

Сергей Абдульманов  
Дмитрий Кибкало

# Бизнес на свои —

Выживут не все,  
но эта книга увеличит  
ваши шансы



Эту книгу хорошо дополняют:

**Бизнес как игра**

Сергей Абдульманов,  
Дмитрий Кибкало  
и Дмитрий Борисов

**Евангелист бизнеса**

Сергей Абдульманов

**Принципы**

Рэй Далио

**Доставляя счастье**

Тони Шей

**И ботаники делают бизнес**

Максим Котин



Сергей Абдульманов

Дмитрий Кибкало

# Бизнес на свои

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2019

УДК 658.5/6  
ББК 65.291  
А13

Возрастная маркировка в соответствии  
с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ: 16+

**Абдульманов, Сергей**

А13      Бизнес на свои / Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало. —  
М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.

ISBN 978-5-00146-073-2

Эта книга о том, как делать бизнес на свои деньги, желательно, шаг за шагом проверяя гипотезы и прощупывая дорогу вперед. Авторы подробно рассказывают о том, как собирать информацию о будущем проекте и составлять финансовую модель; как регистрировать и запускать бизнес; как решать операционные вопросы — от найма сотрудников и назначения зарплаты до инкассации и управления ассортиментом; и как не завести себя в ситуацию, когда уже поздно что-то менять.

В книге много цифр и конкретных примеров: разбираются большие кейсы авторов из разных отраслей бизнеса и случаи из российского предпринимательства.

УДК 658.5/6  
ББК 65.291

Все права защищены.  
Никакая часть данной книги не может  
быть воспроизведена в какой бы то  
ни было форме без письменного  
разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-00146-073-2

© Текст. Сергей Абдульманов,  
Дмитрий Кибкало, 2019  
© Оформление. ООО «Манн, Иванов  
и Фербер», 2019

# Содержание

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Введение .....                                                       | 10  |
| Часть I. Готовимся открывать дело,<br>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<br>работающий продукт ..... | 98  |
| Как ставить эксперименты .....                                       | 100 |
| Минимальный продукт в случае розницы .....                           | 102 |
| Оценка работы прототипа .....                                        | 104 |
| Минимальный продукт в случае отдельного<br>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<br>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<br>с поставщиками .....               | 157 |
| Как часто привозить товар? .....                                     | 162 |
| «Челночное» планирование .....                                       | 165 |
| Ассортимент .....                                                    | 166 |
| Управление ассортиментом:<br>почему товара может не быть? .....      | 168 |
| Можно ли добиться постоянного<br>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<br>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<br>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 —<br>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 не-большого, 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 повесить 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 превозмогать. 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>.

## С чего начать

Влад, наш коллега, заходит в офис с горящими глазами и говорит:

— Парни, у меня друг открыл сервис по ремонту сотовых телефонов в закутке на первом этаже торгового центра. Прибыль 300 тысяч рублей в месяц чистыми! Черт, это же круто! Давайте десять таких откроем!

— А налоги твой друг платит? — уточняет наш финаналистик.

— Э-э-э... Не уверен. Скорее всего, нет, — немного сбивается Влад.

— А зарплата у его сотрудников белая или в конвертах? — продолжаем добивать мы.

— Минимальная белая, остальное так. — Влад уже начинает понимать, в чем дело.

— А запчасты они через таможду правильно везят или контрабасом?..

Вот и получается, что он зарабатывает не 300 тысяч рублей в месяц, а куда-куда меньше. Потому что один только фонд зарплат добавит, считайте, по ползарплаты каждому, если правильно\* все

---

\* Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) — 13% для налоговых резидентов (1494 рубля для выплаты 1000 рублей на руки), 30% для нерезидентов. Фонды по трудовым договорам: 22% — ПФР (пенсионный фонд), 5,1% — ФФОМС (фонд медицинского страхования), 2,9% — ФСС (фонд социального

оформлять. И еще надо будет заплатить налоги на прибыль, таможенные пошлины и так далее.

**Выходит, он сейчас вроде бы и получает 300 тысяч рублей в месяц (с одной стороны), но и может сесть на пять лет (с другой).**

А еще, если задуматься, у него нет шансов масштабироваться, потому что, пока он лично все ведет, это еще поддается контролю. Но стоит ему нанять управляющего на вторую точку — и тот будет воровать, пользуясь тем, что все равно ничего не учитывается официально, скрыть можно сколько угодно выручки. Ниже будет пример.

Примерно так и происходит с идеями бизнеса. Самый опасный момент — насмотреться на чей-то успех и пробовать не глядя повторить. На этом этапе ваш главный враг — жадность. Когда вы узнаете, что кто-то много зарабатывает, жадность просыпается глубоко в организме и начинает кричать. У вас нехорошо загораются глаза, и вот вы уже хотите повторить чужой опыт. Обычно первая

---

страхования), 0,2% — НСПЗ (страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний). Если организация производственная, то до 8,5%. Если оклад по трудовому договору более 66 000 рублей в месяц, то после того, как работник получит свыше 796 000 рублей, процент отчислений становится меньше: в ПФР — 10% (вместо 22%), в ФСС и на НСПЗ — 0%. По гражданско-правовым договорам (в том числе авторским): 22% — ПФР (пенсионный фонд), 5,1% — ФФОМС (фонд медицинского страхования).

бизнес-идея очень проста. Например, вы узнаете, что жвачку можно купить за 2 рубля, а продать за 3. И рветесь в бой, потому что надо же с этим что-то делать, правильно?

На деле же вы еще не представляете, сколько у вас будет клиентов, как построить модель на годы вперед. И даже самого простого не знаете: сколько будет стоить осуществление продажи. А это самое важное.

### *Пример*

*@gorgig рассказывает\*, как электрики тащат все с родного предприятия. Он тоже начал «запасаться» лампами и в целом освоил прапорский подход. В первый раз ему дали денег за час работы с торшером по знакомству — 1000 рублей. Потом он напечатал объявления и расклеил их по городу — получалось сильно дешевле, чем у друзей, и его услуги пользовались популярностью. Затем он уволился с основной работы и продолжил сольную карьеру. «Не учел я только одного... я был конкурентен, пока мог достать халявно материалы для халтур на работе. И без них мои цены никому не интересны, как бы ни пыжился. И никто не был готов ждать меня по вечерам.*

---

\* Источник: [https://pikabu.ru/story/yelektrik\\_malchik\\_na\\_chas\\_5179397](https://pikabu.ru/story/yelektrik_malchik_na_chas_5179397).

*При этом появилась мода спросить квитанцию как гарантию качества. А где бы я ее взял? Того, что у меня было, мне хватило на год».*

## А зачем вообще платить налоги?

В замечательной книге «Школа для негодяев»<sup>\*</sup> один из главных героев объясняет принцип Гафина: нужно умножить статистический риск попасться на средний срок заключения, принять во внимание инфляцию — и решить, стоит ли совершать преступление. Большинство правонарушений при таком расчете оказываются крайне неэффективными экономически.

Обычному жителю нашей страны сама по себе идея платить налоги может казаться не очень здоровой. Но давайте рационально разберем пару ситуаций.

### **1. Риск попасться на налоговом преступлении**

В примере про сервис телефонов история очень простая: или это бизнес с прибылью 300 тысяч рублей в месяц и риском загреметь на пять лет, скажем, 20% в год (вероятность мы оценили на глаз по отчетам разных ведомств 2014 года, и надо

---

<sup>\*</sup> Кинг Д. Школа для негодяев. М.: АСТ Москва, АСТ, 2009.  
*Прим. ред.*

понимать, что это неточно), или это полностью легальный бизнес с прибылью 80 тысяч рублей в месяц. Выходит примерно одно на одно, если сложить вероятности и посчитать, что в годы, проведенные в казенном доме, ваша прибыль будет около нуля. В общем, гораздо лучше соблюдать все правила.

## **2. Шантаж от подчиненного**

Это самая частая история, объясняющая всю прелесть государственного инструмента. Итак, вы просто получаете сервис от сотрудника. Вы платите все причитающиеся с его зарплаты налоги и за это не имеете никакого геморроя при его увольнении. У нас, например, в проекте фастфуда на третью неделю работы ресторана случилась первая кража. Сотрудник взял деньги у клиента и не выдал чек (точнее, дал пустую бумажку вместо чека и тут же ее выкинул сам).

Что бы вы с ним сделали? Если он не оформлен «в белую» — практически ничего. Уволили бы, и все. И остальные сотрудники знали бы, что можно воровать, за это ничего не будет. Набили бы ему морду перед увольнением? На следующее утро к вам пришел бы грустный оперуполномоченный и забрал с собой за причинение вреда здоровью. И вы бы сели. Попробовали бы сдать его по статье в полицию? Тогда бы начались неудобные вопросы

из серии: «Докажите, что он у вас работает», «А как посторонний попал к кассе» и так далее. И еще он бы вас сразу заложил в такой ситуации — и вы вроде восстановили справедливость, но по уши в штрафах.

