоры по Кэмпбу	120
Боль	128
Полезное действие	130
Нацеленность на долгосрочное сотрудничество	132
На что можно и нельзя влиять в переговорах	133
Миссия	134
Нужда	136
Спешка	137
Открытые вопросы	138
Багаж	140
Эмоции	142
Право на нет	144
Чуткость и зомби	145
Всё приходит с опытом	146

Главное о переговорах	147
Маркетинг и знание клиента	148
Ошибка выжившего	150
Зачем изучать потребности клиента	152
Главный принцип рекламы	162
Рекламные каналы	163
Риски рекламы	172
Куда ведет реклама	173
Ретаргетинг и подталкивание	174
Экономика маркетинга	176
Нет никакого среднерыночного ROMI	178
Как сравнивать	179
Проблема атрибуции	181

БУДУЩЕЕ

Бизнес работает. Что дальше?	184
Можно ли отстраниться	184
Пассивный собственник	186
Рентабельность капитала	188
Деньги на развитие бизнеса	192
Кредит в банке	192
Что такое субсидиарная ответственность	195
Деньги у друзей и семьи	196
Партнеры	197
Как не пострадать от партнера	200
Инвестфонды	202
Краудфандинг	204
Факторинг	206
Гранты и субсидии	207
Оценка бизнеса	208
Ликвидация	210
Как не довести до ликвидации с долгами	212
Варианты выхода	214
Вот и всё	216

Очень короткое предисловие

Есть два вида бизнес-книг.

Первый — что-то вроде «Просто стань великим». Авторы из США открывают сайт компании Apple и пытаются проанализировать, как же эта компания пришла к успеху. «Наверное, Стив Джобс захотел стать великим, поверил в себя, и у него получилось! Да, точно так! Напишем об этом книгу!» Такие книги приятно читать, но они не очень полезны для дела.

Второй — что-то вроде «Полного курса бухгалтерского учета». Открываешь, доходишь до двенадцатой страницы, но так и не понимаешь, как это всё применять в жизни. Какой план счетов? Зачем изучать уровни бухучета? Эти книги глубокие и полезные, но их трудно изучить.

Два года назад мы задались целью сделать книгу, которая поможет нашим клиентам-предпринимателям разобраться в важных вопросах бизнеса. Это такие вопросы, о которых говорят: «Жаль, что мне никто не рассказал их год назад». Мы собрали подобные вопросы у наших клиентов и попытались раскрыть их достаточно просто, чтобы читатель не заскучал, но достаточно подробно, чтобы это можно было применить в жизни. Книга с ответами на эти вопросы теперь у вас в руках.

Эта книга о самых общих вопросах бизнеса — о том, что есть у всех, от школы английского до станкостроительного завода. Она охватывает базовые понятия экономики, права, продвижения, продаж и финансов — то, чему неплохо бы учиться в российских средних школах на уроках бизнеса, да только нет у нас таких уроков.

Вместе с тем мы не уходим глубоко в каждый аспект бизнеса, чтобы сделать вас экспертом. Наша цель — чтобы вы получили общее представление и увидели подводные камни. С остальным, мы уверены, вы справитесь.

Еще в книге нет никаких мотивационных речей, кроме этой.

Эксперты найдут в этой книге множество упрощений, которые посчитают для себя оскорбительными. Экономисты будут кричать, что рентабельность капитала считается по чистой прибыли, а здоровье бизнеса нужно считать по Net Income, а не EBITDA. Маркетологи скажут, что наше представление о маркетинге слишком простое: «Вот у нас в агентстве мы используем в десять раз больше метрик». Это нормально. Предприниматель, который только начинает дело, не должен работать так же, как крупное агентство.

У нас нет цели сделать наших читателей экспертами в экономике или маркетинге. Мы хотим показать самые верхушки этих тем, чтобы каждый дальше сам решил, где ему важно получить больше знаний или нанять людей.

Наша цель — не сделать вас экспертом.

**Мы хотим, чтобы у вас получился
успешный бизнес.**

Мы знаем, что у вас всё получится и без нас. Если вы открыли счёт в Тинькофф Бизнесе или взяли эту книгу с полки в книжном магазине, значит, у вас в голове уже есть идея. Или у вас уже есть импровизированный склад, на котором уже лежит пробная партия товара. Или вы уже ударили по рукам с партнерами и ищете свое первое помещение для первой точки.

