

Предприниматель, который выжил

Автор:

Евгений Рябов

Стартап и инвестор. Правила игры

Евгений Рябов

Юридическая библиотека России

Успех любого бизнеса зависит не только от количества клиентов. Книга освещает много важных вопросов, о которых предприниматель, окрыленный гениальной идеей, даже не задумывается.

Абсолютный must have для умных предпринимателей, которые предпочитают учиться на чужих ошибках, чтобы не платить за свои.

Вы узнаете:

[ul]что обязательно должно быть в договорах;

как не допустить захвата бизнеса и корпоративных конфликтов;

как оптимизировать расходы с помощью ИП;

как правильно выстраивать отношения с инвесторами с максимальной выгодой для себя;

многие другие жизненно важные рекомендации для бизнеса.[/ul]

Издание поможет навести полный порядок в делах и создать прочную основу для процветания вашего бизнеса.

Евгений Рябов

Стартап и инвестор. Правила игры

В этой книге сконцентрирован опыт 9 лет моей юридической практики и 5 лет предпринимательства. 2 года подряд я начинал и откладывал этот труд, терзая себя сомнениями о том, нужна ли предпринимателям и инвесторам прикладная и научно-популярная юридическая литература. Однако обратная связь от моих клиентов, коллег и друзей вселила в меня уверенность в том, что эта книга найдёт своего благодарного читателя, ведь поднимаемые в ней вопросы актуальны сейчас как никогда.

Я очень постарался сделать так, чтобы чтение этой книги заняло у вас как можно меньше времени и принесло как можно больше пользы. Надеюсь, вы оцените мои старания.

С уважением, Евгений Рябов

Инвестиционный юрист, эксперт в области корпоративного и договорного права, предприниматель

[facebook.com/eriabov](https://www.facebook.com/eriabov) (<http://facebook.com/eriabov>)

t.me/eriabov (<http://t.me/eriabov>)

evrcapital@gmail.com (<mailto:%20evrcapital@gmail.com>)

«Система Живучести – это экзоскелет предпринимателя. Эта книга отлично усиливает систему управления верными решениями, которые я описал в своей

книге ТОК».

Игорь Рыбаков, миллиардер, совладелец корпорации «Технониколь», входит в список 200 богатейших бизнесменов России по версии «Forbes».

www.rybakovigor.com (<http://www.rybakovigor.com/>)

«Книга поможет не облажаться в деталях и сделать бизнес эффективнее. В России нужно больше таких прикладных изданий.»

Константин Панфилов, главный редактор vc.ru

«Книга однозначно заслуживает внимания. Юридические вопросы – одни из самых важных в бизнесе, и я как предприниматель и инвестор сталкиваюсь с ними практически каждый день. Предпринимателям важно видеть картину своего бизнеса полностью, со всеми его рисками. И эта книга очень помогает развить такое видение.»

Ильдус Янышев, инвестор, основатель группы компаний безопасности «КОНТР»

«Настольная книга каждого собственника компании: и не важно, начали Вы уже свой бизнес или же только собираетесь его начать.»

Антон Грачев, директор ИТ-парка г. Казани

«Автор очень доступно и познавательно рассказывает о юридических тонкостях построения отношений с инвесторами и бизнес-партнерами.»

Руслан Шагалева, мэр города Иннополис

Введение

Право – это искусство добра и справедливости.

«Дигесты» Юстиниана

Приветствую вас, уважаемые предприниматели и инвесторы!

Меня зовут Евгений Рябов. Я автор этой книги и сторонник развития комплексных компетенций, в моём случае – юриспруденции и предпринимательства. Собственный опыт создания и развития компаний, привлечения инвестиций и разрешения корпоративных конфликтов в своё время очень помог мне понять бизнес и потребности своих клиентов на более глубоком понятийном и практическом уровне. Этот труд создан именно в таком ключе.

Расскажу немного о себе

- Юридическую практику начал в налоговой службе, затем работал в Сбербанке (занимался разрешением споров с участием банка в арбитражных судах).
- В 2011 году создал юридическую фирму, специализирующуюся на судебных делах и банкротстве компаний. Через пару лет вышел из фирмы и сосредоточился на юридическом консалтинге в сфере IT, ибо в 2012–2013 годах в России начался (ну или продолжился) бум интернет-компаний и среди моих клиентов их было уже более половины.
- В начале 2014 года с одним из своих клиентов основал IT-стартап, который занялся лидогенерацией для юристов и организацией юридических онлайн-консультаций. За полтора года мы развили проект в Поволжье, Москве и Санкт-Петербурге, привлекли пару раундов венчурных инвестиций, оказались в акселераторе ФРИИ, однако затем закрыли проект из-за плохой юнит-экономики и разногласий среди инвесторов (не договорились об изменении бизнес-модели проекта).
- С 2016 года я полностью сосредоточился на юридической практике в сфере инвестиций, корпоративного и договорного права. Большая часть моих клиентов

сейчас – это технологические компании, хотя есть и «традиционный» бизнес, который начинает осваивать новые юридические инструменты решения бизнес-задач.