Поэтому оптимально оформить с ним трудовой договор и делать все так, чтобы он не мог взять вас за одно место. Просто чтобы все было настолько гладко с юридической точки зрения, насколько можно. Тогда вы сможете и уволить его по статье, и сдать в полицию. А главное, этим вы дадите четко понять остальным сотрудникам, что итог воровства в компании именно такой. Наша практика показывает, что одно увольнение по статье резко уменьшает желание других сотрудников правонарушать.

Ну и кстати, задумайтесь: если вдруг вы на своей прошлой работе унесли бы компьютер домой, руководитель смог бы доказать, что он рабочий?

### **3. Риск потерять товар**

На почетном втором месте по тому, на чем мутят (сразу за зарплатами), стоит контрабанда. Серый импорт, мухлевание с кодами классификатора, параллельный импорт, вообще черный импорт\* — все

---

\* Разные попытки заплатить меньше таможенных сборов, почти все незаконные.

что угодно грозит рисками. Нам известен пример, когда это стоило сети свадебных салонов полугодовой выручки. Потому что не надо было везти контейнер платьев под видом детских носков. Если вы малый или средний бизнес, у вас просто отберут партию и оштрафуют, разговор короткий. Если крупный — ну, вспомните пример одной крупной сети по продаже сотовых телефонов\*. Речь про 300 тонн аппаратов на сумму 10 миллионов долларов — там до сих пор не очень понятно, что произошло, но проблем компания огребла. Или вот пример\*\* посвежее: 405 килограммов дорогих костюмов задекларировали как нитки, то есть недоплатили примерно 4,6 миллиона таможенных платежей. Угадайте, доехала ли партия до магазинов? И еще угадайте, были ли партии до нее, которые доехали.

В целом незачем показывать вашим недоброжелателям свою явную уязвимость, которой вас очень легко закрыть.

#### **4. Риск шантажа**

Это вообще веселая история. Как только кто-то узнает, что вы «левачите», этот человек сразу же

---

\* <http://www.tks.ru/reviews/2012/01/20/01>.

\*\* <https://www.rbc.ru/business/30/11/2017/5a0aaccf9a794756e183aa66>.

приобретет власть над вами. Равную той сумме, которую вы потеряете на штрафах, если дело вскрыется. И никто не помешает этому человеку либо порекомендовать вам платить ему за молчание каждый месяц, либо же просто отдать эту информацию криминалитету, чтобы уже он стал вашей любимой доброй «крышей».

## **5. Риск, что вас «кинет» партнер или управляющий**

Еще один важный момент с налогами: государство вместе с ними дает систему финансового контроля. Иными словами, если все делать правильно, то в компании будут учтены каждый чих, каждая копейка. Станет понятно, откуда она взялась и куда делась. Поначалу это кажется не очень важным: когда вы один, никаких проблем лично все контролировать нет. Но стоит вам открыть второй магазин в рознице, как вы будете вынуждены доверять или управляющему, или числам и учитывать все деньги.

Именно второе позволяет масштабироваться. Когда вы делаете все «в белую», вас очень сложно обмануть, не учесть товар, не пробить чек, взять и скрыть часть выручки. Вы с партнерами доверяете друг другу, потому что есть числа и их контролируете не только вы. Вы знаете, что ваши менеджеры не воруют у компании

(не стопроцентная гарантия, но серьезная). У одного из наших друзей недавно финдиректор «нагрел» компанию на несколько миллионов рублей — и сейчас они судятся за то, что он это сделал осознанно, а не просто по дурусти. И точная фиксация каждого чиха ой как пригодится в этом процессе.

Поверьте, все это стоит затрат на сервис учета потоков денег от государства. Он такой далеко не случайно — и люди в той же Европе понимают это и знают, зачем и куда идут их налоги. Проблема в том, что мы это не всегда понимаем. Система в порядке. С людьми есть нюансы.

Дальше все просто. Вы прикидываете совокупные риски и решаете, стоит ли делать все «диким» образом или же платить государству за то, что вы очень сильно снизите риски и сможете доверять другим людям. Как правило, даже аргумент «не сесть» сильно перевешивает всю историю с налогами.

Единственный момент. Пока вы проверяете минимальный работающий продукт (то есть ставите опыты), заморачиваться всеми бумагами не обязательно. Скорее всего, именно эту часть вы сделаете кустарно, как пойдет. Но позже нужно будет проработать все так, чтобы в ответ на проверку вы смело могли отправить проверяющего по известному адресу.

## Зачем расти большим?

Все перечисленное в большей степени касается крупного бизнеса, частично среднего. Сразу уточним: Мосигра — это не крупный бизнес, а средний. Хоть и федеральная сеть.

Итак, самая главная причина расти — потому что бабки. Вторая — потому что крупный бизнес можно продать как бизнес, а мелкий — уже скорее как остатки на складе или что-то подобное. Многие делают бизнес именно для того, чтобы его продать. И это нормально.

Нет, конечно, можно хорошо зарабатывать во главе маленькой компании, и все будет идиллически. Хватит и на поездки по всему миру, и на машину, и на все остальное в разумных пределах... Опять же, при росте придется что-то кому-то поручать, а лучше вас никто с работой не справится, правда?

Конечно, никто не мешает вам так работать. Более того, в этом есть особое удовольствие. Очень комфортно отвечать только за себя. В Европе так очень многие делают. Но! Сетью или крупной структурой быть почти всегда выгоднее, и эта выгода может быть очень и очень сладкой.

Например, когда у вас одна точка, все расходы на вас как гендирера, бухгалтера, дизайнера, рекламу и прочее ложатся только на нее. Когда у вас пять магазинов или кафе, центральный офис

растет не особо больше, но затраты «размазываются» по всей сети. Скажем, уже пять точек платят по четверти той суммы, которую отдавало единственное заведение. Или же затраты становятся выше (бывает и такое), но взамен вы получаете стабильность. Когда у вас десять точек и две закрылись — это просто отбор по Дарвину. Когда у вас одна точка и она закрылась — это абзац. Если вы заболели в малом бизнесе — это всё. Если в среднем — ничего не потеряете. Старожилы говорят, что гендиректор крупного бизнеса теоретически может уехать и на год — если все настроено, он вернется и пропишет стратегический план на следующие пару лет. Большой организм начнет выполнять его. Но это в теории.

К тому же, когда у вас одно кафе или один магазин, глупо рекламироваться на любом широком канале. Для вас закрыты многие варианты. А когда ваши кафе на каждом углу — можно хоть по телевизору, люди вас сразу увидят, и реклама даже окажется дешевле в расчете на оказываемый эффект за вложенный рубль.

Одному сложно договариваться об аренде и закупках — а когда вы сеть, условия резко меняются и вас уже зовут, и задешево, а не посылают лесом. Одному сложно договариваться о поставках — вы мелкий и никому не нужны. А когда вы сеть — и объем сразу такой, что легко выбить скидку, и разговоры совсем другие. И так во всем.

Конечно, масштабирование тоже создает издержки. Например, когда вы работали сами, все делалось идеально. Потом обучили пятерых «старых» сотрудников, они стали делать почти как вы. Через пять лет живых примеров перед глазами не осталось, и новые люди начали терять навыки и делать все не так, как надо. Поэтому вам в какой-то момент понадобятся внутреннее обучение, внутренняя документация и стандарты, придется контролировать качество (раньше это было очень просто, а теперь надо закапываться и смотреть). Больше людей и богаче компания — больше утечек, нужна безопасность.

В общем, сложность растет, но при этом повышается стабильность. Потому что можно потерять часть организма и выжить.

Оттачивание модели роста значит постоянное увеличение КПД бизнеса или вклад в защиту от конкуренции. Нужно повышать эффективность всех процессов, исключать непродуктивные операции, стараться что-то делать, чтобы снижать количество ошибок, лучше распределять нагрузку между людьми и т. д. Получается направленная эволюция.

Принцип простой как две копейки: любая операция, которая в долговременном итоге не ведет к повышению уровня работы с клиентом, — это потеря. Но обратите внимание: «в итоге». Забегая чуть вперед: иногда возникает желание порезать

вещи, которые не дают мгновенный эффект, но делать это категорически не надо. Например, мы тратим минимум два миллиона рублей в год на пакеты и выдаем их бесплатно. Это часть сервиса, и мы никогда не думали оставить человека без пакета или пробовать продавать его.

