

ТИНЬКОФФ

ПОД РЕДАКЦИЕЙ
МАКСИМА ИЛЬЯХОВА

БИЗНЕС БЕЗ МВА

Самые важные знания о бизнесе для тех,
кто начинает собственное дело

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2023

УДК 005
ББК 65.290-5
Т42

Художественное оформление Г. Булгаковой

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

Тиньков, Олег Юрьевич.

Т42 Бизнес без MBA / Олег Тиньков, под редакцией Максима Ильяхова. — Москва : Эксмо, 2023. — 320 с. — (UnicornBook. Мера-бестселлеры в мини-формате).

ISBN 978-5-04-157658-5

«Бизнес без MBA» — первая в России книга, которая закрывает разрыв между сухой теорией и горым вдохновением.

Здесь собраны практические советы для тех, кто только начинает или уже начал своё 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 не связанной 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 005
ББК 65.290-5

ISBN 978-5-04-157658-5 © Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2023

Посвящается предпринимателям

СОДЕРЖАНИЕ

Очень короткое предисловие	13
Главное за пять минут	16
ДЕНЬГИ	
Бизнес и самозанятость	25
Самозанятость	25
Бизнес	28
Как ошибаются	31
Сначала система, потом работа	31
Запомнить	32
Когда бизнес долго в минусе.	
Операционная эффективность	
и правильная прибыль	34
Как повышать прибыль.	
Юнит-экономика	40
Как еще повышают прибыль	
с помощью юнита	43
Опорный товар	44
На чем ошибаются	45
Запомнить	47
Кассовый разрыв	49

Обязательства	49
ОДДС и платежный календарь	53
Дополнительный заработок на отсрочках	58
Главная ошибка при работе с деньгами и обязательствами	61
Как еще можно «покрасить» деньги	66
Что выгоднее: аренда или работа?	69
Что выгоднее: инвестиции, краудсорсинг или кредит?	71
Нужны ли вам эти сложности	72
Запомнить	73
Краткий курс по Экселю	75
Прогнозы и сценарирование	91
Базовая воронка продаж в Экселе	91
Прогнозирование	95
Сценарирование	100
ЗАКОН	
Юридический минимум	105
Законы	105
Незнание	106
Исполнение	106
Изменения	108
Помощь	108
Ошибки	109
Суды	110
Субъекты права	111

Инстанции	112
Квалифицированная помощь	113
Доказательства	114
Законность	115
Прецеденты	115
Налоги и взносы	116
Отчетность	117
Схемы	118
Взятки	120
Лучшая защита	120
Интернет	121
Восемь главных правил	122
ИП или ООО	124
Суть	124
Организация и партнерство	125
Ответственность	126
Работа	127
Учет	128
Деньги	128
Другие формы собственности	129
Как выводить деньги из бизнеса	130
ИП: пользоваться	130
ООО: дивиденды	131
ООО: зарплата (невыгодно)	132
ПРОДАЖИ	
Как зарабатывать на клиентском сервисе	137
Сервис — это еще не все	137

Полезное действие	137
Работа с ожиданиями	141
Формирование ожиданий	143
Предсказуемость	149
Разрешение конфликтов	153
Дело не в правоте	155
Если конфликт стал публичным	160
Технологии в клиентском сервисе	162
Продажи и переговоры	165
Классическая схема продажи	167
Что не так с классической схемой продаж	170
Переговоры по Кэмпфу	173
Боль	184
Полезное действие	187
Нацеленность на долгосрочное сотрудничество	190
На что можно и нельзя влиять в переговорах	192
Миссия	193
Нужда	196
Спешка	198
Открытые вопросы	199
Багаж	202
Эмоции	205
Право на нет	208
Чуткость и зомби	210
Все приходит с опытом	212

Главное о переговорах	212
Маркетинг и знание клиента	214
Ошибка выжившего	217
Зачем изучать потребности клиента	220
Главный принцип рекламы	235
Рекламные каналы	236
Риски рекламы	249
Куда ведет реклама	250
Ретаргетинг и подталкивание	252
Экономика маркетинга	255
Нет никакого среднерыночного ROMI	258
Как сравнивать	259
Проблема атрибуции	262
БУДУЩЕЕ	
Бизнес работает. Что дальше?	267
Можно ли отстраниться	267
Пассивный собственник	270
Рентабельность капитала	272
Деньги на развитие бизнеса	278
Кредит в банке	278
Что такое субсидиарная ответственность	282
Деньги у друзей и семьи	284
Партнеры	286
Как не пострадать от партнера	291
Инвестфонды	293
Краудфандинг	296

Факторинг	299
Гранты и субсидии	301
Оценка бизнеса	302
Ликвидация	305
Как не довести до ликвидации с долгами	308
Варианты выхода	311
Вот и все	314

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,ходишь до двенадцатой страницы, но так и не понимаешь, как это все применять в жизни. Какой план счетов? Зачем изучать уровни бухучета? Эти книги глубокие и полезные, но их трудно освоить.

