

Маркетинг



Партнеры



Маркетинг



СМИ



Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало  
и Дмитрий Борисов

# БИЗНЕС КАК ИГРА

Команда



Розничный  
магазин

ГРАБЛИ РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА И НЕОЖИДАННЫЕ  
РЕШЕНИЯ



Старт бизнеса



Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Первая  
точка

Как понять  
клиента?

# Содержание

Введение ..... 13

## Старт

Про налоги.....	17
Отношение к инвестору и инвестициям .....	18
Доли .....	20
Как жить с партнерами .....	21
Какую зарплату назначать другу?.....	23
Бизнес с вашей женой.....	24
Детские вопросы старта.....	25
Бухгалтер извне .....	27
Чем Москва отличается от других городов .....	28
Два пути в бизнесе .....	29
Что считать успехом?.....	31
Бизнес-план и составление финансовой модели .....	32

## Управление

Кто такой руководитель?.....	37
Торг уместен .....	40
Торгуйся раньше.....	41
Договор .....	42
Как читать договор .....	44
Ваша должность .....	45

Поддержание наличия товара . . . . .	46
Когда поднимать зарплату . . . . .	47
Нанимать профи . . . . .	48
Увольнение . . . . .	49
Когда нанимать нового? . . . . .	51
Отказ на второй минуте собеседования . . . . .	53
Зарплата 10-го . . . . .	54
Как ругать и хвалить . . . . .	55
Премия . . . . .	56
Повышения . . . . .	58
Мальчики против девочек . . . . .	59
Кадровик . . . . .	60
Косяки . . . . .	61
Руководитель — подчиненный . . . . .	63
50% ошибки . . . . .	66
Не создавать возможность ошибки . . . . .	68
Раздолбайство . . . . .	70
8 часов в день . . . . .	71
Свободный график . . . . .	72
Будь как Ленин . . . . .	73
Больничные, отпрашивания, перекуры, прогулы . . . . .	74
Мотивация . . . . .	75
Построение команды . . . . .	77
Люди есть везде . . . . .	80
Про главбуха . . . . .	82
Объект класса Мосигра . . . . .	83
Проблемы, Хьюстон? . . . . .	84

«Не “Идите в ж...”, а “Добро пожаловать”» — как информация искажается при передаче . . . . .	86
Остановишься — упадешь . . . . .	89
Как встать со стула . . . . .	91
А зачем тебе это? . . . . .	93
Не считать чужие деньги . . . . .	94
Книги в офисе . . . . .	95
Про новые технологии . . . . .	96
Сезонность . . . . .	97
IT-инфраструктура . . . . .	99
Бизнес-процессы на пальцах . . . . .	101
Дисперсия . . . . .	103
Накрой собой гранату . . . . .	105
Мессенджеры . . . . .	106
Ассорти из принципов . . . . .	107
Про колбасу . . . . .	108

## Магазин

Пересечение потоков . . . . .	113
Как искать . . . . .	115
Задача о разборчивой невесте . . . . .	116
Искать ногами . . . . .	118
Пеший поток . . . . .	119
Заметность . . . . .	121
Помещения с проблемами . . . . .	122
Люди на машинах . . . . .	125
Соседи . . . . .	127

Планировка места . . . . .	128
Что надо знать про торговый центр . . . . .	129
Эскалатор – враг продавца . . . . .	130
Обитаемый остров . . . . .	131
Горячие места выкладки . . . . .	132
Товар для детей . . . . .	134
Агенты или прямой контакт . . . . .	135
Владелец-неадекват . . . . .	136
Оборудование . . . . .	137
Когда набирать людей . . . . .	139
Про ремонт . . . . .	140
Барный стул за кассой . . . . .	142
График работы . . . . .	143
Ценники . . . . .	144
Кто отвечает за сворованный товар . . . . .	146
Пирамиды товара и беспорядок . . . . .	148
Сезонный товар . . . . .	149
Что резать на спаде . . . . .	150
Что развивать на подъеме . . . . .	152
Когда приходит толстая полярная лисичка . . . . .	154
Что мы делали до кризиса . . . . .	156