Рождается четкая модель — это оптимальные процессы и узнаваемый торговый знак. И еще умная команда там, где принимаются решения. Примерно к этому нужно идти. На стабильной модели, не зависящей от микроколебаний обстановки, есть возможность научиться оптимальной стратегии. Вот почему на самом деле большим бизнесом управлять легче, чем малым: есть общеизвестные правила игры, которые нечувствительны к мелким локальным колебаниям и разовым косякам. Это как яхта: чем она длиннее, тем меньше ее качает в целом. А вот малый и средний бизнес — что-то типа серфинга. С учетом, что учиться придется в процессе. Это совсем не то же, что плавать на длинном скучном сухогрузе, но зато можно очнуться в больнице.

Мы еще не крупный бизнес, но уже средний. Когда в Москве перекопали улицы и закрыли часть выходов метро, уходили многие кафе и магазины: поток обрезало. У нас тоже пострадало две точки из двадцати четырех. Но мы переждали, как и почти все сетевые: были другие части организма, которые могли дать ресурсы.

## На какие деньги начинать?

Малый бизнес можно начать примерно с пятью отложенными зарплатами. Или объединением нескольких человек, каждый из которых принесет по паре зарплат в будущую компанию. Самая частая ошибка — взять кредит на бизнес без четкого понимания, как его возвращать.

Кредит — это крутой инструмент для понятной доходности, когда есть уже проверенная модель. Чаще всего — для компенсации сезонных колебаний (овердрафт) или под развитие с известной доходностью (собственно кредит). Когда практики и финплана в варианте «а если все пойдет не так» нет, то лучше не рисковать.

Еще есть гранты, их дают в редких сферах, например для сельского хозяйства и разных производств, связанных с ним. За каждую копейку придется потом отчитаться, и вас могут вздернуть за нецелевое расходование средств, но все равно это весьма хороший вариант, если вы готовы с первых дней делать все официально и тратить деньги исключительно на то, что заявлено.

В общем, начинайте с зарплаты и постепенно вкладывайте прибыль в свое дело. Расти будете очень, очень медленно, но не потеряете больше, чем у вас было. Это как пилотировать дрон: никогда не стоит поднимать в воздух тот, который вы

не можете позволить себе потерять прямо сейчас. Просто с летающим дроном есть некий небольшой шанс, что он не вернется, а с бизнесом наоборот: небольшой шанс, что все получится.

Вообще с учетом статистики выживаемости бизнеса в России в первые два года все то, что вы делаете, — это ошибка. И задача в первом проекте — собрать шишки и выжить. Уже второй и третий существенно сдвинут ваши шансы в лучшую сторону. Благодаря опыту.

## Редко получаемые ответы

Есть целый список философских вопросов, которые вроде бы очевидны, но все равно лучше проверить. Мы их получали на конференциях, в вузах, от друзей и наших франчайзи-партнеров. Они беспокоят. Давайте разбираться.

### **Ради чего люди вообще начинают бизнес?**

Чаще всего предполагается, что ради денег. На самом деле причин две: удовольствие и деньги. Бизнес ради наживы, из желания срубить быстрых прибылей, как правило, не приносит удовольствия. А бизнес для удовольствия, если не забывать про подсчеты прибыли и здравый смысл, позволяет немного раздвинуть границы привычного и получить смысл жизни. Вам надо понять, что вы будете

заниматься этим делом довольно долго, как минимум два года, а скорее — три-пять (а возможно, и всю оставшуюся жизнь — бывает же и такое).

Дальше возникает классическая дилемма удовольствия за деньги или денег за удовольствие: либо делать, что вам нравится, и зарабатывать на этом не очень много, либо делать то, от чего вас воротит, но получать больше. И потом покупать себе на разницу положительных эмоций.

Важно то, что в случае работы это равновесная история: вы можете заработать достаточно там, где вам не нравится, и уйти в другую компанию делать то, к чему душа лежит. Почти в любой момент. В случае своего дела так не выйдет, это история на несколько лет минимум. Если на второй-третий год у вас пропадет желание, тогда же исчезнет и заработок. Поэтому какое-никакое, но удовольствие от своего дела лучше получать. Иначе все сдуется.

Еще люди начинают бизнес, чтобы получить источник дохода, который сделает их независимыми от ситуации с работой, здоровьем, пенсии и т. д. Это все верно. Как правило, в процессе приходит столько полезных навыков, что потом на менеджерскую должность вас с руками оторвут. Когда вам уже не надо, возможно. Но бывало, что люди с удовольствием продавали свои компании, отдыхали полгода — и бросались в новые проекты где-то в корпорациях.

И наконец, бывает, вы начинаете, потому что все сложилось и глупо не поднять деньги, которые фактически валяются на земле. Это самое интересное состояние, и чем больше у вас опыта, тем чаще будут появляться такие возможности.

### **Когда можно начать?**

Когда угодно. Жизнь показывает, что даже 16-летние умудряются создавать крепкие компании. И в 60 лет еще можно начать. Когда готовы, тогда и делайте. Не беспокойтесь о том, что вы не сможете стартовать прямо сейчас. Если вы уже думаете про свое дело, просчитали что-то, поняли, как примерно работают финпланирование и цепочка образования цены, рано или поздно вы наткнетесь на то, что станет именно вашим делом. Возможность обязательно придет, и вы точно поймете, что это она. Через некоторое время это войдет в ваш образ мышления и осознания всего вокруг.

Заодно, правда, вы начнете воспринимать стиральную машину дома как сервис с оплатой за стирку (потому что знаете капитальные затраты на ее покупку и монтаж, операционные затраты на электричество и воду, срок службы — и можете прикинуть, сколько стоит каждая стирка), поймете, что порой такси выгоднее своей машины и что квартиру в Москве можно не покупать — иногда лучше купить склад, а квартиру продолжить

арендовать. И еще, глядя на свой товар в магазине на полках, вы будете видеть финансовый поток — деньги, «вмороженные» в товарный запас, скорость оборачиваемости и прочие параметры.

## У кого учиться?

Здравый смысл подсказывает: **учиться лучше у успешных людей**. Наблюдая за ними, вы тоже становитесь успешнее. Мы постоянно учимся у старших товарищей. Мотиватором стала фраза одного из них: «Быть бедными непрактично и стыдно». Можно считать, что в социальном плане человек — среднее арифметическое от тех, с кем он общается. Хотите добиваться большего — вводите в круг общения больше людей, которые круче вас.

Но вернемся к тому, где еще учиться. Часто бизнес начинается с **клонирования своей бывшей работы**. Например, когда там что-то бесит и хочется сделать правильно и по-своему. Клонирование предыдущей работы — это опыт в нужной сфере и куча набранных за чужой счет шишек. Учиться можно и в своей компании, глядя по сторонам и думая, откуда и что берется.

Еще нужно много **читать**. Кто-то, бывает, несколько лет опыта вложил в одну книгу, которую можно прочесть за пару часов и понять. Потом, правда, пару раз вернуться и понять еще раз. Потом написать автору и спросить, чем дело кончилось.

Но главное — получить опыт, ради которого кто-то набивал шишки ценой в миллионы. Вам он достанется всего по цене книги.

Потом нужно будет посещать отраслевые **конференции** (это где такая жесть и правда-матка, что потом ничего не публикуется и наружу не выносятся, где можно услышать реальные цифры и кейсы, задать вопросы плюс получить много новых контактов в отрасли).

**Спрашивайте.** Всегда есть кто-то, кто на шаг впереди, кто уже прошел то, что вы только собираетесь пройти. Потом будут спрашивать и у вас. Нужно будет провести сотни переговоров с другими людьми, вести совместный бизнес с теми, кто лучше вас, и так далее.

Еще стоит учиться **у конкурентов**, да. Они вообще замечательно мотивируют двигаться.

Нужно учиться всегда. Мы вот научились делать из нуля единицу, из единицы десяток (наша книга как раз об этом). Но сейчас мы учимся делать из десятка сотню — и здесь мы пока как дети. Там прямо море новых, еще неизведанных граблей.

## **Нужен ли опыт в выбранной сфере?**

Да, очень полезен. Единственный момент — надо понимать, откуда берутся люди-клиенты. Потому что чаще всего клонировать получается ту часть, где заказ реализуется. Если у вас есть человек

с деньгами, неважно, как и что выполнять: всегда можно найти способ. Любая модель малого и среднего бизнеса — это в первую очередь продажа, то есть поиск и привлечение клиента за определенную цену. А уже потом можно уменьшать издержки, производя что-то самим.

### **Как принимать решения при неполных данных?**

Очень просто. Всю жизнь вы это делали неосознанно, интуитивно. Например, один мужик посчитал, что у него за год три раза разбивали стекло и воровали магнитолу из машины, но все равно это ощутимо дешевле платной парковки. Еще один наш общий знакомый как-то столкнулся с ситуацией, когда воровство в магазинах стоило дешевле, чем стоит поддержание охраны. Оставалось только смириться.

В бизнесе можно принимать решения интуитивно, но куда лучше делать то же самое рационально. Иными словами, оценивая вероятности наступления разных событий и считая каждую ветку развития ситуации.