Предпринимательство очень помогает набивать собственные шишки, а юриспруденция показывает закулисы чужих провалов и успехов. Теперь я даже не сомневаюсь в том, что при создании любого проекта очень важно заранее ознакомиться с распространёнными ошибками, которые допускают люди в соответствующей нише. Предупреждён – значит вооружён.

Если говорить о важности знаний в области предпринимательства, то развивая IT-проект, я и понятия не имел о том, что такое unit-экономика, ARPU (Average Revenue Per User, средняя выручка с пользователя), LTV (Lifetime Value, доход с клиента за всё время сотрудничества с ним), CAC (Customer Acquisition Cost, стоимость привлечения платящего пользователя), Retention (возвращаемость клиентов) и т. д. Незнание таких базовых вещей явилось одной из причин того, что я концентрировался на второстепенных процессах и упускал из виду важные.

Конечно, обладание бизнес-знаниями не гарантирует успех, многое зависит от случая и особенностей характера человека. Однако владение ими всё же значительно повышает вероятность успеха. Юридические же знания обладают, на мой взгляд, большей надёжностью. Юридический мир более стабилен, и, в отличие от экономических рисков, юридические можно просчитать с большей точностью.

Если книг о саморазвитии, основах построения бизнеса, бизнес-психологии, маркетинге и т. д. на полках российских магазинов становится с каждым годом всё больше и больше, то научно-популярной и прикладной юридической литературы, написанной доступным для предпринимателей языком, в нашей стране пока очень мало. И это удивительно, ведь определённая часть проектов терпит фиаско именно из-за юридических ошибок и корпоративных конфликтов.

Предприниматели и топ-менеджеры – это люди, принимающие каждый день множество важных решений, в основе которых часто лежит тщательный анализ возможных рисков и выгод. Бывает, что им необходимо принимать решение в кратчайшие сроки и нет времени звонить консультанту. В таких случаях

владение базовыми знаниями из различных областей оказывается как нельзя кстати. О необходимости комплексного развития компетенций сейчас говорят во многих бизнес-школах, публикуется множество книг и статей.

Именно этой цели и служит моя книга. Надеюсь, она внесёт значительный вклад в развитие юридической эрудиции российских предпринимателей и начинающих инвесторов.

Глава 0

Юнит (мать её) экономика, пивот и юриспруденция

Это самая неюридическая глава в книге. Она посвящена юнит-экономике[1 - Юнит-экономика – это расчёт прибыли/убытка, которые получает проект в результате привлечения клиента и продажи ему продукта. Она показывает, как бизнес зарабатывает с потока пользователей, и определяет, есть ли финансовый смысл в масштабировании бизнеса. Максимально просто это можно объяснить на следующем примере: если на привлечение клиента проект тратит 2 рубля, а зарабатывает на нём 1 рубль, то юнит-экономика не сходится и каждый клиент вгоняет компанию в убыток на 1 рубль. При такой экономике масштабирование убивает проект, если, конечно, кто-нибудь не захочет инвестировать в этот «праздник» жизни (или смерти).] и её связи с юриспруденцией. Я сознательно поместил её в самое начало. Для этого есть пара причин.

1. Плохая юнит-экономика – наиболее распространённая причина гибели компаний. Юнит-экономика – это фундамент, на котором строится бизнес. Главная цель бизнеса – построение рабочей юнит-экономики и масштабирование.

2. Экономика первична, юриспруденция вторична. Как сказал Морган Джон Пирпонт: «Мне не нужен юрист, который говорит мне, чего я не могу делать. Я нанимаю его для того, чтобы он сказал мне, как сделать то, что я хочу сделать».