## Маркетинг

Что такое маркетинг . . . . .	161
Романтика плюс трезвый расчет . . . . .	163
Пирамида рекламы . . . . .	164
Момент истины . . . . .	166

80% продукта . . . . .	168
Правдивые ответы . . . . .	169
Определение своих отличий . . . . .	171
Клиентоориентированность . . . . .	173
Как понять клиента . . . . .	174
Цена клиента . . . . .	175
Политика эгоизма . . . . .	176
Пример нулевого момента . . . . .	177
Телефон на сайте . . . . .	180
Акция на рубль . . . . .	181
Округление вниз . . . . .	182
Магические числа . . . . .	183
Сколько я экономлю? . . . . .	185
Обоснованность цены . . . . .	186
Создать событие . . . . .	188
Оценка емкости ниши . . . . .	189
Давать больше, чем обещали . . . . .	191
Продажа набора . . . . .	193
Способы повышения конверсии . . . . .	194
Цены в интернет-магазине . . . . .	196
Подготовка к переговорам . . . . .	197
Изначально ущербная система подготовки к переговорам . . . . .	199
Не просите, а предлагайте . . . . .	202
«Курить продолжу, но пить не перестану» . . . . .	203
Бюджет экспериментов . . . . .	204
Бизнес — это наука . . . . .	206

Диспозиция по рынку . . . . .	207
Правильно выбираем канал . . . . .	209
Несколько парадоксов в продаже игр . . . . .	211
Высокое качество подразумевается . . . . .	213
Как люди боятся делать просто . . . . .	215
Синдром советской экономики . . . . .	216
Признание ошибок и аварийный конверт . . . . .	218
Где узкое место . . . . .	220
Про добро . . . . .	223
«Давайте поговорим о сотрудничестве!» . . . . .	225
Постпродажный шок . . . . .	226
Пресс-релиз . . . . .	228
Целевая аудитория . . . . .	231
Про соцсети . . . . .	233
Не будь козлом . . . . .	234
Тексты страниц сайта . . . . .	235
Названия склоняются . . . . .	236
Плохая типографика . . . . .	237
Вы . . . . .	238
Картинки . . . . .	239
ВидеоЭзоры . . . . .	240
Нет людей некомпетентнее журналистов . . . . .	241
Фокус на продукте . . . . .	244
Стратегия долгой игры . . . . .	245
Правил не существует . . . . .	247
Об авторах . . . . .	249

# Старт

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

## Про налоги

Когда мы только-только открылись, то очень долго и много читали о том, как правильно оптимизировать налогообложение: какие схемы, как что учитывать, где что показывать и т. д. В итоге вышли на очень опытного «старшего товарища» – бизнесмена дядю Гену.

Дядя Гена внимательно слушал все наши выкладки и молчал. Потом на всякий случай послушал еще пару минут, пока мы иссякнем, и спросил:

– Вы чем заниматься хотите? Игрушки продавать?

– Да, – ответили мы. – А что?

– А то, что если игрушки – ну, продавайте игрушки. А если налоги – то тогда вам надо бухгалтерией заниматься. Или еще круче: если вы вдруг уклоняйтесь решите – тогда можно и сразу наркотиками торговать. Или оружием. Или, – тут он мечтательно зажмурился, – например, людей мочить.

Людей мочить было, конечно, заманчиво. Особенно здорово эта перспектива звучала из уст дяди Гены. Но в настольных играх мы разбирались лучше.

В общем, так мы и поняли, что наш бизнес – все-таки игры, а не подсчет налогов. И что попытка обмануть государство – путь не туда. Можно ведь выбрать более выгодный вариант с примерно таким же риском. Поэтому мы решили быть «белыми».

Естественно, это не значит, что мы не анализируем, какую систему и как выгоднее использовать. Просто мы понимаем, что это не наш бизнес. Наш бизнес – продавать прикольные штуки.