Бизнес не шахматы. В шахматах сложно, но все шаги просчитываются. А бизнес — это модель постоянного недостатка данных.

Вот нам захотелось удобный стол. Если бы мы знали все детали производства и имели все-все-все

числа, то взяли бы и запустили фабрику. Весь такой бизнес превратился бы в реализацию готового плана. Никаких сюрпризов.

Но игра в том, что есть много случайностей, и еще кто-то что-то всегда придумывает хитрее других. На этом и держится конкуренция.

Бизнес — это постоянный эксперимент. Мы мало что знаем заранее, всегда в расчетах есть белые пятна. Мы должны узнавать, пробовать, получать новые данные и перестраивать модель. Какая реклама работает, а какая нет? Как производить, какие станки нужны, насколько важен хороший сервис? Все это вопросы, на которые нужно найти ответ либо экспериментально, либо где-то получив данные. Бизнес — это наука. Вы начинаете с маленькой разведанной области и дальше день за днем изучаете свою сферу все больше и больше.

Конкуренция обостряет эту научную гонку.

### **Стоит ли стартовать в кризис?**

Хорошая новость в том, что в России сейчас почти ни в одной сфере нет того уровня конкуренции, который характерен для Европы или Америки. Там отставание в пару процентов по эффективности — уже приговор, все очень жестко, счет идет на копейки. У нас же рынок не очень развит — отсюда всякие приколы с тем, что законы размыты, народ ничего не знает и все еще дикое. Но при этом масса возможностей

для быстрого роста. С другой стороны, уже перестали стрелять и отжимать. Иными словами, сейчас вам открыты все дороги. Пройдет еще лет пять-десять, и наша экономика, надеемся, разовьется. Тогда будет сложнее начинать. Так что именно сейчас или в ближайшие годы — лучшее время.

Не нужно думать, что где-то «за бугром» лучше. В России сейчас можно все, и у нас реально крутая страна для малого бизнеса. Seriously.

А еще при таком состоянии экономики место будет освобождаться, потому что кое-кто со старыми моделями не выдержит новых условий. На самом деле оно освобождается каждый день. И главная задача — бежать быстрее конкурентов, чтобы свободное место появлялось за их счет, а не за ваш.

### **Можно ли начать бизнес без того, чтобы он приносил пользу?**

Первичная цель деятельности любой компании — удовлетворение потребностей клиентов. Да, конечно, можно начать проект, который не будет приносить людям пользу. Мы называем это «обманывать их каждый день». И это может приносить прибыль. Другое дело, что да, можно на этом какое-то время зарабатывать, но, когда вы совершенно никому не нужны, сложно быть стабильными. Именно поэтому лучше сделать все же так, чтобы польза от вас была. Да и для кармы ценнее.

# Рабочий день бизнесмена

Поначалу, конечно, это ад. У обычного человека рабочий день начинается в 9 утра и заканчивается в 18:00. Можно идти домой и смотреть ковер. А у вас будет так: проснулся, только открыл глаза — и уже знаешь, какие задачи стоят. Чистишь зубы и думаешь, как бы поставщика поторопить.

Рабочего дня нет. Начальника нет.

**Можно впахивать 15 часов в сутки, а можно работать два.** Только второе маловероятно: тут уже не шеф, а сама жизнь с вас шкуру спустит, если расслабиться.

В голове постоянно будут цифры. Нужно будет реально четко знать, что и откуда пришло, что и куда точно ушло. Надо будет знать, какой расход будет завтра, послезавтра, что по плану через три месяца. Либо вы контролируете все числа, либо бизнес идет на самотек. Есть куча инструментов, и на первое время лучшие из них — тетрабочка или Excel. Главное, чтобы ничего не было сюрпризом в финпланировании.

Первый год — однозначная самозанятость (у вас же нет управляющего). Вы будете просыпаться, сразу начинать работу и заканчивать вечером. Вы и курьер, и бухгалтер, и управляющий, и оператор. Вся работа никогда не будет сделана. Семья, дети, хобби — все это может отойти на второй план. Что

еще хуже, вы будете привязаны к бизнесу — не можете позволить себе заболеть, отдохнуть в Индии или просто взять и остановиться. Потому что где-то будет капать аренда, где-то зарплата, а где-то вас уже начнет догонять конкурент. Предполагается, что довольно быстро вы достигнете операционной окупаемости, то есть не будете залезать дальше в кубышку.

На второй и третий год вы будете управляющим и, может быть, еще пару раз в неделю делать что-то за других. У вас появится стабильная зарплата, которую вы будете платить сами себе уже из прибыли. Предполагается, что вы получите полный возврат инвестиций — то есть окупите бизнес.

Пятый год — вы будете время от времени принимать стратегические решения, встречаясь со своим управляющим. Он отчитается перед вами, вы поставите новые задачи. У вас будет время общаться с инвесторами, думать о новых проектах, обсуждать модель. Можно смотаться на полгода в Африку и выключить телефон — почти ничего в бизнесе не сломается.

Иногда пятый год наступает на пятнадцатом. А то и никогда.

Шансы дойти до пятого года — примерно 2%.

До второго — 5–7%.

И это нормально. Такова жизнь.

## Про героя

Нужно очень реально представлять свои источники доходов. Например, в рознице они на 70% зависят от того, как вы подготовитесь их получать. Конкретно — от выбора места. Размещение магазина, красивое аккуратное оформление, вкусная витрина — это подготовка. Маркетинг в самом начале сосредоточен именно на этом: хорошие товар и место уже приносят успех. Соответственно, если товар у вас есть, поиску места надо уделять невероятно много внимания — больше, чем всему остальному.

Теперь чуть отвлечемся и обсудим китайское определение героя. В европейской и нашей культуре героем считается тот, кто дико превозмог и «через не могу» победил невероятным усилием. У китайцев такого человека в военной стратегии не очень-то уважают и считают опасным психом. Хороший, годный герой — это, например, полководец, который неожиданно напал на лагерь врага и уничтожил его ценой минимальных потерь. Или воин, который обратил внимание на ветер и поджег лес по направлению к противнику. Этот «удар камнем по скорлупе яйца» — суть китайского героизма. Продумать и подготовить все так, чтобы потом спокойно выиграть. И, уж поверьте, лучше так, чем потом пытаться истерически вытаскивать свои продажи рекламой или менять бизнес-план на лету.

Есть бизнес, который плохо управляется после запуска, но очень хорошо — на стадии подготовки. Как любой магазин, например. Поэтому тщательно готовьтесь. Успех или неудача во многом определяются до старта операционной работы. У начинающих есть желание сделать это быстрее, потому что нетерпение, дрожь в руках и надо-бы-уже-начать. После старта бизнеса будет тяжело повлиять на исходный расклад. Поэтому думайте дважды. Сомневаетесь — думайте трижды.

## Азы спиральной динамики

Есть несколько видов построения компании, и они хорошо описаны в теории сообществ (например, в книге «Ружья, микробы и сталь»<sup>\*</sup>) и в теории бизнеса (например, у Фредерика Лалу).

У Грейвза<sup>\*\*</sup> идея такова: чем агрессивнее внешняя среда, тем ниже уровень развития сообщества. Бежевый — это просто выживание и выживание, надо вывести стартап в окупаемость и вообще на все плевать. Потом фиолетовый — создание

---

<sup>\*</sup> Издана на русском языке: Даймонд Дж., Колотин М. Ружья, микробы и сталь. Судьбы человеческих обществ. М.: Corpus, АСТ, АСТ Москва, 2012. *Прим. ред.*

<sup>\*\*</sup> Клер Уильям Грейвз (1914–1986) — американский психолог, основоположник теории уровней развития человеческих биопсихосоциальных систем. *Прим. ред.*

закрытой группы, команды. Потому что одному выживать сложно. Красный уровень — это уже стабилизация и долговременные цели, тяга к доминированию. Можно описать это как «вождь и племя» либо несколько вождей и их племена в отделах. Синий уровень — появляются процессы и показатели эффективности сотрудников. Законы, дисциплина и эжих с гвоздями для тех, кто не выполняет план. Оранжевый уровень — желание прогресса: то есть все уже привыкли к правилам и нашли второе дыхание в мотивации. Управлять людьми сложно, но деньги все еще решают. Зеленый уровень — ценности и команда, на первый план выходят миссия и смысл того, что ты делаешь. Люди приходят на работу жить и развиваться. Это уровень дипломатии и горизонтальных связей в иерархии. Такой НИИ в военное время, но личные цели сотрудников все еще главные. Потом бирюзовый уровень — самоуправление, когда из синего приходит эффективность проектных команд, а из зеленого — желание добиться чего-то большого и чистого.