Вы уже сделали первые шаги. Дальше будут следующие. Будут успехи и неудачи, большие заказы и недовольные клиенты, большие планы и суровая российская реальность — и мы знаем, что всё это вам по плечу. Вы, держащий эту книгу, справитесь. Мы хотим пройти этот путь с вами и помочь если не делом, то хотя бы хорошим советом.

Главное за пять минут

Бизнес и самозанятость. Когда вы выполняете в своём бизнесе ключевую производственную функцию, это называют самозанятостью. Это не плохо и не хорошо, просто такой формат. Самозанятость приятная и интересная, но её трудно масштабировать, потому что всё завязано на вас.

Чтобы превратить самозанятость в бизнес, нужно нанять человека, который будет выполнять производственные функции вместо вас. Например, быть учителем в собственной школе английского — самозанятость. Управлять другими учителями — бизнес.

Операционная эффективность. Главное — не сколько у вас денег на счете, а какие обязательства создает ваш бизнес. Если клиент должен вам заплатить — это обязательства. Если вы должны заплатить — это тоже обязательства. В хорошем бизнесе вам должны больше, чем вы должны другим. То есть дебиторка больше кредиторки.

Денежный поток. Исполнение обязательств может быть растянуто во времени: сегодня вы получили предоплату, а отгрузили товар только через месяц. Или чтобы закупить товар, нужно заплатить сейчас, а вернутся эти деньги только после продажи, еще и с отсрочкой платежа. Денежный поток может быть очень неравномерным, даже если операционно бизнес эффективен. Полезно составлять специальную таблицу, где вы этот денежный поток будете прогнозировать.

Кассовый разрыв. Бизнес может быть прибыльным, но из-за отсрочек или предоплат ему в моменте может не хватать денег на исполнение обязательств. С помощью прогнозирования денежного потока это нужно узнать заранее и подготовиться — например, взять кредит.

Важно отличать убыточный бизнес от кассового разрыва. Кассовый разрыв можно закрыть кредитом, а проценты по нему вернуть из прибыли. А убыточный бизнес кредитом не спасают.

Прогнозы и сценарирование. Полезно составить в Экселе полную модель бизнеса: начиная с воронки продаж и заканчивая платежами по кредиту и налогами. И покрутить разные коэффициенты: что, если поток клиентов сократится, курс валют изменится, нужно будет платить больше зарплату или снимать дополнительный склад? Игра с данными в Экселе покажет слабые места бизнеса и поможет уверенно его провести сквозь кризис.

Клиентский сервис. Необязательно делать в своей компании лучший в мире клиентский сервис — достаточно немного превосходить ожидания клиентов. Часто люди покупают не потому, что у вас хороший сервис, а потому, что вы рядом, вы быстрее, вы дешевле.

Формулируйте полезное действие бизнеса: иногда безопасность важнее скорости, качество важнее цены, а красивый интерьер важнее широкого ассортимента.

Конфликт с клиентом. Главный источник конфликтов с клиентами — несовпадение ожидания и реальности. Чтобы конфликтов было меньше, важно постоянно говорить клиенту, что происходит и когда что будет. Не надо молча делать блестящую работу: лучше делать средне, но обо всём ставить в известность.

Если конфликт уже разразился, нужно увести его из публичного в личное общение; дальше выяснить сторону клиента и встать на нее: постараться сделать ему хорошо. В конце предложить какой-то бонус, чтобы восстановить клиентское чувство справедливости.

Традиционная школа переговоров учит вести общение с клиентом так: войти в доверие, узнать потребности, сделать предложение, отработать возражения, закрыть сделку. Это эффективный и жесткий способ продажи, который работает в основном на разовом покупателе, например в розничном магазине.

Новая школа переговоров помогает достигать взаимовыгодных долгосрочных сделок. Для этого нужно попытаться стать для человека партнером, то есть реально попытаться решить его проблему, пусть и не в ущерб себе.

Для этого нужно сформулировать свою миссию, понять боль и задачу партнера, выложить весь «багаж» — то есть информацию, которая может повлиять на решения другого человека. Не суетиться и не давить, а помогать человеку принять взвешенное решение, не раскачивая его эмоционально.

Главное в переговорах — стать союзником, а не противником. Это сложная и неочевидная, но всё же истина.