## Отношение к инвестору и инвестициям

Маменькины сынки знают: когда создаешь бизнес, надо обязательно найти инвестора. Желательно дурака. Поэтому IT-стартапы лелеют мечты о металлурге, отправившемся на покой, а торговцы полосатыми варежками — о старом айтишнике, которому совершенно не нужен их бизнес. Естественно, сейчас мы не говорим о бизнесе в особо крупных размерах, где вливания — суть самой работы.

Так вот. Если вы хоть раз задумались о том, что пару лет можно быть планово-убыточным, а потом выйти на прибыль, — та-дам! Немедленно покиньте эту планету. Такой подход — антипредпринимательский. Купите карамельный латте и смузи.

Предпринимательский подход очень прост: деньги любят счет. Прибыль с первого дня. Не быть никому должным — или отдать очень быстро.

Еще раз: прибыль с первого дня. Серьезно. Чтобы тратить деньги, их сначала надо заработать.

Когда вы тратите деньги доброго дяди инвестора, то не чувствуете, как кое-что пониже спины горит. Вы вообще ничего не чувствуете, кроме глубокого морального удовлетворения. А вот если бы это были ваши бабки и вы бы постоянно ощущали, что тратите СВОЕ, все сразу поменялось бы. Тут же стали бы возникать крамольные мысли: а может, лучше поработать лишние два часа и сэкономить пять тысяч рублей?

Лучше. Но в жмотстве тоже нужно знать меру. Самому можно делать все, кроме того, в чем ты некомпетентен. Мы вот, например, в Астрахани размещали рекламу. Заплатили за печать, за изготовление короба – и решили не отдавать 760 рублей монтажнику, а поклеить сами. Консилиум лучших хирургов работал четыре часа. Пациент был в настолько плачевном состоянии, что мы решили не выводить его из наркоза. Итак, один раз совершив ошибку (пожмотившись), вы станете опытнее.

## ДОЛИ

С инвестициями так: мы пишем некий бизнес-план – оба партнера (тот, у кого бабки, и тот, у кого идея и запал) относятся к делу придирчиво. Нужно взять верный курс сразу.

У управляющего (того, у кого нет бабок, но есть горящие глаза) сразу в плане должна быть конкурентоспособная рыночная зарплата. Причем такая, что за эти деньги человека с подобными компетенциями можно было бы найти и в другом месте.

Смотрим дальше. Например, нижняя точка – минус три миллиона рублей (зарплаты, налоги, плохие продажи, стихийное бедствие и выступление политического деятеля). То есть инвестор дает именно эту сумму (или мы оцениваем, что больше не будет). Вот эта граница – нижняя точка – и есть размер доли инвестора.

Теперь представим, что операционная окупаемость была достигнута через год. Если управляющий получал 100 тысяч рублей в месяц и не забирал при этом свою зарплату, доли распределены так: 1,2 миллиона – управляющий, 1,8 миллиона – инвестор. 40 и 60% соответственно.

Если он забирал половину своей зарплаты, то: 600 тысяч – управляющий, 2,4 миллиона – инвестор. 20 и 80% соответственно.

Просто, правда?

Если вдруг вы знаете, как делать этот бизнес совсем без денег, – не ходите к инвестору. Возьмите потребительский кредит. Хотя нет: кредиторы же вас найдут, а инвестор – добрый дядя металлург, – правда?

# Как жить с партнерами

Когда партнер — именно партнер, а не инвестор или управляющий, есть одна идиотская, но работающая схема. **В бизнесе нужно «входить» вдвоем ровно 50 на 50.** В малом бизнесе чертовски важно, чтобы никто в первые два-три года не взвешивал, кто работает меньше, а кто больше. Оба равноправны, оба стараемся изо всех сил.

Но при этом один должен быть главным во всем. Причем не по областям, а именно во всем сразу. Иначе план не сойдется. Даже у нас, нормальных логичных пацанов, случались ситуации, когда мы были категорически не согласны друг с другом. В этот момент, конечно, решения принимал Дима Кибкало. Ведь мы заранее знали, что он главный во всем.