Юристам рыночной экономики важно уметь находить решения для развития и безопасности бизнеса, а не только выстраивать вокруг предпринимателя круг из

красных запрещающих флажков. В этой книге я продвигаю направление law for business development (переход от парадигмы «нельзя» к парадигме «давайте подумаем, как это сделать») и ставлю во главу угла предпринимательские интересы и возможности проекта, а не запреты. Благо российская юриспруденция сейчас впитывает в себя прогрессивные юридические инструменты, которые можно использовать не только для обеспечения безопасности бизнеса, но и для его развития (некоторым из них, например, опционам, я посвятил отдельные главы книги).

3. Экономика компании связана с юридическими процессами, в ней происходящими. То, насколько компания оперативно реагирует на постоянно возникающие изменения, зависит от гибкости управления компанией и уровня бюрократизации управленческих процессов. Управление компанией – во многом юридический процесс, урегулированный корпоративными документами и нормами законодательства. Поэтому экономический успех компании зависит в том числе и от юридических факторов. В этом я вижу прямую связь между юриспруденцией и экономикой проекта.

Плохая юнит-экономика с каждым новым клиентом приближает гибель проекта, и спасти его часто может только смена бизнес-модели, которая называется пивот (pivot). Однако для того, чтобы его осуществить, нередко нужно провести ряд юридических процедур (согласований).

Бывают случаи, когда основатель принимает решение о смене бизнес-модели, но его не поддерживают партнёры (инвесторы). Последние могут делать так по разным причинам. Кто-то может быть просто некомпетентен, кто-то за счёт текущей бизнес-модели проекта может кормить свой сторонний бизнес, кто-то хочет дискредитировать основателя/руководителя компании, чтобы впоследствии заменить его, и т. д.

Решение об изменении бизнес-модели в компании могут принимать различные органы/лица: где-то на это уполномочен генеральный директор, где-то – совет директоров, где-то – общее собрание участников (акционеров) компании. Кому принимать решение, определяется в корпоративных документах компании, как правило, – уставе компании.

Юристам рыночной экономики важно уметь находить решения для развития и безопасности бизнеса, а не только выстраивать вокруг предпринимателя круг из красных запрещающих флажков.

Многие опытные инвесторы сходятся во мнении, что вмешиваться в принятие «предпринимательских»[2 - Решение об изменении бизнес-модели назовём условно «предпринимательским», поскольку для его принятия необходима уникальная экспертиза, основанная на комплексном анализе множества рыночных факторов и предпринимательском видении.] решений основателями компании – признак дурного тона. Ведь в противном случае основатель утрачивает роль предпринимателя и становится просто менеджером, пусть даже и генеральным. А такой поворот значительно увеличивает риски гибели проекта, поскольку предприниматель – гораздо более ценный ресурс, нежели менеджер. Менеджеры бизнес не делают, они им управляют. Для запуска и развития бизнеса (как минимум на ранней стадии) нужен именно предприниматель.

Однако далеко не многие инвесторы могут похвастаться сдержанностью или большим опытом общения с основателями. Так или иначе, но вопрос сохранения за основателями предпринимательских полномочий является одним из самых важных, особенно в российских реалиях. И если основатель хочет сохранить за собой контроль над принятием решений, а значит – контроль над экономикой проекта, он должен знать следующее:

Во-первых, структурировать корпоративные документы компании нужно так, чтобы предпринимательские решения в компании принимали органы, в которых у основателя больше всего влияния. Так, если основатель исполняет роль CEO (генерального директора) и, вероятно, будет им ещё долгое время, то принятие предпринимательских решений лучше оставить за CEO. Если есть высокая вероятность того, что роль CEO будет исполнять кто-то другой, то лучше закрепить право принятия указанных решений за советом директоров или общим собранием участников (акционеров) компании. Совет директоров предпочтителен в том случае, если доли основателя недостаточно для контроля над принятием решений общим собранием участников (акционеров) компании. Если же доли основателя достаточно для его доминирования на общем собрании участников, то право принятия указанных решений можно оставить за этим органом.

Во-вторых, нужно минимизировать экономическую зависимость проекта от действий (бездействия) инвестора (партнёра). К примеру, такая зависимость может проявиться, когда при несогласии с решением основателя инвестор может прекратить перечисление инвестиций, а партнёр – перестать писать код, привлекать новых клиентов и т. д. В этом случае основатель оказывается между двух огней – либо ему следовать своей воле и отвернуть от себя инвестора/партнёра, который в результате прекратит исполнять свои обязанности и станет «балластом» в компании, либо повестись на манипуляцию, но поставить экономику проекта под угрозу краха. Естественно, для успешного развития проекта ни то ни другое неприемлемо. Такой дилеммы можно избежать, используя, к примеру, возможности опциона по исключению из компании партнёра/инвестора, нарушающего свои обязательства в проекте. Более подробно я расскажу об этом в главе 6.

