

Содержание

Введение	10
Часть I. Готовимся открывать дело, но пока сидим на диване	13
Бизнес и рациональное мышление	14
С чего начать	17
А зачем вообще платить налоги?	20
Зачем расти большим?	26
На какие деньги начинать?	30
Редко получаемые ответы	31
Рабочий день бизнесмена	39
Про героя	41
Азы спиральной динамики	42
Тайм-менеджмент для себя	46
Почему бизнес на услугах легче разваливается	52
«Отожмут» ли мой бизнес?	55
Часть II. Прототип	57
Пора двигаться. Начнем считать!	58
Собираем данные и проверяем гипотезы	63
Составляем финансовую модель	82
Прототипирование бизнеса, или минимально работающий продукт	98
Как ставить эксперименты	100
Минимальный продукт в случае розницы	102
Оценка работы прототипа	104
Минимальный продукт в случае отдельного товара	105
Сколько нужно бизнес-планов и для чего?	107
Что такое кассовый разрыв?	109

Часть III. Без паники: первая точка	117
План открытия магазина в регионе	118
Базовые условия	119
О регистрации: ООО или ИП?	122
Реклама до открытия	123
Что должно быть на сайте?	126
Что делать в соцсетях?	127
Как выбрать точку	128
Подписание договора аренды	134
Как делать ремонт	139
Как мы выбирали оборудование для магазина	140
Еще пара советов по открытию магазина	143
Режим работы	145
Ценники	146
Сертификаты	147
Воронка продаж (Corvus cornix venditio)	149
Что влияет на доход магазина?	152
Что контролировать в магазине?	155
Где брать товар и как работать с поставщиками	157
Как часто привозить товар?	162
«Челночное» планирование	165
Ассортимент	166
Управление ассортиментом: почему товара может не быть?	168
Можно ли добиться постоянного наличия самых важных товаров?	172
«Хайповый» товар	176
Кассовая дисциплина и инвентаризации	177
Как делается инкассация?	180
Проверки и нежданчики во время работы	182
Информационные технологии (ИТ)	185
Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)	186
Система планирования ресурсов (ERP)	188
Инструмент отслеживания задач (таск-трекер)	190
Мессенджеры	191

Часть IV. Маркетинг по шагам	193
Два магазина в Гренландии	194
Миссия и ценности	196
Бренд	199
Валовая прибыль	202
Клиентоориентированность	207
Качели клиентоориентированности	212
Вертикально интегрированный маркетинг	215
Где ловить человека: каналы и точки контакта	219
Самая главная драгоценность — клиентская база	222
Начнем с автосервиса	224
Карта каналов «Браво»	227
Не наш пример: история с ящиками для мыла и открытками	231
Магазин Мосигры в регионе	234
Карта коммуникаций Мосигры в целом	236
Не наш пример: комиссионный магазин	241
Социальное доказательство	244
Часть V. Персонал	247
Где брать толковых сотрудников	248
Как нанимать людей	249
Как проводить собеседование	252
Как работать с фрилансерами	254
Базовые принципы мотивации	258
Как ставить задачу	261
Кто может решить задачу	264
Ответственность руководителя	270
Кто принимает решение?	274
Два сотрудника не могут договориться — как решить проблему	276
Почему надо сразу признать свой косяк?	279
Как обрабатывать ошибку сотрудника	281
О рабском мышлении	285
Как назначать зарплату	288
Заключение	296
Приложение. Анкета тайного покупателя	297
Об авторах	301

Введение

Самый частый операционный вопрос малого бизнеса — «где деньги?». Их вечно не хватает. Наблюдая за кучей проектов наших друзей по всей стране, мы думали, что главная задача бизнеса — это превозмогать. Сначала вы что-то делаете, а потом годами пытаетесь удержать это на плаву нечеловеческими усилиями.

Оказалось, что есть и другой подход. Это когда сначала собираются данные, потом вы пробуете, а затем просто не начинаете дело, где вместо денег можно было бы получить бесценный опыт.

Иными словами, задача — обеспечить успех еще до того, как впрягаться по полной. Это требует некоторого пересмотра мышления в сторону рациональности: нужно будет перестать цепляться за свои идеи и проверять каждую из них. Ученые каждый день в экспериментах узнают, что их мысли могут быть ошибочны, и радуются этому. В бизнесе придется ставить под сомнение все: от того, как правильно разговаривать с людьми, до того, что действительно значит «посчитать расходы».

Наша первая книга, «Бизнес как игра»*, по сути состояла из 140 историй о том, как мы строили сеть и какие сложности по всем фронтам нам встретились. К нашему огромному счастью, каждый в команде знал, что делать (либо как использовать голову, чтобы это узнать).

А потом мы столкнулись с проблемами роста. Когда нас стало больше 200 человек, начали теряться знания: обучение ставилось лично еще в самом начале, но всех так не обучить. Мы наступили на самые тупые грабли из возможных и поймали огромный кассовый разрыв. Выявили десятки случаев воровства. В магазинах иногда творилось такое, что хотелось уволить всех поголовно в тот же день. Копился технологический долг. Однажды мы собрались и записали все проблемы компании — и стало совершенно непонятно, как мы до сих пор существуем. Объем работ по переделке всего этого впечатлял. Но мы начали генеральную уборку и прошли, наверное, через худшее из возможного. И параллельно запустили еще несколько проектов, кроме Мосигры. Мы стали циничнее, опытнее и научились работать на результат в любых условиях.