Два года назад мы задались целью сделать книгу, которая поможет нашим клиентам-предпринимателям разобраться в важных аспектах бизнеса. Это такие вопросы, о которых говорят: «Жаль, что мне никто не рассказал о них 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.

Мы хотим, чтобы у вас получился успешный бизнес.

Мы знаем, что у вас все получится и без нас. Если вы открыли счет 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 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 все 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 своем бизнесе ключевую производственную функцию, это называют самозанятостью. Это не плохо и не хорошо, просто такой формат. Самозанятость приятная и интересная, но ее трудно масштабировать, потому что все 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 вернуться 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 всем 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 постараться решить его проблему, пусть и не в ущерб себе.

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 все 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 стартаперами из начала двухтысячных, кккоторые 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 все 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 все 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. Получается, порог выручки — 180 тысяч рублей в месяц, не считая расходов на помещение, ассистентов и прочее. **В нашей модели останется 140 тысяч.** Это круто для студента, но как доход предпринимателя это несерьезно. И это при полной занятости и адском режиме.

Еще один минус — Антон никогда не сможет остановиться. Он зарабатывает, только пока работает.

Как только он уедет в отпуск, заболеет или выгорит, он перестанет зарабатывать.

И это все еще идеальный Антон в вакууме, без учета сезонных просадок. В реальности у него в январе и мае будет только половина занятий, с мая по август будет просадка на 2/3, а максимальная выручка придется только на сентябрь—ноябрь. Реалистично в мае он заберет прибылью тысяч двадцать, и этого может не хватить даже на жилье и еду.

Антон — наемный работник

Стоимость занятия: 1500 р. Доля Антона: 40%. Нагрузка: 90 занятий в месяц

доходы

Гонорар за 1 занятие	600 р
Гонорар в месяц	54 000 р
Прибыль до налогов	54 000 р

Антон — вольный репетитор. Та же нагрузка

Стоимость занятия: 1500 р. Доля Антона: 100%. Нагрузка: 90 занятий в месяц

доходы

РАСХОДЫ

Гонорар за занятие	1500 р	Ассистент, бухгалтер	-20 000 р
Гонорар в месяц	135 000 р	Помещение	-20 000 р
Прибыль д. н.			95 000 р

Антон — вольный репетитор. Максимальная загрузка в вакууме

Стоимость занятия: 1500 р. Доля Антона: 100%. Нагрузка: 120 занятий в месяц

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Гонорар за занятие	1500 р	Ассистент, бухгалтер	-20 000 р
Гонорар в месяц	180 000 р	Помещение	-20 000 р
Прибыль д. н.			140 000 р

В этом расчете мы специально делаем два упрощения: мы оставляем стоимость урока такой же, как в школе, и не считаем отпуска, больничные и взносы на бухгалтера и ассистента. Это все пришлось бы учесть, но рассказ не про это.

БИЗНЕС

Чтобы Антону превратиться в предпринимателя, он должен сделать одно действие: нанять вместо себя другого учителя.

Теперь у Антона огромное количество проблем. Он начинает зависеть от нового учителя: а вдруг он не придет, заболеет, будет плохо работать, левачить, уводить клиентов? Антону придется его контролировать. Ему нужно будет платить — а как? Зарплату или сдельно, по часам? А сколько? А если в другой школе ему предложат больше? А что, если он сам решит, что ему платят мало, и откроет свою школу? И это только начало.

Если Антон не будет сам вести занятия, поначалу он заработает меньше, чем в самозанятости. У него будут все те же расходы, но еще он будет отдавать часть дохода новому учителю. Самозанятые мастера, как правило, получают больше, чем начинающие предприниматели. Но только поначалу.