Самая современная бирюзовая модель по Лалу — это организация, где ни один человек не имеет права подавлять мнение другого. Логика в том, чтобы лучшие идеи получали возможность прорасти. Эта механика очень крутая, но только если кто-то гарантирует фундаментальные правила. Есть подозрение, что такая модель работает хорошо тогда, когда

есть мажоритарный акционер, который не позволяет эту модель расшатывать, то есть следит за тем, чтобы не случилась внезапная узурпация власти.

Вообще бирюзовая организация\* — это круто. Но она предъявляет достаточно высокие требования к сотрудникам. И вопрос в том, получится ли найти столько сознательных людей и удерживать их у себя.

Самое ценное в модели бирюзовых организаций вот что. Вы даете кусок работы подразделению, показываете, как он влияет на результат. И говорите, что можно принимать любые решения. Если подразделение не выдает результат, то ему придется поделиться функционалом с кем-то другим. При этом все мы понимаем, что «старики учат нас всякой фигне», а «молодые не слушают опыт тех, кто это уже делал». Организация в такой модели должна давать право на ошибку, потому что рост возможен только через пробы, а те всегда означают ошибки. Есть, конечно, вариант послушать старшего товарища, это дешевле. Но если в компании имеются методология и инструменты выполнения обязательств, то все будет хорошо. В теории.

---

\* Они же организации будущего, синергетические, холократические. Подробнее о них можно прочесть в книге Фредерика Лалу «Открывая организации будущего» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017). Полезная информация и ссылки также есть на сайте издательства «Манн, Иванов и Фербер»: [mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/](http://mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/). *Прим. ред.*

В дискуссии между участниками процесса всегда находятся более интересные решения. **Она идет, пока человек, уполномоченный принимать решение, не сказал, что оно сформировано. Когда решение принято — надо исполнять, нравится оно или нет.** Это значит, что в дискуссии всегда есть кто-то с правом финального голоса. Оно дается этому человеку коллективом или собственником бизнеса до начала дискуссии. Почему? Потому что этот человек владеет большей информацией или исходными данными, и когда он собирает мнения, то трудно обижаться, если именно ваше не было учтено.

У нас был сотрудник, который писал потрясающие отзывы на игры из тестов, но не знал, что мы нацеливаемся не на ту аудиторию, которую он считал правильной. Мы не принимали 90% его правок, потому что они ухудшали игру, делая ее более сложной и непонятной. Он, видя это, обижался. Так мы поняли: если вы просите кого-то поделиться своим мнением, а потом его не используете, человек бесится. После проговаривания всех моментов он понял, что если его попросили дать мнение — значит, оно нужно. И тот факт, что ему не последовали, не уменьшил нужность его точки зрения.

Наш офис частично бирюзовый, но мы заплатили за это очень высокую цену. В плюсах — когда каждый берет себе свой кусок работы и начинает туда копать как умеет (без постороннего влияния).

Получается много красных организаций в одной, и это способ занять рыночные ниши крайне быстро. Минус — чтобы организация работала как один организм, уже на примерно оранжевом уровне нужно поддерживать все ИТ-процессами, чтобы все понимали, как их действия отражаются на важных числах в финмодели. А мы этого не сделали, и в результате родилась неразбериха, которая продолжалась почти год. Не было ориентира, что правильно, а что нет. Точнее, не было способа это быстро проверить.

## Тайм-менеджмент для себя

Однажды знакомый товарищ лейтенант пропал куда-то на два дня. Мы думали, что он привычно ушел в запой, но нет. Вернулся он в пиджаке, галстуке и с дипломом «Мастер управления временем». Мы давно искали своего супергероя, и у лейтенанта появилась вторая суперсила. После способности абсорбировать любое количество этанола за раз. Так вот, это не книга о тайм-менеджменте, хотя такой сертификат и вам, возможно, не повредит. Но кое-что из суперсилы у нас вынести получилось.

## Ограничение выбора

Есть теория, что человек за день может принять очень ограниченное количество решений. Первое дается

легко, второе — сложнее, третье — более-менее ОК, а дальше начинается дикое шуршание в передней коре. И тогда мозг старается уже не думать, а спускать все на чем-то близком к рефлексам. Чем больше решений за день, тем каждое следующее слабее. Это значит, что нужно попытаться ограничить себя в количестве выборов — и делать только самые важные. Если утрировать: когда вы утром встаете и решаете, что будете есть на завтрак, — бах, слетело одно бизнес-решение. Дядька Джобс вон вообще решил, что будет носить только черные водолазки, — и проблема гардероба отпала, одним решением в день меньше.

### **Съешьте лягушку**

Второе следствие — ешьте лягушку каждое утро, то есть выполняйте самое неприятное дело первым. Потом будет хорошо и спокойно. Еще дайте себе время спокойно поработать: отключайте к черту все устройства с уведомлениями. Лучше всего это работает с 5 до 9 утра — никто не лезет со звонками, в соцсетях пусто.

### **Лучше час поговорить, чем месяц косячить**

Можно проводить 15-минутные совещания стоя и в коридоре, а можно сесть, подробно всех выслушать и очень детально обсудить все нюансы реализации решения. Тогда получится, что вы скучно потратите несколько лишних часов на то,

чтобы протереть задницей стул вместо того, чтобы героически и увлекательно потратить пару лишних недель на несостыковки между подразделениями и непредвиденные непонятки потом. Конечно, несостыковки и сюрпризы все равно будут, но если всё детально проговаривать, их может быть сильно меньше. И еще на длинных совещаниях всех можно услышать, что повысит качество самого решения.

## **Режим дня**

Если вы можете спать днем полчаса — это круто, потому что это «перезагрузит» силу воли. Смысл в том, что сон делает из одного дня как бы два — соответственно, два раза на свежую голову принимаешь самые важные решения.

Вот правило, выраженное в очень простом примере: «Ты перед сном сидишь в фейсбуке, листаешь его. Потратил, скажем, 40 минут. Задай себе вопрос: ты готов встать на 40 минут раньше, чтобы тем же заняться? Нет? Ну так это те же 40 минут».

## **Планирование дня в его начале**

Возьмите бумажный блокнот и запишите все, что надо сделать сегодня. Теперь выберите из этого важное (не перепутайте со срочным). А из важного — одно самое важное.

Список спрячьте, самое важное сделайте. Останутся силы — сделайте второе по важности из оставшегося и т. д.

Планировать лучше в начале дня, отделяя важное от неважного, а срочное от несрочного. Неважное и срочное может потерпеть, неважное и несрочное можно отложить в никогда.

## **Субботники**

Хорошей идеей будет набрасываться и разгребать все накопившееся в один из выходных. Это как большая уборка — на рабочем столе, в почте во «Входящих», перенесение всех записей с телефона в один блокнот с планом, сбор по дому всех новых визиток и выполнение мелких дел.

Субботник, конечно, происходит от недостатка планирования, но это не значит, что он плох. Просто мы так исторически привыкли.

## **Делегирование**

Поначалу ставьте себя в такие ситуации, где ваши навыки максимально полезны. Потому что компания будет держаться на вас. Именно поэтому в первые два-три года придется вкалывать, как на руднике. Потом, при масштабировании, старайтесь создавать такие условия, чтобы даже клинические лучезарные идиоты не смогли накосячить. По крайней мере, достаточно сильно.

И надо понимать, что есть ситуации, которыми легко управлять и где ваша голова определяет прибыль. Например, переговоры. И есть другие, которыми управлять сложно, там всё решают вводная и поставленный процесс. Например, если вы возьмете плохое помещение для магазина, голова не поможет. У вас просто не будет клиентов. И в такой ситуации от ваших навыков мало что зависит.

Замыкать все на себя, как мы уже убедились, нерационально по экономическим причинам. Но по времени тоже: держать всех за шиворот — рук не хватит, надо кому-то доверять.

### **Ключевое бревно**

У тех, кто сплавляет лес по рекам, иногда образуются заторы. Это когда бревна перепутываются, образуют своего рода запруды и блокируют реку. В этот момент можно разбирать всё медленно и долго, а можно сыграть в поиски самого злобно-го и подлого бревна. Зовут специального человека, он очень пристально смотрит на бревна и вычисляет гада. Бревно выдергивают, и все постепенно нормализуется. Так вот, лучше выдернуть одно бревно, пользуясь знаниями, чем перебирать ползапруды.

Следовательно, если делать сильный шаг, то там, где отдача будет максимальной. Например, бесполезно менять корзину сайта, если на нем всего

100 человек за день. Нужно искать новые источники трафика. Не стоит пытаться обучать человека, который явно не подходит вашей команде по духу. Лучше искать нового. Не нужно вкладывать море сил и денег в то, что слабо влияет на текущий процесс.

Каждый раз нужно находить «бутылочное горлышко», или узкое место, изменение в котором будет максимально сказываться на результате. Это касается не только воронки продаж\*, но и всех процессов в компании.

