



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 сценирование	91
Базовая воронка продаж в Экселе	91
Прогнозирование	95
Сценирование	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.