В-третьих, основателю не стоит включать в корпоративные соглашения условия, ограничивающие его полномочия по реализации «предпринимательских» решений. Для этого нужно внимательно вчитываться в содержание корпоративных документов, а в случае непонимания смысла или последствий тех или иных пунктов – обращаться за советом к опытным коллегам или юристам.

Основные выводы из этой главы

1. Если юнит-экономика компании не сходится, то рост количества клиентов рано или поздно приведёт её к гибели.
2. Основатель должен иметь юридическую возможность реализовывать своё предпринимательское видение, в частности, изменить бизнес-модель проекта.
3. Проекты корпоративных документов (корпоративного договора, новой редакции устава и т. д.) могут содержать ограничения предпринимательской свободы основателя, поэтому подписывать их надо, только детально изучив и взвесив все «за» и «против».

Глава 1

Про команду и отношения с партнёрами

Первое, с чем сталкиваются люди при оформлении бизнеса, – это построение юридических отношений в команде (распределение прав, обязанностей, ответственности и т. д.), выбор формы ведения бизнеса и регистрация компании или статуса ИП.

Про выбор формы ведения бизнеса и регистрацию компании (ИП) уже сказано много моими коллегами. Это довольно простые вопросы, решение которых за совершенно небольшие деньги можно делегировать множеству специалистов. Я не буду всё это повторять, озвучу лишь несколько важных на мой взгляд тезисов:

1. Вести бизнес в форме индивидуального предпринимателя имеет смысл, если:

- вы единственный основатель бизнеса и не планируете привлекать инвестиции, за исключением кредитов и займов;
- ваших клиентов/контрагентов не смутит, что они работают с ИП, а не с юридическим лицом (компанией);
- вы готовы платить ежегодные взносы в фонды, минимальный размер которых установлен на законодательном уровне (в случае с юридическим лицом эти расходы можно снизить);
- вам нужен простой способ обналичивания денежных средств, поступающих от ведения бизнеса;
- вы хотите быстро и дёшево получить право вести бизнес, а при необходимости – так же быстро и дёшево его закрыть (создание и ликвидация юридического лица обойдётся дороже и займёт гораздо больше времени);

- вы не планируете заниматься деятельностью, для которой необходимо наличие юридического лица (к примеру, банковской, микрофинансовой);
- вам нужны максимально простая бухгалтерия и минимум отчётности.

2. Регистрировать компанию, в частности ООО[З - ООО является наиболее удобной и распространенной формой юридического лица для ведения бизнеса в России.], для ведения бизнеса нужно, если:

- бизнес создаётся двумя и более лицами (один учредитель тоже может создать компанию, но это нецелесообразно, если его не интересуют нижеуказанные преимущества юридического лица);
- вы намерены вложить в бизнес капитал, но хотите поручить управление партнёрам;
- вы намерены привлечь инвестиции (помимо займов и кредитов) и/или новых бизнес-партнёров с предоставлением им доли в бизнесе;
- вам нужно «лицо» компании при работе с серьёзными контрагентами;
- вас не пугает сложная бухгалтерия, отчётность, соблюдение необходимых корпоративных процедур (например, участие в общем собрании участников общества), длительная процедура ликвидации компании и т. д.

3. Что касается регистрации товарных знаков/патентов, участия в тендерах, открытия счетов в банке, получения кредитов, развития бизнеса с помощью франшизы, открытия торговых точек в разных регионах страны, то существенной разницы между ИП и юридическим лицом в этом отношении нет.

4. Распространённое мнение о том, что участники ООО несут по долгам компании ограниченную ответственность, несколько преувеличено. Количество судебных дел, когда основатели (участники) и менеджмент привлекаются к

субсидиарной ответственности по долгам компании, растёт с каждым днём. Конкретно этому вопросу посвящено немало статей и даже книг[4 - См., например, книгу Юлии Михальчук и Дмитрия Степанова «Ответственность директора перед корпорацией за причинённые ей убытки в судебной практике».], так что я не буду занимать этим «эфирное» время. Отмечу только, что привлекательность ООО по сравнению с ИП с точки зрения юридической ответственности значительно поблекла. Конечно, ИП проще и быстрее привлечь к ответственности, нежели директора или учредителя ООО. Однако во втором случае – это всего лишь вопрос цены и времени. Если долг компании небольшой, то вряд ли с ней будет кто-то возиться, но если долг значительный или дело принципиальное, то привлечь основателей и руководителей к ответственности по такому долгу вполне возможно.