Главное в маркетинге — понять клиента: что ему нужно, почему он выбирает вас, какую проблему вы будете решать на самом деле.

Сначала нужно поработать в бизнесе (желательно в чужом), а потом уже запускать свой: так можно безопасно понять, что нужно клиентам, с какими трудностями они сталкиваются и почему на самом деле платят. Это самый надежный способ что-то узнать о клиентах.

Вредно быть стартапером из начала двухтысячных, когда они сидели в кофейнях и пытались придумать новый прорывной стартап, ничего не зная о жизни и клиентах.

Главное в рекламе — прицельность: любая реклама будет работать, если ее предложение релевантно выбранной вам аудитории. Креативность, яркость и прочее — мишура. Если показывать простую рекламу нужным людям, они купят.

Главная защита бизнеса от кризиса — финансовое планирование, прогнозирование и сценарирование. Смотрите на динамику прибыли и маржинальности, следите за P&L, сравнивайте свои показатели год к году. Так вы увидите реальный рост бизнеса без сезонных эффектов.

Почти любой кризис можно предотвратить, если заранее увидеть падающую маржинальность или бесконтрольно растущий долг. Но когда эти экономические явления проделывают настоящую дыру в банковском счете, уже мало что можно сделать. Поэтому главное оружие — предупреждение и моделирование в Экселе.

Деньги на бизнес можно взять в банке, у инвестора, инвестфонда, у государства, у клиентов или через факторинг.

Самые безопасные механизмы — банк и инвестфонд: здесь лучшие механизмы регулирования и всё прописано в договоре.

Самые опасные механизмы — займы у родных и друзей, а также частные инвестиции: слишком силен человеческий фактор. Если бизнес станет успешным, заимодавец или инвестор может захотеть участвовать в нем больше. А если провалится — могут быть проблемы с отношениями.

Оценить бизнес при сделке с инвестфондом или партнером можно несколькими способами, например, по сумме имущества и интеллектуальной собственности; или по стоимости повторения этого бизнеса; или по количеству денег. Для верности лучше получить все варианты оценки и выбрать тот, который вам выгоднее всего.

Совершенно не страшно провалить бизнес, заморозить его, продать, начать новый, попробовать что-то новое. Нас учили, что в жизни всего должно быть по одному: супруг, работа, образование. Но жизнь долгая, и если начал бизнес, не думай, что он навсегда. Лучше сделать три предприятия, одно из которых станет успешным, чем одно неуспешное.

Не получается — попробуй другое. А если получается — успехов и процветания!

Деньги

Бизнес и самозанятость

Бывает бизнес, а бывает самозанятость. Когда их путают, предприятие быстро закрывается. А разница очень простая.

Бизнес — это когда человек организует предприятие, в котором ключевые функции выполняют другие люди. Задача руководителя бизнеса — сделать так, чтобы эти люди работали хорошо, желательно без его участия.

Самозанятость — это когда человек работает на себя и сам выполняет ключевую работу на собственном предприятии.

Ни то ни другое — ни хорошо ни плохо. Это просто разные пути, каждый со своими ограничениями. Если их не осознавать, то можно быстро перегореть. Мы используем тут термин «самозанятый» в общепринятом предпринимательском смысле, а не в том, который имеют в виду, когда говорят про налог на профессиональный доход. Вот пример.

Самозанятость

Допустим, есть Антон, он работает учителем в школе английского. Ему достается 40% тех денег, что платят клиенты — остальное забирает школа. За месяц он зарабатывает на приличную такую зарплату (для преподавателя его уровня), но он не шикует.

Антон решает, что это несправедливо: он делает всю работу, а получает за нее меньше половины денег. Антон становится вольным репетитором: арендует кабинет, забирает учеников и занимается с ними самостоятельно, **забирая весь гонорар**. Постепенно он нанимает ассистента и бухгалтера. Но пока он сам ведет уроки, он самозанятый.

Плюс самозанятости в том, что Антон будет получать 100% цены занятия, в моменте его доход повысится. Даже если он будет платить бухгалтеру и ассистенту, он всё равно будет зарабатывать заметно больше, чем преподаватель в школе. Ну и если Антон обожает преподавать, то он будет заниматься любимым делом каждый день.

Минус в том, что у заработка есть предел. Его очень легко посчитать. Например, Антон берет за занятие 1500 рублей и физически может провести не более 120 занятий в месяц.