Это важно. Военные, например, когда посылают двух человек за водой, все равно назначают старшего. А то вдруг что случится — придется принимать решение. Раз решение — должен быть и ответственный за него, иначе солдаты начнут думать. А это опасно с точки зрения боевой обстановки.

Если же распределить доли 40/60, всегда будет обида в духе «А ничего, что я делаю больше, чем ты, а получаю меньше?». Принцип возникновения такой мысли нами не изучен, но почему-то так обычно происходит. Знакомых ситуация губила не раз.

И вот еще что. Каждый раз, когда принимаете решение, вы должны спрашивать себя: «А не обманываю ли я своим действием своего партнера?» Чисто по-человечески. Потому что, например, когда один умеет торговать, а другой делает игры,

второй не должен продавать права на них конкурентам (хотя может). Потому что его навык развелся в результате работы в общей компании и принадлежит ей.

Люди делают бизнес. В результате появляется навык – и вы им начинаете пользоваться самостоятельно. А второй ваш партнер, например, навыка не приобрел. И он начинает искать его, придумывать. Многих посещает «великая» идея получить ценный навык брать откаты с поставщиков. Вам такого не надо.

# Какую зарплату назначать другу?

К окладу подход такой: «А сколько мне будет стоить замена этого человека?»

Понятно, что друга, женщину или родственника не заменить. Как друга, женщину и родственника. А как сотрудника – запросто. И это «запросто» оценивается конкретным числом.

Можно ли вообще делать бизнес с другом? Можно. Но сразу, «на берегу», нужно обговорить ряд простых моментов. Загодя обсудить все условия и действия, если что-то пойдет не так. Конечно, наперед не всегда знаешь, что может случиться, а обсуждать нужно. Как делить прибыль, если появится. Как доинвестировать, если потребуется. Кому язык прикусить, а кто говорит последнее слово в стратегических решениях. Как выходить из бизнеса одному из партнеров. Какие отрасли не смежные – в каких можно работать параллельно, самореализовываться отдельно.

Начинать бизнес с другом или знакомым нужно, только если он обладает компетенциями, которых у вас нет. Он специалист, и вы его знаете, вы доверяете друг другу. Начинать только потому, что человек ваш друг, а вам страшно и одиночко одному зарабатывать деньги, не стоит.

Для двоих возможна крепкая модель на пять-шесть лет существования. Есть зарплата, есть дивиденды. Если человек перестал выполнять отведенную ему роль – теряет зарплату, но не дивиденды и долю. Понятно, что в малом бизнесе зарплата бывает (хоть и не всегда), а вот до дивидендов надо еще дожить.

## Бизнес с вашей женой

Принцип бизнеса с женой: или бизнес, или с женой.

Когда после работы приходишь домой и говоришь о работе — это не самый хороший бизнес-процесс:

— А-а-а, а-а-а, а-а-а, да, да, — надо было браа-а-а-ать тот заказ!

## Детские вопросы старта

Если вы начинаете не один, индивидуальное предпринимательство (ИП) уже точно не вариант. Потому что не подразумевает никакого вида партнерства вообще.

Если же, напротив, вы совсем-совсем один, то быть ИП по деньгам проще. Заработал – положил на свою карту и купил хлеба и машину. ИП не платит деньги себе зарплатой или дивидендами, что в целом невыгоднее. Но если вдруг он кому-то задолжал, должны будете лично вы как человек. И отвечать за базар придется не уставным капиталом из 10 тысяч рублей, а своей машиной. И хлебом.

Выбирая между УСН и ОСН (упрощенной и общей системами налогообложения), нужно помнить, что конкретно представляет собой ваш бизнес. Скорее всего, это не бухгалтерия. И вот здесь-то надо понимать, что упрощенка потому и называется упрощенкой, что с ней банально проще. Поэтому выбирайте сразу ее без вопросов. Уже потом, года через два-три, поймете, нужно ли вам менять схему налогообложения.

УСН бывает по выручке или по прибыли. Если у вас оборот большой, а прибыль маленькая – один коленкор, а если затрат почти нет и все составляет прибыль – другой. Естественно, считать нужно заранее. Тут еще важно вот что: часто возникает желание не учитывать доход-расход, раз УСН по выручке. Но это делать все равно так или иначе придется хотя бы для себя, поэтому в решении этот фактор учитываться не должен вообще.