Когда Антон научится работать с одним учителем, он сможет нанять новых. Теперь оборот школы ограничен не временем Антона, а тем, сколько он сможет привлечь клиентов.

Постепенно Антон наймет менеджеров, рекламщиков и методистов. Школа начнет работать самостоятельно. И вот тут начнется кайф: Антон будет открывать новые школы, выходить в новые города, запускать новые курсы и языки. Он сможет спокойно уехать в отпуск на неделю, на месяц, на полгода. Бизнес можно будет продать, привлечь инвестиции, выйти на биржу. При большом желании Антон даже сможет вернуться к преподаванию и вести уроки в собственной школе. А в зависимости от масштаба он сможет зарабатывать и полмиллиона, и миллион, и десять, и сто миллионов — смотря насколько большой станет его школа.

Будут и проблемы: сотрудники могут воровать, плохо вести занятия или опаздывать на работу. Нужно будет платить налоги, взносы, зарплаты, проводить медосмотры, делать инструктажи по технике безопасности. Клиенты будут качать права в соцсетях. Могут быть удачные и неудачные проекты, сезонные колебания, профсоюзы и много других интересных вещей. Всего этого в самозанятости нет (в наших расчетах тоже). Идти ли по этому пути — вопрос личного выбора. Антону может быть совершенно комфортно работать вольным репетитором и забирать 50—100 тысяч в месяц.

Антон — предприниматель с 1 преподавателем
 Стоимость занятия: 1500 ₺. Гонорар наемного учителя: 40%.
 Нагрузка: 90 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 ₺	Ассистент, бухгалтер	-20 000 ₺
Выручка в месяц	135 000 ₺	Помещение	-20 000 ₺
		Гонорар учителя	-54 000 ₺
Прибыль д. н.			41 000 ₺

Антон — предприниматель с 20 преподавателями
 Стоимость занятия: 1500 ₺. Гонорар наемного учителя: 40%.
 Нагрузка: 90 занятий в месяц, всего 1800 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 ₺	Бухгалтер	-50 000 ₺
Выручка в месяц	2 700 000 ₺	Помещения	-200 000 ₺
		Гонорары учителям	-1 080 000 ₺
		Менеджеры и др.	-200 000 ₺
Прибыль д. н.			1 170 000 ₺

Антон — предприниматель с сетью школ в 5 городах
 Стоимость занятия: 1500 ₺. Гонорар наемного учителя: 40%. Преподавателей: 100. Нагрузка: 90 занятий в месяц, всего 9000 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 ₺	Бухгалтер	-150 000 ₺
Выручка в месяц	13 500 000 ₺	Помещения	-500 000 ₺
		Гонорары учителям	-5 040 000 ₺
		Менеджеры и др.	-1 000 000 ₺
Прибыль д. н.			6 810 000 ₺

КАК ОШИБАЮТСЯ

Главная ошибка — когда люди одновременно работают и над бизнесом, и внутри него.

Например, Антон убежден, что должен продолжать вести уроки в своей школе. Он тратит на них две трети рабочего времени. Остальную треть он тратит на развитие бизнеса: стандарты, контроль, налоги и экономику. Довольно быстро он понимает, что работа над бизнесом требует больше времени, но у него все занято уроками. Он принимает решения медленно, в какой-то момент перестает считать деньги и контролировать других учителей. Все ломается.

Как надо: Антон должен снизить преподавательскую нагрузку, чтобы ему хватало времени для бизнеса. В первую очередь он должен работать над процессами и уже потом — вести свои группы. Это чуть ли не главное правило бизнесмена.

СНАЧАЛА СИСТЕМА, ПОТОМ РАБОТА

Предприниматель знает: сначала нужно раздать всем задания, наладить систему и сделать так, чтобы все работали сами и без косяков. И только потом можно заниматься своими делами.

Например, у Антона в школе проблема: студенты жалуются на преподавателя — он постоянно опаздывает на занятия и не проверяет домашние задания.

Сравните, что делают в этой ситуации опытный и неопытный предприниматели:

НЕОПЫТНЫЙ	ОПЫТНЫЙ
Снимает препода с занятий. Сам подменяет его. Разбирается, в чем смысл жалобы, и, возможно, увольняет препода. Ищет на его место замену.	Разбирается, откуда взялась проблема: почему препода решил, что ему можно пренебрегать своими обязанностями? Решает проблему на уровне системы.