5. Размер штрафов за нарушение законодательства для юридических лиц в несколько раз больше, чем для индивидуальных предпринимателей.

6. Регистрация товарного знака как для индивидуальных предпринимателей, так и для юридических лиц длится (1 год) и стоит (примерно 50 тысяч рублей) одинаково. Правда, самостоятельно этим заниматься не рекомендую. Я сам заказываю эту работу в специализированных фирмах, за свои услуги они берут небольшие деньги (значительную часть стоимости составляет госпошлина).

7. Процедуру регистрации ООО (составление заявления по форме Р11001, решения/протокола и прочих документов, выбор юридического адреса, уплату государственной пошлины и т. д.) также рекомендую заказывать у специалистов, коих на рынке огромное множество и услуги которых стоят недорого. Что касается составления устава компании, договора о создании ООО (который может также играть роль корпоративного договора), выбора системы налогообложения, то на эти задачи я рекомендую обратить самое пристальное внимание и поручить их выполнение высококвалифицированным юристам. Кстати, уставу и корпоративному договору посвящена целая глава этой книги, а также вторая половина этой.

Перейдём к вопросам оформления отношений в команде

Команда – это ядро любого бизнеса, любой компании. Инвесторы вкладывают деньги в команду, а не в бизнес или бизнес-модель, как это может показаться на первый взгляд. Мир очень изменчив, в бизнесе (особенно на ранней стадии) в любой момент может потребоваться изменение бизнес-модели, и только компетентная и сплочённая команда может обеспечить жизнеспособность бизнеса в таких условиях.

Для создания устойчивой к негативным факторам команды необходимы удача, опыт и некоторые знания в области психологии и юриспруденции. Если первый и второй ингредиенты сугубо индивидуальны, то знания доступны любому. Я изложу их в виде описания распространённых ошибок, которые партнёры допускают при создании совместных проектов.

Ошибка 1. Партнёры не обсуждают многие критически важные вопросы

Часто партнёры увлечены обсуждением радужных перспектив проекта и обходят стороной неудобные вопросы типа «что будет, если Иван не разработает и не запустит сайт к такому-то сроку», или «что будет, если Костя перестанет привлекать новых клиентов», или «что будет, если инвестор не перечислит вовремя очередной транш инвестиций». Такие вопросы некоторые предприниматели/инвесторы вообще могут посчитать скорее оскорбительными, нежели разумными.

Однако замалчивание таких вопросов часто порождает разногласия и конфликты между партнёрами, которые могут сильно ударить по компании и бизнесу в целом. Когда между партнёрами нет недоговорённостей, то вероятность конфликта становится минимальной.

Самыми опасными с точки зрения возникновения конфликта являются ситуации, когда в проекте деньги кончаются и когда денег становится много. Как минимум одна из указанных ситуаций неизбежна, поэтому лучше подойти к ней подготовленным.

Итак, какие именно вопросы партнёрам лучше не оставлять без внимания и обсуждения.

1. Необходимо определить последствия невыполнения тем или иным партнёром своих обязательств в проекте.

Это всегда самый неудобный вопрос. Здесь главное – чётко определить обязанности каждого партнёра и сформулировать критерии их выполнения/невыполнения:

- Если партнёр отвечает за продажи, то можно прописать, что к такой-то дате он обязуется обеспечить столько-то клиентов либо обеспечить такой-то объём выручки в компании.
- Если партнёр отвечает за маркетинг, то его KPI[5 - KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности компании, подразделения, представителя менеджмента или сотрудника.] можно привязать к количеству лидов[6 - Лид (lead) – потенциальный клиент, заинтересованно отреагировавший на маркетинговую коммуникацию.], отвечающих тем или иным требованиям.
- Если партнёр отвечает за разработку программного обеспечения для мобильных устройств, то можно прописать, что к такому-то сроку он обязуется залить в AppStore и PlayMarket мобильные приложения, отвечающие требованиям технического задания.

После того как критерии эффективности (KPI) сформулированы, необходимо прописать ответственность партнёра на случай их невыполнения. Это может быть денежный штраф, однако более эффективным инструментом, на мой взгляд, является опцион, по которому партнёр, не выполнивший KPI, отдаёт часть своей доли (а в некоторых случаях и всю долю) другим партнёрам безвозмездно либо по заранее определённой цене.