Патент или единый вмененный налог еще выгоднее, но тут мы не специалисты: в Москве он неприменим. Короче, если вы еще не знаете – ООО с УСН по выручке. А уставной капитал вносите средствами производства, например мебелью для офиса.

Коды ЕНВД (единого налога на вмененный доход) дают «плюшки» в ряде позиций. Например, одни позволяют работать без кассы по «вмененке», другие – дают хорошие льготы по «горячим акциям и спецпредложениям» государства, которые меняются каждый год. В 2015 году для тех, кто работает по УСН в сфере производства детских товаров, предусмотрен хороший набор льгот. Но в следующем году его уже не будет. Если ваш бизнес зависит только от льгот по коду и без них бизнес-план не складывается, это сразу плохой вариант. Льготы кончатся, компания останется. Жили только на них? Закрывайтесь.

## Бухгалтер извне

Умные люди понимают, что надо доверить эту работу специалисту. Ведь самому разбираться – далеко не ваш основной бизнес. Но выбирать его нужно не по цене, а по компетентности. Потому что бухгалтер на удаленке – это как раз тот случай, когда опыт решает всё. Мы в самом начале наступили на эти грабли – взяли дешевого, а потом задолбались переделывать, потому что он накосячил.

На бухучете вообще много не сэкономишь, а вот геморроя можно получить по полной программе, причем легко. Что имеем в сухом остатке: конечно, надо работать с хорошим бухгалтером. И лучше – внешним. Особенно в крупном городе, потому что можно отдать на аутсорс в город поменьше, где крутые бухгалтеры все-таки живут, а зарплаты у них меньше.

А еще у маленькой компании для крутого бухгалтера работы очень мало. Плюс с вами будет работать профи из фирмы – дополнительная страховка.

Как выбирать внешнюю компанию? Очень просто. Если контора аутсорса на рынке давно и не самая крупная, то главные люди в ней не меняются. Может поменяться несколько линейных сотрудников, но вы доверяете именно главным людям. Ставьте на них.

И знайте, где они живут.

## Чем Москва отличается от других городов

Есть два пути захвата мира. Первый – медленно и с нечеловеческим усилием начать в регионах, пройтись по всем и потом «с ноги» вломиться в Москву. Второй – начать в Москве и с трудом развивать регионы потом.

В нашей сфере все дела делаются в Москве. В других городах жизнь, конечно, есть, но серьезный масштаб – только в столице. Первые три года 80% нашего рынка давала именно Москва.

В вашем бизнесе может быть иначе. Но в целом в Москве хорошие зарплаты. В Москве чертовски много людей. Здесь вы получаете доступ ко всему лучшему (в частности, технологии приходят сюда всего через полгода после отработки на западном рынке). Обучение, сервисы, люди – всего в избытке. Вот почему мы Мосигра, а не «Росигра».

## Два пути в бизнесе

Ловец наград долго глядел на него. Так долго, что с губ Филина наконец сползла улыбка.

— Истинно. Жить-то надо. Один зарабатывает на жизнь тем, что умеет делать. Другой делает то, что делать вынужден. Мне в жизни посчастливилось, как мало какому ремесленнику, разве что какой-нибудь курве. Мне платят за ремесло, которое я искренне, по-настоящему люблю.

*Анджей Сапковский, «Ведьмак» (большой сборник)*

Можно получать деньги через удовольствие, а можно — удовольствие через деньги.

В первом случае вы делаете то, что вам нравится (да и другим тоже), и немного зарабатываете. Работать круто и весело, потому что разница между хобби, любимым делом и отдыхом не очень-то велика на практике. Проблема в том, что чисто математически (учитывая большой процент закрывающихся в течение года проектов) работать на себя — невыгодно.

Да-да, свой проект будет (по крайней мере первые год или два) приносить вам куда меньше денег, чем вы могли бы заработать, используя те же навыки «на дядю». Это факт, смиритесь с ним.