Иногда бывает полезно самому паковать товар на складе — и вы этим реально помогаете бизнесу. Но куда чаще достаточно включить голову и попробовать поискать место, где можно выиграть не 1–2%, а сразу 20%.

Управление бизнесом — тяжелая работа. Она состоит из постоянного поиска «бутылочных горлышек» и кучи всего, чтобы их расширить. Так вот, лучше работать там, где это приносит результат, а не глубокое моральное удовлетворение от того, что вы устали и вспотели.

---

\* Воронка продаж — принцип распределения клиентов по стадиям процесса продаж, график в виде перевернутой пирамиды, включает следующие этапы процесса продаж: холодный контакт, заинтересованность, убеждение, покупка. Помогает планировать количество контактов на каждом этапе процесса и необходимый объем рекламы. *Прим. ред.*

## Почему бизнес на услугах легче разваливается

Когда у вас есть что-то физическое, вы продаете его. Когда бизнес основан на услугах, продавать остается только время своей команды. С наценкой. В случае с товаром очень сложно, например, упереться в одного спеца. А этот самый спец вдруг начинает понимать, что не хочет работать «на дядю», и желает основать свой бизнес. Вполне возможно, что это чувство вам тоже очень знакомо.

Поэтому районная парикмахерская крайне редко вырастает в большой бизнес (хотя есть примеры, где бизнес-модель важнее конкретных людей). Рекламные агентства делятся со скоростью бактерий в чашке Петри: как только кто-то начинает шарить в теме, старается сделать свое. Автосервисы и прочие ремонты трагически переживают уход главного мастера раз в три года, хотя, конечно, опять же, есть примеры, где стандарты и модель превалируют. Даже в продаже реагентов — и там мы видели пример, как учредители ездили друг к другу в гости с битами.

Если единственный актив бизнеса — это умение оказывать услугу, ключевой сотрудник рано или поздно открывает свое дело, такое же. Парикмахер делает свою точку (он же все уже знает, и только страх перед бухгалтерией и другими «сложными» вещами его удерживает) — и уводит половину

клиентов. Основной исполнитель по проекту в рекламном агентстве забирает с десятков брендов и сваливает в свое. И так далее. Например, ивент-агентства (свадьбы, корпоративы, пресс-конференции и т. п.) нередко делятся раз в два-три года. Почему? Все потому же: главное — умение все организовать. Его можно набрать за год, как и познакомиться со всеми нужными людьми. И еще набить шишек бесплатно, чтобы потом не повторять ошибок уже в своей компании за свои деньги.

**Выживают компании, у которых есть то, что создает так называемую «концепцию ежа», то есть порог входа в рынок.** Например, в случае мероприятий это может быть свое оборудование (и весомая доля заработка пойдет уже на его аренде), своя крутая площадка (сложно предлагать мероприятия на ней же, работая в другой компании) либо свой источник клиентов (круто быть ивент-агентством телеканала).

Физический товар сразу дает большое преимущество хотя бы потому, что его нужно достать и в него надо вложиться.

«Концепцией ежа» может быть что-то с большими капитальными расходами на закупку оборудования (то есть физический товар или вообще станки), либо недвижимость, либо грамотно выстроенные договорные отношения, либо интеллектуальная собственность (патенты, например).

В ряде случаев — даже схема организации работы, то есть бизнес-процессы: если вы видите сеть бизнеса на услугах, это, скорее всего, именно тот случай. Потому что попробуй повтори работу с поставщиками, все договоры, обучение, сервис и налаженные рекламные контакты, и бренд, и стандарты, и правила, знания и навыки команды руководителей. И масштаб. И вообще много чего. Легко торговать мороженым на пляже, тяжелее — настольными играми и еще сложнее — производить процессоры.

Цена на продукт чаще всего не может быть преимуществом. Ее-то повторить крайне легко.

Услуги тяжело масштабировать (но возможно). Бизнес на товаре — легче, нужно меньше навыков. Начал торговать помидорами на рынке, пошло — нанял продавца вместо себя, потом открыл вторую точку, поставил еще огурцы и черешню, открыл третью, договорился об особых поставках с овощебазой, купил свою машину для перевозок, организовал сеть, нашел большую теплицу... И понеслось.

Бизнес — это нечто масштабируемое и то, что может прожить без вашего прямого участия достаточно долго. С другой стороны, часто мы видим, как человек, строящий бизнес на услугах, вместо него получает самозанятость. Это почти как работа на себя за зарплату. Только вместо «дяди» — требовательный клиент. Примером самозанятости может быть семейный бизнес, каких большинство в Европе. Например,

мясная лавка, где хозяин стоит за прилавком и обслуживает посетителей, которых знает с детских лет. Или вот пара владеет отелем, при этом жена сама готовит завтраки гостям, а муж ведет бухгалтерию. Это не хорошо и не плохо. Это просто другое. Мы же под бизнесом понимаем дальше то, что может работать без рук собственника на штурвале. Самозанятость хороша, и очень многие идут по этому пути. Просто там сориентироваться легче, и наш опыт вам почти не понадобится. Там все практически интуитивно.

И если план — не самозанятость, а именно бизнес, сразу стоит думать о том, как его потом развивать. Или же начать делать как получается, а затем, по мере созревания процессов, оно само придет. А еще бизнес, завязанный на что-то конкретное, материальное, скорее всего, будет тяжелее мгновенно продолбить.

## «Отожмут» ли мой бизнес?

Многих от того, чтобы делать что-то свое, останавливает история про 90-е и криминал. Мол, успешный бизнес «отжимают». Да, действительно, при определенных условиях вы столкнетесь с беспределом. Самый яркий пример — если у вас простая товарная модель «купи-продай», ваш арендодатель может внезапно решить заняться тем

же на «прикормленном» вами месте. Прогонит вас и откроет свой магазин, например. Как защититься? Юридически — почти никак. Остается либо иметь много магазинов, либо такую концепцию, чтобы он не смог ее повторить. Известный бренд точно закроет вопрос либо у вас будет какое-то ноу-хау, которое не повторит новичок на рынке. Например, бесполезно замещать точку продажи пирожных: может оказаться, что ваша кухня на другом конце города, а без нее экономика не складывается.

Второй вопрос — придет ли «крыша» устраивать вам рэкет? Нет. Не придет. «Братва» приходит к тем, кто играет в темную. А вас шантажировать нечем — по крайней мере, на второй год вы будете точно все платить и отчитываться. Тогда прицепиться будет особо не к чему. Но на всякий случай старайтесь быть открытым и рассказывать о себе и своем деле. Например, ведение блога — это не только реклама, но и возможность связаться с журналистами города при экстренной необходимости и правовом беспределе.

Пока вы маленький и белый, бояться нечего, вы никому не интересны. Как только вы становитесь крупнее, вы уже интереснее, но и обзаводитесь связями и защитой. Решайте проблемы по мере поступления — ведь шансов зарабатывать столько, что кому-то будет завидно, у вас не так уж и много. И думать надо об этом, а не о том, что будет, когда вы все же заработаете.

Часть II

# Прототип

На самом деле это практика. Вот теперь нужно встать с дивана и потратить примерно 50 тысяч рублей на получение информации. Вероятность успеха все еще мала, но можно повысить шансы, проведя несколько опытов. А для них нужны приборы и материалы. Постарайтесь выделить ключевые гипотезы для успеха своего проекта и проверить их настолько дешево, насколько возможно. Вас интересует не конкретный коммерческий результат, а в принципе тот факт, что ваше дело кому-то нужно. И вообще способно работать.

## Пора двигаться. Начнем считать!

История одного из наших проектов выглядит так: появилось неистребимое желание запустить бизнес. Нашли идею, начали ее мучить, разрабатывать логотип, тексты, названия, прочую канитель. Тогда казалось, что это самое главное — а все остальное приложится, если бизнес оригинальный. И вот мы с этой оригинальной идеей напросились на встречу с реальным бизнесменом. Он хмыкнул, попросил иссякнуть, а потом открыл Excel — и начал задавать нам вопросы и заполнять таблицу. Старший товарищ предложил взять и просчитать все, чтобы понять, имеет ли бизнес право на жизнь. И сколько получится зарабатывать, если все сойдется.

И этим он открыл нам глаза, потому что появился четкий численный показатель. И это все

поменяло. Да, вычисления были приблизительные, да, на неполных данных, но все сходилось до порядка. И стало понятно, что нужно, чтобы это взлетело. Магия математики!