Почему опцион лучше штрафа?

Во-первых, штраф нужно взыскивать через суд, а по опциону доля в компании спокойно забирается без суда через нотариуса.

Во-вторых, если команда после невыполнения партнёром своих обещаний не захочет видеть его в составе участников компании, то опцион позволит вывести его из компании. Данные возможности опциона заставляют каждого из партнёров максимально серьёзно относиться к выполнению своих бизнес-обещаний.

Самыми опасными с точки зрения возникновения конфликта являются ситуации, когда в проекте деньги кончаются и когда денег становится много. Как минимум одна из указанных ситуаций неизбежна, поэтому лучше подойти к ней подготовленным.

Кто-то может подумать, что опцион – это слишком жёсткий, «нечеловечный» инструмент. Отнюдь. Опцион хорош тем, что его не обязательно реализовывать. Даже если партнёр не выполнил свои обязательства в проекте, но чисто по-человечески его можно понять, то опцион можно просто не исполнять. Опцион обязывает только одну сторону – провинившегося партнёра, другая сторона вправе на своё усмотрение применить его или оставить без востребования. Данный инструмент предусматривает индивидуальный подход. Более подробно о том, как использовать опцион в бизнесе, я расскажу в главах 3 и 6. Ну а пока перейдём к рассмотрению следующих вопросов, по которым партнёрам лучше сразу договориться.

2. Необходимо определить, могут ли партнёры выйти из компании.

Особенно любят этот вопрос инвесторы, поскольку никому не хочется вкладываться в компанию, из которой в случае чего начнут разбегаться основатели. В корпоративных документах, которые инвесторы обычно предлагают подписать основателям, одним из главных условий является запрет на выход из компании. Поскольку каждый из основателей компании в некотором смысле тоже является инвестором проекта, то такой запрет может оказаться полезным и в соглашении между основателями.

По закону любой участник ООО, если это прямо предусмотрено уставом компании, вправе выйти из компании, заверив у нотариуса соответствующее заявление. Для компании это чревато тем, что выходящему партнёру нужно выплатить действительную стоимость его доли. Поскольку расчёт действительной стоимости доли – процедура сложная и конфликтная, а её выплата может сильно ударить по бюджету компании, запрет на выход партнёров из компании в течение определённого времени может оказаться очень даже уместным.

Конечно, партнёры могут решить, что запрет на выход из компании им не нужен. Это их право, и, наверно, не всегда данный запрет может оказаться полезным. Всё зависит от конкретной ситуации. Но задаться этим вопросом, конечно же, нужно, как минимум для выявления долгосрочных планов каждого из партнёров.

Запрет на выход партнёров из компании фиксируется в уставе компании.

3. Необходимо определить, могут ли партнёры отчуждать (продавать, дарить и т. д.) свои доли в компании третьим лицам. Если нет, то в течение какого срока будет действовать такой запрет.

Конец ознакомительного фрагмента.

notes

Примечания

Юнит-экономика – это расчёт прибыли/убытка, которые получает проект в результате привлечения клиента и продажи ему продукта. Она показывает, как бизнес зарабатывает с потока пользователей, и определяет, есть ли финансовый смысл в масштабировании бизнеса.

Максимально просто это можно объяснить на следующем примере: если на привлечение клиента проект тратит 2 рубля, а зарабатывает на нём 1 рубль, то юнит-экономика не сходится и каждый клиент вгоняет компанию в убыток на 1 рубль. При такой экономике масштабирование убивает проект, если, конечно, кто-нибудь не захочет инвестировать в этот «праздник» жизни (или смерти).

2

Решение об изменении бизнес-модели назовём условно «предпринимательским», поскольку для его принятия необходима уникальная экспертиза, основанная на комплексном анализе множества рыночных факторов и предпринимательском видении.

3

ООО является наиболее удобной и распространённой формой юридического лица для ведения бизнеса в России.

4

См., например, книгу Юлии Михальчук и Дмитрия Степанова «Ответственность директора перед корпорацией за причинённые ей убытки в судебной практике».

5

KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности компании, подразделения, представителя менеджмента или сотрудника.

6

Лид (lead) – потенциальный клиент, заинтересованно отреагировавший на маркетинговую коммуникацию.

Купить: https://tn.knigapoisk.com/ru/ryabov_evgeniy/predprinimatel-kotoryy-vyzhil

Текст предоставлен ООО «ИТ»

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию: [Купить](#)