Отсюда вытекает второй принцип: удовольствие через деньги. В этом случае вы делаете что-то, за что платят хорошие суммы (и что вам не нравится). Ваше время в таком раскладе стоит куда дороже, чем в своем проекте. Вырученную

прибыль вы тратите на то, что хорошо для души, кармы, хобби и просто весело.

У нас вышло так: каждый в какой-то момент понял, что второй путь — не для него. У кого-то глаз дергается делать скучную работу. Кто-то чувствует, что большая компания местами неправа, и хочет свое. Кого-то просто достало работать в компании, отчасти живущей на деньги «лохов».

Поэтому мы положили этот принцип в основу бизнеса. То, что ты делаешь, должно тебе нравиться. Когда ты принимаешь решение, потерять в деньгах или пойти на компромисс с собой, нужно просто вспомнить этот принцип. И если не себя, то хотя бы других в команде не подвести — и сделать пусть со второго раза, но как надо.

По мере публикации рассказов о нас и нашей работе все чаще звучит вопрос, как мы научились так делать. Никак. Просто когда у кого-то начинает дергаться глаз, мы берем и исправляем ситуацию. Это джаз, и мы играем его для себя.

А потом приходит прибыль.

## Что считать успехом?

Как известно каждому психологу и программисту, самонаводящаяся ракета делает четыре важных шага в своем алгоритме:

- 1) проверяет свое текущее положение;
- 2) проверяет положение цели;
- 3) корректирует курс в сторону цели и продолжает движение;
- 4) проверяет, достигнута ли достаточная близость для подрыва; если нет – повторяются шаги с пункта 1.

Если вы не можете проверить, достигли цели или нет, ваша деятельность не имеет особого смысла. Когда вы ставите задачу, определяете цель, нужно ставить критерии приемки. То есть условия достижения.

У успеха тоже должны быть конкретные условия достижения. Для кого-то это возможность купить любые продукты в магазине, не думая о ценах (черт, я помню, как осознал через год после приезда в Москву, что больше этим вопросом не заморачиваюсь), для кого-то – первый заработанный миллион.

Критерии успеха разных людей в нашей команде такие:

- в любой момент можно слетать в любую точку земного шара;
- каждому из детей куплено по квартире;
- можно работать когда хочешь, а когда хочешь – не работать.

Определите для себя критерий успеха. Иначе вы просто чертов трудоголик.

## Бизнес-план и составление финансовой модели

Финансовая модель — это точно известные доходы и расходы. При этом о доходах нужна куда более подробная информация, чем о расходах.

Например, при оценке нового проекта вы подозреваете, что на сайт будущего магазина будет заходить 1000 человек в день, конверсия составит 2%, средний чек будет 1000 рублей. Это заказов на 2000 рублей в день. В месяц получится на 60 тысяч рублей. Вот точно так же расписывайте дальше на год.

С расходами все легко: просто перебирайте статьи, в целом они стандартные. Для сайта магазина — поисковая оптимизация, контекстная реклама, сервер, домен, телефония, зарплата оператора, зарплата логиста, затраты на курьерскую службу, налоги, поддержка сайта, офис.

Из доходов вычитаем расходы каждый месяц, получается промежуточный итог. В следующем месяце из доходов вычитаем расходы и прибавляем итог прошлого месяца. Получается накопительный баланс. У такого баланса как у функции есть минимум. Должна быть самая глубокая точка падения, после которой идет рост. Если ее нет, заниматься проектом не стоит. Минимум — ровно та сумма, которую нужно вложить в бизнес.

Важно, чтобы оценка по доходам не была оптимистичной. Составляются три сценария: нормальный, пессимистичный и реалистичный. Четко определяется точка, в которой

нужно закрывать бизнес, если достигнуты определенные условия.

Не нужно ждать огромных инвестиций. Стартовать надо так, чтобы разумная прибыль была с первого месяца, и не включать ради этого большие капитальные расходы, а стараться обходиться малыми силами. У вас нет богатого дяди.