Сейчас мы займемся именно этой магией. Конкретно — будем считать финмодель. **Это вообще ваш основной инструмент и оценки бизнеса, и управления проектом.**

Есть отдельные люди, которых бесит сам вид таблиц в Excel, и они пропускают этот этап. Так делать нельзя. Например, диалог с одной нашей прекрасной подругой выглядел так: мы спрашивали, узнавала ли она, во сколько может обойтись аренда ее будущей ювелирной мастерской, и считала ли, сколько, соответственно, украшений она должна продавать. А она очаровательно махала рукой и говорила про то, что здесь главное — начать. А там разберемся. Потому что такова мечта, и все равно она это будет делать.

Так нельзя. Надо считать. Мастерская открылась и разорилась.

Давайте начнем пока на уровне ликбеза. Возьмем наш магазин настольных игр на «Павелецкой». Задача такая: понять, стоит ли открывать точку, если аренда этого помещения в этом здании обходится в гипотетические 115 тысяч рублей в месяц. Это много или мало? Пока мы не знаем, но можем пальцем к носу прикинуть. По примеру других наших магазинов мы уже знаем, сколько и чего в нем будет продаваться, поэтому у нас есть почти уникальный случай — полные данные. Это пока первый уровень.

Итак, смотрите: магия.

- Предположим, что продаваться будет примерно на 800 тысяч рублей.
- Закупочная цена — 50% от розничной, то есть останется 400 тысяч, потому что первые 400 тысяч мы отложим на восполнение ассортимента. Логично не уменьшать запас товара в магазине.
- Нам нужно 4 продавца, это 40 тысяч рублей в месяц на каждого (помним про налоги и отчисления, это не сумма на руки), то есть 160 тысяч.
- И реклама — скажем, 50 тысяч на щит снаружи.
- И еще электричество, интернет, уборка, логистика, дератизация, пожарная сигнализация и все остальное — допустим, 20 тысяч в месяц.
- Бухгалтер, реклама в интернете, дизайнер, печать листовок и прочее — все это есть в офисе, поэтому просто считаем, что мы платим 50 тысяч за фрилансеров и бухгалтера на удаленке.

Получается пока очень просто.

| Приход                   | Расход                                     | Остаток |
|--------------------------|--------------------------------------------|---------|
| + 800 000 продажи товара | 400 000 закупка товара                     | 400 000 |
|                          | $4 \times 40\,000 = 160\,000$ зарплаты     | 240 000 |
|                          | 50 000 наружная реклама                    | 190 000 |
|                          | 20 000 электричество, интернет и т. п.     | 170 000 |
|                          | 50 000 бухгалтер, интернет-магазин и т. п. | 150 000 |

Остается 150 тысяч. Получается, что именно столько должна стоить аренда, и ни рублем больше? Нет. Во-первых, есть потери — например, 3% товара у нас будут воровать, 2% мы будем списывать по браку и т. п. Иными словами, в процессе вскрыется еще море мелких расходов, которые вместе дадут серьезную сумму. Во-вторых, мы еще не говорили про такие затраты, как покупка оборудования или депозит аренды (это не операционные расходы). В-третьих, что важнее, мы хотим на этом магазине зарабатывать. Скажем, хотя бы 50 тысяч рублей в месяц. Значит, возможная аренда уменьшается до примерно 100–120 тысяч рублей в месяц. Вот сколько она может стоить.

Если же магазин будет давать не 800 тысяч, а миллион оборота, то у нас останется уже 150–170 тысяч рублей в месяц на аренду. И так далее — если мы найдем товар дешевле либо уберем рекламу и подумаем, как от этого изменятся продажи... В общем, надо играть числами. Подходит? Подходит.

Проблема, конечно, в том, что сейчас у нас есть все известное. На деле же вообще ничего известного не будет. Или с вилками вроде: в худшем случае магазин наторгует на 700 тысяч, в лучшем — на 1,5 миллиона. И это тоже придется учитывать.

**Вот показатели после открытия для иллюстрации:**

— Средняя выручка в месяц — 835 000 рублей (среднегодовой показатель).

- Поставки по закупочной цене — 417 000.
- Валовая прибыль — 418 000.
- Фонд оплаты труда (ФОТ) — 121 000.
- Налоги на ФОТ (ЕСН, НДФЛ) — 60 000.
- Аренда — 115 000.
- Торговый сбор — 20 000.
- Телефония и интернет — 2000.
- Кассы — 1200.
- Банковское обслуживание — 15 000.
- Прочие — 8000.
- Роялти — 42 000.

Прибыль получается 34 000, или 4%. Это мало, но приемлемо.

Теперь попробуйте вы. Вот реальный случай: человек собирается торговать мороженым в маленьком городе. Он считает так: «Покупаю холодильник для мороженого за 60 тысяч рублей. Мороженое на пляже у соседа продается в количестве 150 штук в день. Покупаю за 10 рублей, продаю за 25. Аренда места на пляже стоит 6 тысяч рублей в месяц, зарплата продавца — 12 тысяч рублей, электричество — 500 рублей в месяц, объявления на пляже — 2000 рублей в месяц».

Какие расходы еще предстоят? Ну, как минимум налоги (их все забывают), отчисления по зарплате, касса, амортизация оборудования, депозит аренды, стоимость регистрации юрлица, стоимость проверки-сопровождения договора, списание не-

кондиции и просрочки, транспортировка, ПО для учета, если будет помещение — охранка, пожарка, дератизация, вывоз мусора и т. д. Так вот, первый шаг — выписать вообще все возможные расходы и доходы. С доходами справляются все, а вот с расходами дело чуть сложнее.

Но мы ведь хитрые ученые. У нас есть отличные инструменты для исследований — сбор данных и прототипирование!

## Собираем данные и проверяем гипотезы

Сейчас придется немного привстать с дивана, сделать несколько звонков и выйти из дома. Нужно будет уточнять часть данных — снова пока без запуска продукта, без затрат. Потому что наша задача — не просто составить умозрительную финмодель, а обосновать числа в ней.

### Сбор данных

Первый вопрос — а нужно ли то, что вы хотите продавать, хоть кому-то? Если да, будут ли покупать? Если будут — достаточно ли этих людей, чтобы ваш бизнес приносил прибыль? Проще говоря, после того, как мы примерно прикинули, какие расходы нам предстоят, надо примерно прикинуть, какие возможны доходы. И сопоставить одно с другим.

Зачем это нужно? Чтобы вы сначала увидели прибыль, а потом вкладывали серьезные деньги. Предполагается, что вы готовы терять некий небольшой бюджет на эксперименты (50 тысяч рублей), если сошлись теоретические выкладки. Если экспериментально подтверждено, что все работает, и есть просчитанный бизнес-план, можно идти дальше и начинать дело в полный рост, заморачиваясь правильным оформлением и покупкой серьезных активов. Увы, история знает слишком много случаев, когда недостаток планирования приводил к тому, что предприниматели в поисках еще одного шанса брали кредит и не могли его вернуть. Мы лично знаем семью с двумя детьми, которая выплачивает 2,5 миллиона просто потому, что кое-кто неправильно рассчитал обороты точки. У нас в голове не укладывается, как можно надеяться на что-то исключительно наудачу, но человек именно это и сделал.

Такое случается чаще, чем кажется. И первое, что мы сделаем, — поищем побольше данных. Для этого есть целая куча неточных инструментов, которые вместе дают довольно реальный прогноз.

## **Статистика поиска ключевых слов**

Друг человека находится по адресу [wordstat.yandex.ru](http://wordstat.yandex.ru). Там можно посмотреть спрос в интернете на ваш товар и связанные темы в поиске. Иными словами, если вы вдруг решили делать хоккейные клюшки

для тех, кто восстанавливается после травмы, то эту идею бизнеса можно будет отсечь сразу. Потому что «хоккейные клюшки» ищут 8065 раз в месяц по стране, а запросов про восстановление и травмы почти нет. Смотрите:

|                                                                 |          |                                        |                 |
|-----------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------|-----------------|
| хоккейные клюшки                                                |          | Подобрать                              |                 |
| По словам                                                       |          | По регионам                            |                 |
| История запросов                                                |          | Все регионы                            |                 |
| Все                                                             | Десктопы | Мобильные                              | Только телефоны |
|                                                                 |          |                                        | Только планшеты |
| Последнее обновление: 28.07.2017                                |          |                                        |                 |
| Что искали со словом «хоккейные клюшки» — 8 065 показов в месяц |          | Запросы, похожие на «хоккейные клюшки» |                 |
| Статистика по словам                                            |          | Статистика по словам                   |                 |
| Показы в месяц                                                  |          | Показы в месяц                         |                 |
| клюшка хоккейная                                                | 8 065    | клюшка купить                          | 7 981           |
| купить хоккейную клюшку                                         | 1 408    | купить хоккейный                       | 20 558          |
| хоккейные клюшки баунг                                          | 661      | хоккей клюшка                          | 2 880           |
| клюшка хоккейная jr                                             | 433      | клюшка баунг                           | 4 017           |
| хоккейная клюшка цена                                           | 280      | хоккейный экипировка                   | 12 818          |
| клюшки хоккейные com                                            | 257      | хоккей клюшка купить                   | 872             |
| ремонт хоккейных клюшек                                         | 249      | хоккейный магазин                      | 18 136          |
| клюшки хоккейные москва                                         | 241      | хоккейный форма                        | 11 511          |
| детская хоккейная клюшка                                        | 233      | клюшка wariol                          | 1 251           |
| клюшка хоккейная wariol                                         | 223      | клюшка цена                            | 2 256           |
| хоккейные клюшки баунд                                          | 219      | клюшка баунд                           | 1 774           |
| хоккейные клюшки wariol                                         | 208      | хоккейный баунг                        | 6 815           |
| клюшки хоккейные +на авто                                       | 194      | подкачка хоккей                        | 249             |
| хоккейные клюшки jr                                             | 193      | хоккей баунд                           | 165             |
| хоккейные клюшки интернет магазин                               | 177      | хоккейный наколенник                   | 277             |
| хоккейные клюшки com                                            | 173      | клюшка шайба                           | 1 236           |
| купить клюшку хоккейную +на авто                                | 155      |                                        |                 |