Не затыкайте собой дыры в бизнесе. Лучше потратьте время на то, чтобы эти дыры появлялись реже. Сначала чините систему, потом решайте конкретные проблемы.

ЗАПОМНИТЬ

Можно быть самозанятым, можно — предпринимателем. Это не плохо и не хорошо, это просто разные стратегии.

Самозанятый — тот, кто работает внутри своего бизнеса. Обычно он зарабатывает больше наемника, но меньше предпринимателя. Зато он занят любимым делом.

Предприниматель — тот, кто строит систему бизнеса, но сам в ней не работает. Он нанимает других мастеров, чтобы они нормально работали, строит им систему, регламенты, систему контроля и т. д.

Основной заработок от бизнеса — за счет масштабирования: когда одна и та же система повторяется во многих офисах, отделениях и городах. Система — это продукт, его нужно создавать.

Когда работаешь внутри собственного бизнеса, обычно не хватает времени на построение бизнес-системы. Это отдельное занятие, которое требует не тех же самых навыков, что работа в бизнесе.

Самозанятость плохо масштабируется: порог дохода ограничен личным временем и здоровьем.

Опытные предприниматели сначала строят систему, потом делают работу. Неопытные затыкают собой дыры в бизнесе.

Есть самозанятые люди, которые получают больше, чем иные предприниматели, и кайфуют от каждого дня на работе.

КОГДА БИЗНЕС ДОЛГО В МИНУСЕ. ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПРАВИЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ

Когда бизнес только открылся, не всегда понятно, хорошо ли идут дела. У предприятия много расходов, и кажется, будто оно месяцами в минусе — а на самом деле оно работает отлично. Или наоборот: кажется, что денег полно и бизнес растет, но на самом деле он сжигает деньги. Чтобы понимать реальную ситуацию, нужно разобраться в операционной эффективности.

Приведем пример. Коля открывает бургерную. У него есть 500 тысяч рублей стартового капитала, они лежат на счете в банке. Коля тратит все эти деньги на аренду, ремонт, оборудование, закупку продуктов и первые зарплаты. К концу первого месяца он потратил 500 тысяч.

В этот же месяц бургерная Коли получила в кассу 245 тысяч рублей. Кажется, что бургерная работает в минус: было 500, стало 245 — как будто мы просели на 255 тысяч. Но расстраиваться рано, по этим

данным ни о чем судить нельзя. Может быть, бургерная работает в плюс, а может быть, и в минус — надо посчитать немного по-другому.

Бургерная: первый месяц, все расходы в кучу

ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ЗАТРАТЫ	
Кухня	115 000 ₺	Аренда	-100 000 ₺
Бар	130 000 ₺	Ремонт	-200 000 ₺
		Оборудование	-100 000 ₺
		Команда	-50 000 ₺
		Закупка	-50 000 ₺
Итого	+245 000 ₺		-500 000 ₺
Кажущаяся прибыль (до налогов)			-255 000 ₺

Когда Коля открывал бургерную, он понес два вида затрат: операционные и капитальные.

Операционные — это то, что нужно для непосредственного рабочего процесса: аренда помещения, зарплаты, закупка фарша, булок, овощей, пива, кофейных зерен и воды. Все это быстро кончается и быстро закупается заново.

Капитальные — это все, что Коля будет использовать долго: в нашем случае это ремонт и оборудование: гриль, холодильники, пивные краны и т. д. Туда же пойдут другие долгоиграющие траты: открытие второй кухни, пошив формы и установка системы видеонаблюдения.

Капитальные затраты обычно большие, но зато и капитальные вещи служат долго. Поэтому в расчете

прибыли их принято распределять (то есть мысленно делить) на тот срок, в который покупка будет служить. Это называют амортизацией:

Ремонт за 200 тысяч будет служить два года, или 24 месяца.

Каждый месяц мы амортизируем $1/24$ стоимости ремонта, или 8400 рублей.

Оборудование стоило 100 тысяч и прослужит 5 лет, или 60 месяцев. В месяц амортизируем 1700 рублей.

Чтобы понять, насколько бизнес здоров, нужно на время забыть об амортизации и посчитать только то, что касается непосредственной ежедневной работы компании. Это показатель EBITDA — Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization. По-русски — прибыль до вычета процентов по кредиту, налогов, износа и амортизации.