* Абдульманов С., Кибкало Д., Борисов Д. Бизнес как игра. Грабли российского бизнеса и неожиданные решения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. *Здесь и далее примечания авторов, если не указано иное.*

В общем, перед вами выжимка из нашего небольшого, но уже десятилетнего опыта. Все это — реальность, которую мы прошли со всей командой. Это не догма, и, возможно, завтра мы уже будем думать, что все это фигня. Но вот прямо сегодня это отражает наш взгляд на бизнес. Как раз тот, когда все еще удастся объяснить простыми словами, что же делать, и не удариться в мрачную скучную теорию, которая важна для выживания среднего бизнеса. Мы постарались поймать этот романтический момент для вас и максимально подробно расписать, что же делать.

Почему? Потому что за эти годы мы много раз отвечали людям на вопросы про бизнес. Открывали новые франчайзи-магазины, закрывали некоторые из них, оценивали региональные рынки и собирали коллекцию побед и ошибок. Завидовали и радовались партнерам с выстреливающими проектами, удивлялись эпическим провалам других. Воспитывали руководителей внутри компании и нанимали профессионалов со стороны. Страдали фигней, ошибались, падали и поднимались.

Дальше — о том, как это бывает. Не то чтобы однозначный опыт, но настолько близкий к российской реальности, насколько возможно.

Часть I

Готовимся
открывать дело,
но пока сидим
на диване

В этой части мы собираем информацию и проверяем свои первые гипотезы. Потому что часто возникает желание начать делать что-то, что кажется хорошей идеей. Не отвлекаясь на здравый смысл. У человека, овладевшего рациональным мышлением, хороших идей обычно бывает несколько. Нужно браться не за первую, а за наиболее потенциально интересную. Вот тут, сидя на диване, мы и будем оценивать потенциал пришедших в голову идей.

Бизнес и рациональное мышление

Во-первых, бизнес — это наука. Как физика. Любой тезис может быть так или иначе проверен и обоснован числами. Это не обязательно шаманство, искусство или талант. Есть механики, которые позволяют повисить эффективность, и освоить их примерно так же просто, как научиться мыслить логически.

Мы в основном используем экспериментальный подход. Если у вас есть тезис вроде: «Мне кажется, туристы будут покупать мороженое на пляжах», нет ничего проще, чем поставить эксперимент. Просто купите мороженое в обычном магазине, арендуйте холодильник или сумку с сухим льдом на сутки и попробуйте продавать продукт

на пляже. Да, вы не умеете этого делать. Да, вы выхватите небольшой штраф за торговлю без разрешения. Но собранных данных по спросу хватит на то, чтобы просчитать, сходится ли бизнес в целом и стоит ли нанимать десятки продавцов мороженого к сезону.

Нет ничего хуже, чем пробовать бизнес, не собрав данных и не потратившись на эксперимент. Может повезти, но чаще всего придется превозмозгать. По возможности избегайте этого.

Во-вторых, бизнес — это игра. По крайней мере, для нас. Мы не бог весть какие специалисты, и частного самолета ни у кого пока нет. Но наш подход — играть. И это выражается не только в том, что нет ничего забавнее наблюдения за тем, как превращается в дым твой миллион рублей. Или, в оставшихся 2–3% случаев, как победно звенит касса целый день. Нет, важнее то, что у вашей игры есть правила.

Правила — это то, за что вы не переступаете. Например, это может быть «любой родственник проходит общее собеседование; получает столько же, сколько получал бы любой другой на его месте, и может быть уволен в любой момент без скандала», «нужно платить все налоги», «принцип клиентоориентированности лежит выше маркетинга». С другой стороны, многие вещи, которые кажутся правилами, но ими по факту не являются, можно

нарушать. Этому нас научил один чемпион по компьютерным играм, который три года разбирал принципы мышления оппонентов*.

В-третьих, можно делать бизнес на свои деньги и на ощупь искать свой путь, а можно делать его на чужие. Подход, на который мы опираемся, предполагает, что у вас не сильно много денег. Поначалу вы ставите простые опыты, чтобы уменьшить риски. Потом делаете что-то маленькое и выводите его в плюс. Потом расширяетесь немного и снова выходите в плюс. Набираете «подушку безопасности» и идете дальше, постепенно расширяясь.

Через пять лет у вас есть то, что на инвесторские деньги было бы сделано за один-два года.

Успех проекта зависит от того, насколько мало грабель вы словите. И в бизнесе на свои лучше либо вовремя опознать их и обойти (мы поможем примерами и теорией), либо наступить на них, пока они маленькие.

В общем, готовьтесь пройти все тяжкие за ближайшие года два. Потом уже вы станете прожженным специалистом, знающим, что и как делать, и сможете поделиться с нами опытом.

* Дэвид Сирлин, мы перевели его книгу «Играй на победу». Ее можно скачать на нашем сайте: <https://www.mosigra.ru/blog>.