



**Дмитрий Борисов
Сергей Абдульманов
Дмитрий Кибкало**

**Бизнес как игра. Грабли российского
бизнеса и неожиданные решения**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17037274

*Бизнес как игра. Грабли российского бизнеса и неожиданные решения / Сергей Абдульманов,
Дмитрий Кибкало, Дмитрий Борисов: Манн, Иванов и Фербер; Москва; 2016
ISBN 978-5-00057-811-7*

Аннотация

Увлекательный и прагматичный рассказ руководителей компании Мосигра о жизни, пройденном пути, набитых шишках, здравом смысле и найденных решениях. Одна страница – один жесткий жизненный принцип построения успешного бизнеса в России. Какие пути существуют в бизнесе, как относиться к инвестору и инвестициям, как жить с партнерами, какую зарплату назначать другу и еще о многом другом. Все вместе – отличный способ начать выигрывать каждый день.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	5
Введение	6
Старт	7
Про налоги	7
Отношение к инвестору и инвестициям	8
Доли	9
Как жить с партнерами	10
Какую зарплату назначать другу?	11
Бизнес с вашей женщиной	12
Детские вопросы старта	13
Бухгалтер извне	14
Чем Москва отличается от других городов	15
Два пути в бизнесе	16
Что считать успехом?	17
Бизнес-план и составление финансовой модели	18
Управление	19
Кто такой руководитель?	19
Торг уместен	21
Конец ознакомительного фрагмента.	22

**Сергей Абдульманов, Дмитрий
Кибкало, Дмитрий Борисов
Бизнес как игра. Грабли российского
бизнеса и неожиданные решения**

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало, Дмитрий Борисов, 2016

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

[Доставляя счастье](#)

Тони Шей

[Размышления о менеджменте](#)

Ицхак Адизес

[Слон на танцполе](#)

Евгений Карасюк

[И ботаники делают бизнес](#)

Максим Котин

Введение

Из всех бизнес-курсов я вынес только одно правило, которое потом очень помогало в жизни. Звучало оно так: «Сынок, никогда не упускай шанса пописать». Остальные полученные знания по полезности сильно отставали от этой простой, но очень жизненной истины.

Настоящий обмен суровыми русскими знаниями происходил на кухнях, в ночных поездках по автотрассам, на верхних полках поездов и в коридорах за пять минут до важных переговоров. В общем, там, где мужчины на время перестают быть параноиками и начинают говорить «за жизнь».

Здравых жизненных советов мне очень-очень не хватало много раз. И я собрал их в книгу для вас. Вот они, наши грабли. Держите. Пользуйтесь.

Сергей Абдульманов, директор по маркетингу Мосигры

Каждое действие, если разобраться, может иметь результат положительный или отрицательный (отсутствие результата). И если взглянуть на свои действия с этой точки зрения – сразу появляется желание увеличить конверсию. Поэтому я смотрю на всё как на игру. И всем предлагаю относиться к проделанным действиям как к набору очков. Так интереснее и эффективнее. Выигрывай каждый день – и будешь стремительно приближаться к цели.

Дмитрий Кибкало, учредитель Мосигры

Старт

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 уклоняться 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 варезками – 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 бизнес 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 развился 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 одиноко 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 женщиной

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

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, пройти 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.

Андрей 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 20 тысяч рублей в день. В месяц получится на 600 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.

Управление

Кто такой руководитель?

Начальник или руководитель – это тот, кто принимает решения и несет за них ответственность. Не важно, сколько у него подчиненных – тысяча или всего один. Когда вы один в компании, очевидно, что вы сами себе руководитель, а вовсе не подчиненный.

Подчиненный – это тот, кто подчиняется начальнику по умолчанию. Инициатива возможна и приветствуется, но главная задача – ДЕЛАТЬ то, что говорит руководитель. Бывают хорошие руководители и плохие подчиненные, бывает наоборот. Вам нужны умный (адекватный) начальник и эффективный подчиненный. Такой тандем необходим для их общей цели – процветания компании.

Важно доверять своему сотруднику. В идеале – дал кусок работы, забыл и больше не вмешиваешься, только проверяешь результат. С сотрудниками, с которыми вы вместе делаете одну и ту же работу, далеко не уйти. Получится, что работаете вы, а не они.

Руководитель не должен предоставлять себе льготы, которые он не может дать подчиненным. Например, у всех сотрудников Мосигры есть корпоративная скидка 10 %. Если я хочу себе новую игру – я покупаю ее с этой скидкой у себя в магазине, как и любой рядовой продавец.

Если случилась какая-то ошибка, нужно ее обговаривать сразу. Тут же обозначать свое недовольство, а не копить. Если недосказал, недопонял – все это эскалирует, эмоции копятся, и в итоге получается, что он плохой сотрудник, не исправляется, а вы – плохой начальник: никогда не ругал, а в какой-то момент за то же самое уволил.

Как стать хорошим руководителем? Прежде всего – научиться принимать решения и нести за них ответственность. Идеал руководителя в нашей модели – Королев. Дело было так: проектировали луноход. Одни ученые полагали, что поверхность Луны похожа на гранитные скалы, другие – что Луна мягкая и устройство будет проваливаться на десятки метров. Сроки поджимают.

– Так вот, – сказал Королев. – Большинство ученых склоняется к тому, что грунт на Луне твердый. Вроде гранита, или известняка, или пемзы – это уже детали, – но твердый. Да и доводы сторонников этой точки зрения как будто поубедительнее, чем у противников... – Он сделал паузу и решительно закончил: – Так и будем считать.

– Но Сергей Павлович... – не удержался кто-то из присутствующих. – Как можно принимать такое решение на основании абстрактных разговоров? А если там пыль? Ведь все эти ученые мужи высказывают только общие соображения – не более того! Никто из них не берет на себя смелость написать на Луне, мол, такой-то грунт... и подписаться под этим!

Королев посмотрел усталыми глазами на сидящих за столом:

– Ах, вот чего вам не хватает...

Взял блокнот, крупным почерком написал на его листке: «ЛУНА – ТВЕРДАЯ».

Подписался: С. КОРОЛЕВ.

Поставил дату, вырвал листок из блокнота и передал сотруднику, которому предстояло непосредственно руководить проектированием станции.

Марк Галлай, «С человеком на борту»

Выдавайте задания конкретным людям (а не просто на отдел или всем в копии). Четко оговаривайте срок. Подтверждайте задачу письменно (ставьте в электронной почте, например) и требуйте ответа («Понял. В работе») или вопросов. Проверяйте на полусроке, если это важно.

Торг уместен

Торг уместен. Это базовый принцип любого бизнеса. Если вы не торгуетесь – оторвите себе руки. Фигурально.

Торговаться можно всегда. Хотя нет, есть один момент: когда вам делают что-то от щедрот, по одолжению. И обе стороны это понимают. Например, когда в сделке есть отношения, связанные с покровительством или чем-то в этом духе.

Когда же сделка чистая – «купи-продай», – то всегда нужно торговаться. За спрос денег не берут. Если всем давать столько, сколько они просят, себе ничего не останется. Любое предложение подразумевает, что человек готов уступить по цене.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.