Что нам говорит EBITDA, то есть операционная прибыльность:

Если операционная прибыльность отрицательная, бизнес, по сути, убыточный. При этом не важно, сколько у компании денег на счете — часто бывает, что она незаметно для себя проедает денежные запасы.

Если операционная прибыльность около нуля, значит, бизнес операционно работает «в ноль». Операционно — то есть если смотреть на одну какую-то усредненную сделку, а не на бизнес в целом.

Если операционная прибыльность положительная, значит, бизнес умеет операционно зарабатывать. При этом у него могут быть большие долги, кассовые разрывы или еще какие-то проблемы, но принципиально бизнес прибыльный на уровне одной усредненной сделки.

Операционная прибыльность — не то же самое, что прибыль бизнеса. Коля не может забрать из бизнеса 45 тысяч и потратить их на себя. Чтобы посчитать чистую прибыль, Коле нужно учесть амортизацию, кредиты и налоги. Так как Коля еще не брал кредитов, останется только амортизация и налоги, в итоге **чистая прибыль будет 25 тысяч**. Не фонтан, но хоть что-то:

Бургерная: EBITDA, амортизация и чистая прибыль

ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ОПЕР. ЗАТРАТЫ	
Кухня	115 000 ₺	Аренда	-100 000 ₺
Бар	130 000 ₺	Команда	-50 000 ₺
		Закупка	-50 000 ₺
Итого	+245 000 ₺		-200 000 ₺
EBITDA (операционная прибыль)			+45 000 ₺
		Амортизация	-10 100 ₺
		Налоги	-9900 ₺
		Кредиты	-5000 ₺
Прибыль			+20 000 ₺

Теперь Коля может более здраво проанализировать финансовое состояние своего бизнеса. Какие выводы он делает:

1. При начальных инвестициях 500 тысяч и прибыли 20 тысяч бизнес полностью может окупиться за 25 месяцев — но это в идеальных условиях.
2. При этом на 24-м месяце нужно будет заново вложиться в ремонт, а на 60-м месяце закупить новое оборудование. То есть в реальности бизнес за 2 года не окупится.
3. Основная статья расходов — аренда. Съезжать с этого места Коля уже не будет, скорее всего, неплохо бы договориться о снижении ее стоимости.
4. Прибыль в конце текущего месяца не позволит Коле полностью покрыть операционные расходы за следующий. Это значит, что Коле нужно будет где-то брать деньги на финансирование операционки: из своей же ежедневной выручки, у банков, партнеров или из собственного кармана.
5. Ситуацию может улучшить увеличение выручки кухни за счет доставки. В таблице ниже доставка дает +80% к кухне.

Итого: бизнес болтается на грани рентабельности, нужно улучшать его показатели.

Бургерная с доставкой

+80% к выручке кухни, +20% к расходам на людей, уменьшение кредитной нагрузки.

ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ОПЕР. ЗАТРАТЫ	
Кухня	207 000 ₺	Аренда	-100 000 ₺
Бар	130 000 ₺	Команда	-60 000 ₺
		Закупка	-50 000 ₺
Итого	+337 000 ₺		-210 000 ₺
ЕБИТДА (операционная прибыль)			+127 000 ₺
		Амортизация	-10 100 ₺
		Налоги	-9900 ₺
		Кредиты	-2000 ₺
Прибыль			+105 000 ₺

КАК ПОВЫШАТЬ ПРИБЫЛЬ. ЮНИТ-ЭКОНОМИКА

Смотря на таблицу бургерной слева, мы видим не менее четырех способов повысить прибыль:

1. Увеличивать выручку — чтобы у нас было больше клиентов, больше продаж.
2. Закупать дешевле — чтобы с каждой продажи мы тратили меньше.
3. Уменьшать другие операционные расходы — снижать аренду или платить меньше зарплат.
4. Платить меньше налогов и взносов (в пределах закона).

Третий и четвертый пункты нам сейчас недоступны, а вот с первыми двумя поработаем.

У Коли есть основной продукт его заведения — бургер. Ради него клиенты приходят к Коле. Чтобы сделать бургер, нужно пожарить котлету, разогреть замороженную булку, собрать бургер, подать.

Ингредиенты обычного бургера стоят Коле 70 рублей, продает Коля бургер за 150, зарабатывает 80. Попробуем посчитать, сколько он будет зарабатывать, если предложить гостям на выбор несколько вариантов бургера с разной рецептурой.

Двойной бургер: добавляем котлету и сыр, себестоимость вырастает на 44 Р, продаем на 100 Р дороже. Маржинальная прибыль — 136 Р.

Фрешбургер: добавляем больше овощей, себестоимость 83 Р, продаем за 280 Р. Маржинальная прибыль — 197 Р.

Фитнес: заменяем булку на лист салата, добавляем овощей. Маржинальная прибыль — 204 Р.

Делюкс: самый нажористый царь-бургер со всем, что вообще возможно. Маржинальная прибыль — 216 Р.

Сколько стоит произвести бургер

	ОБЫЧНЫЙ	ДВОЙНОЙ	ФРЕШ	ФИТНЕС	ДЕЛЮКС
Булка	10 р	10 р	10 р	—	10 р
Кетчуп	4 р	4 р	4 р	2 р	4 р
Горчица	4 р	4 р	4 р	2 р	4 р
Лук св.	2 р	2 р	4 р	4 р	4 р
Сыр	11 р	22 р	11 р	11 р	22 р
Лук пан.	2 р	2 р	2 р	4 р	4 р
Упаков- ка	1 р	1 р	1 р	2 р	3 р
Огурец	3 р	3 р	6 р	6 р	9 р

	ОБЫЧНЫЙ	ДВОЙНОЙ	ФРЕШ	ФИТНЕС	ДЕЛЮКС
Томат	—	—	6 ¢	6 ¢	6 ¢
Салат	—	—	2 ¢	6 ¢	2 ¢
Котлета	33 ¢	66 ¢	33 ¢	33 ¢	66 ¢
Себест.	70 ¢	114 ¢	83 ¢	76 ¢	134 ¢
Отпуск. цена	150 ¢	250 ¢	280 ¢	280 ¢	350 ¢
Марж. приб.	80 ¢	136 ¢	197 ¢	204 ¢	216 ¢

Экспериментируя с себестоимостью, составом, позиционированием и ценой, Коля может зарабатывать в полтора–два с половиной раза больше на каждом бургере. Понять это можно, только если разложить свою типичную сделку на компоненты и посмотреть, где он больше всего теряет или зарабатывает. Тут же можно понять, до какой степени можно давать скидку.

КАК ЕЩЕ ПОВЫШАЮТ ПРИБЫЛЬ С ПОМОЩЬЮ ЮНИТА

Мы увидели пример, как повышают маржинальную прибыль с помощью новых продуктов. Коля может предложить клиентам более ценный, на их взгляд, бургер, хотя внутри он не становится намного дороже. «Фитнес-бургер» в производстве стоит столько же, сколько и обычный, но он воспринимается как что-то более здоровое и полезное. За эту воспринимаемую пользу люди готовы заплатить. Что еще делают:

Улучшенный сервис. Доставка точно ко времени, доставка ночью, круглосуточная доставка, доставка за город, подъем на этаж, доставка до двери, подарочная упаковка, проверка товара с курьером, проверка товара перед отправкой, расширенная гарантия, страховка.

Пакетные предложения. Объединяют лежалый товар и высокомаржинальные сопутствующие товары в некий пакет, например для новичков. Продают как «коробочное решение» для тех, кому лень разбираться. Пример — набор начинающего гитариста или барабанщика: это самая

дешевая гитара с набором высокомаржинальных примочек.

Перекалдывают часть расходов на клиента. Клиенту могут предложить привести в магазин друга (сэкономить на привлечении клиента), забрать товар со склада (сэкономить на логистике), самостоятельно заправить и перемешать салат (удешевить производство), самостоятельно убрать за собой (удешевить обслуживание зала). Эти вещи могут маскировать под заботу о близких или экологии, но в основе — оптимизация юнита.

ОПОРНЫЙ ТОВАР

Случай из жизни. До того как в России устаканились цены на айфоны, среди продавцов шла жесткая ценовая война. Очень много людей хотели купить айфоны как можно дешевле, предложений было тоже очень много, лояльности никакой. Что делали некоторые продавцы?

Выставляли айфон по самой низкой цене, которую могли себе позволить, иногда даже ниже себестоимости. Их магазин выводился вверху «Яндекс.Маркета» при сортировке по цене.

Когда клиент заказывал айфон, начинали яростно навязывать ему дополнительные услуги: сервис, гарантии, страховки, доставку точно ко времени. Это были высокомаржинальные услуги: они не стоили продавцу почти ничего, а заработать на них можно было много.

Отдельный шик — добавлять к айфонам копеечные китайские чехлы и защитные пленки с большой наценкой. Логика была такой: человек, который хочет сэкономить на айфоне, скорее всего, не очень много зарабатывает. Значит, нужно напугать его, что он может уронить айфон, тот утратит товарный вид или разобьется. Поэтому покупайте, мол, наши защитные чехольчики, специально для вас, с суперскидкой.

Продавец отдавал айфон ниже себестоимости, а зарабатывал на чехлах и доставке.

Аналогичные байки ходили по поводу бургеров в «Макдоналдсе»: якобы в ресторанах продавали бургеры ниже себестоимости, а зарабатывали на газировке и картошке. Но если у Коли себестоимость бургера 70 рублей, то у «Макдоналдса» она будет не больше 50 рублей, поэтому это, скорее всего, байка.

Эти истории основаны на понятии якорного товара — того, ради чего люди приходят в ваш бизнес. Хороший трюк — уступать в цене на якорный товар, зарабатывая на побочном. И, конечно, чтобы так делать, нужно понимать свою юнит-экономику.

НА ЧЕМ ОШИБАЮТСЯ

Юнит-экономику легко считать, когда все компоненты есть в физическом мире. В более сложных проектах это посчитать сложнее, и начинаются проблемы. Примеры из жизни:

Дополнительные расходы. Дизайн-студия взяла проект и дала скидку, опустившись в маржинальной прибыли до 50 тысяч рублей. За три месяца команде пришлось много раз ездить на дополнительные согласования (минус 10 тысяч на такси), купить фотографии из фотостока (3 тысячи), оплатить дополнительные часы программиста и верстальщика (30 тысяч). Маржинальная прибыль опустилась до 7 тысяч. Проект потерял экономический смысл из-за плохого менеджмента.

Неучтенные расходы на привлечение. Российская компания сделала облачную программу и продавала к ней доступ, грубо говоря, за 50 рублей в месяц, или 400 рублей в год. Это небольшая цена, но компания считала, что при нулевых прямых расходах они всегда в плюсе.

В расчете юнит-экономики они не учли, что привлечение одного клиента из Интернета стоило им 600 рублей. Окупаться клиент начинал, только если он непрерывно платил компании в течение года — полутора. Клиентов с таким длинным жизненным циклом было мало.

Непредсказуемый спрос. Юридическая компания запустила услугу «Личный консультант». Идея была в том, что у клиента за дополнительную плату появляется персональный юрист, который консультирует по

всем вопросам. Думали, что у клиентов будет не так много вопросов и они будут скорее платить за ощущение безопасности.

В основном эта ставка оправдалась, но среди заказавших была группа особо въедливых клиентов: они требовали к себе в несколько раз больше внимания, чем планировалось. Из-за них на линию пришлось выводить дополнительных консультантов, маржинальность услуги упала.

ЗАПОМНИТЬ

Эффективность бизнеса показывает EBITDA — это выручка минус операционные расходы. Капитальные расходы, налоги и кредиты в EBITDA не считаются. А социальные взносы за сотрудников, кстати, считаются.

EBITDA — не прибыль, ее нельзя забирать из бизнеса. Из нее нужно сначала вычесть налоги, амортизацию и кредиты, и только тогда вы увидите чистую прибыль. Ее можно забирать из бизнеса или направлять на развитие.

Чтобы повысить прибыль, нужно уменьшать расходы и повышать выручку. Один из способов — проанализировать экономику одной сделки (юнита) и попытаться добавить много ценности с помощью минимальных расходов.

Есть и другие способы: улучшить сервис, переложить расходы на клиента, сделать пакетное предложение, дополнить опорный товар и др.

Можно просто повысить цену.

Главная ошибка — плохо посчитать юнит и принимать решения на неполных данных. Например, не учесть в юните стоимость привлечения клиентов или запустить дорогую услугу, предварительно не изучив спрос.

Юнит можно считать и в бизнесе для массового рынка, и в сложных B2B-услугах и продуктах. Но в первом случае юнит будет стандартным, а во втором — его нужно будет считать отдельно для каждой сделки. Тогда это называется уже не юнитом, а обычным расчетом прибыли и убытков по проекту.