Восемь тысяч человек: это много или мало? Как это число меняется по сезонам? Есть ли у вас шанс привлечь каждого десятого из этих людей на сайт своего магазина и продать ему клюшку с 4%-ной конверсией?\* Сложится ли это все в бизнес-модель?

Обратите внимание: нам нужны запросы со словом «купить», брендированные запросы — с конкретной моделью или фабрикой — и запросы вроде

\* В интернет-маркетинге конверсия — процентное отношение числа посетителей сайта, выполнивших какое-то действие (в данном случае — совершивших покупку), к общему числу заглянувших на страницу. *Прим. ред.*

«ключушки цена». В общем, просто постарайтесь понять, что у человека в голове, когда он вбивает эти слова. Можно получить раскладку по стране:

хоккейные клюшки

По словам

По регионам

История запросов

Подобрать

Все

Десктопы

Мобильные

Только телефоны

Только планшеты

Список

Карта

Всего показов по фразе «хоккейные клюшки»: 8 065

Все

Регионы

Города

Показов в месяц

Региональная популярность

|                                         |       |        |
|-----------------------------------------|-------|--------|
| Евразия                                 | 8 053 | 101%   |
| Россия                                  | 7 541 | 100%   |
| Центральный федеральный округ           | 3 380 | 129%   |
| Москва и Московская область             | 2 627 | 145%   |
| Москва                                  | 1 894 | 130%   |
| Приволжский федеральный округ           | 1 535 | 124%   |
| Северо-Западный федеральный округ       | 833   | 103%   |
| Уральский федеральный округ             | 635   | 112%   |
| Сибирский федеральный округ             | 627   | 84%    |
| Санкт-Петербург и Ленинградская область | 595   | 109%   |
| Санкт-Петербург                         | 545   | 110%   |
| Нижегородская область                   | 364   | 156%   |
| Южный федеральный округ                 | 351   | 59%    |
| СНГ                                     | 343   | 42%    |
| Городской округ Нижний Новгород         | 294   | 149%   |
| Нижний Новгород                         | 294   | 149%   |
| Свердловская область                    | 283   | 111%   |
| Самарская область                       | 243   | 149%   |
| Челябинская область                     | 233   | 162%   |
| Екатеринбург                            | 212   | 116%   |
| Муниципальное образование Екатеринбург  | 212   | 116%   |
| Новосибирская область                   | 191   | 105%   |
| Республика Татарстан                    | 187   | 136%   |
| Новосибирск                             | 179   | 106%   |
| Городской округ Новосибирск             | 179   | 106%   |
| Беларусь                                | 177   | 62%    |
| Челябинский городской округ             | 168   | 174%   |
| Челябинск                               | 168   | 174%   |
| Саратовская область                     | 165   | 168%   |
| Республика Башкортостан                 | 143   | 99%    |
| Самара                                  | 142   | 128%   |
| Городской округ Самара                  | 142   | 128%   |
| Городской округ Элиста                  | 129   | 2 550% |
| Элиста                                  | 129   | 2 550% |
| Республика Калмыкия                     | 129   | 2 188% |

Обратите внимание: в Элисте что-то случилось.

И наконец, самое важное: мы можем получить график изменения сезонного спроса на хоккейные клюшки. Это третья вкладка — история запросов. Для нас она самая важная: в бизнес-плане мы учтем, что летом они продаются не так весело, как в январе:



А вот хоккейные клюшки с вашей задумкой пока никто не спрашивает — даже если пробовать самые разные варианты формулировки про травму. Другими словами, потребности у тех, кто восстанавливается, нет. Конечно, ее можно создать, но это уже путь настоящих джедаев.

### **Лирическое отступление: путь настоящих джедаев**

Если вдруг вы работаете с товаром, который настолько новый, что известного спроса на него нет, не надо думать, что и статистику по нему собрать нельзя. Можно. Надо понять, что именно вы вытесняете с рынка, то есть чей кусок отгрызаете.

Мысленное упражнение простое. Берете товар, который вы частично вытесняете, и начинаете оценивать свою долю рынка. Предположим, вы сделали новый сыр и решили продавать его как снеки. А до вас это никто не делал (вообще делали, конечно). С каким товаром он будет конкурировать? Наверное, не с классическими сырами, а с чипсами и прочими штуками, которые продаются на заправках, в автоматах в бизнес-центрах и в продуктовых за углом.

Можете оценить рынок чипсов? Да, есть исследования плюс ваши инструменты. Первый вы уже знаете — статистика ключевых слов, из нее вы узнаете график сезонных колебаний. Остальные (ниже)

помогут получить числа и разобраться не только с поиском в интернете.

Можете оценить, сколько людей попробуют ваш сыр, просто его увидев? Для этого достаточно поднять исследование по похожему новому продукту и посмотреть, как продавался он. Или сделать свое, выбрав новый продукт и наблюдая, сколько его остается в магазинах и автоматах между поставками, с какой скоростью он расходуется.

Можете оценить, какую долю рынка вы заберете у чипсов?

Да, примерно, — на основании как раз предыдущего пункта.

Можете оценить затраты на рекламу? Да. Достаточно проверить, как рекламируются продукты-аналоги, переписать все их места размещения и носители (хотя бы примерно) — и узнать самому, что и сколько стоит.

Самое слабое звено здесь, конечно, — будут ли вообще брать ваш товар, и если да, то как часто в сравнении с другими. Сейчас вы прикидываете, как это, а чуть позже у вас будет все для эксперимента, чтобы доказать или опровергнуть числа на практике. В науке все делается через воспроизводимый эксперимент, и мы тоже будем пользоваться этим весьма рациональным методом.

Но давайте дальше поговорим об инструментах сбора информации.

## **Анализ чеков конкурентов**

Метод подходит для розницы и интернет-магазинов. Приходите каждый день в магазины, с которыми будете конкурировать, и покупаете пластиковый пакет за 3 рубля. Вам дают чек с номером. Этот номер нельзя подделать, он нужен налоговой как фискальный признак. Единственный момент — для всех касс он свой, поэтому пакеты придется покупать на каждой из них (или как-то иначе учитывать этот момент). Если пакета нет — покупаете обычный товар, получаете чек, смотрите номер и тут же оформляете возврат. Через пять визитов вас будут узнавать и показывать вам сохранившийся чек. Или заведут в продаже пакеты по 3 рубля.

Анализ чеков позволит понять, сколько покупателей бывает в магазине в день. Это очень важная метрика для выбора места в аренду, например. Чеки лучше снимать раз в неделю или две и делать это все время — даже когда вы открылись и успешны. Потому что если вдруг конкурент резко увеличит обороты — значит, он придумал что-то работающее, и лучше узнать, что именно. И повторить.

Чеки вы снимаете в трех случаях.

1. Когда считаете бизнес-план, смотрите конкурентов или аналоги — нужно понять, как они продают и сколько.

2. Когда выбираете место — несколько раз снимаете чеки со всех магазинов на вашей улице, чтобы понять, насколько живое место.

3. По мере развития бизнеса — постоянно, чтобы держать руку на пульсе конкурентов.

В интернет-магазинах есть еще фишка: можно оформлять заказ и смотреть на его номер. Например, в первый год мы так делали с двумя магазинами — наш робот каждое утро заказывал товар, получал письмо-подтверждение, где был номер. Но владельцы что-то поняли и начали прибавлять к номеру случайные числа через год такой лафы. Потому что номер не контролируется государством, а на чеке уже так не сделать.

Кроме количества чеков, вам понадобится знание о среднем чеке — то есть на какую сумму это количество умножать, чтобы получить выручку точно за день. Средний чек выявляется путем стояния в магазине и наблюдения за покупателями в разное время — утром, вечером, в выходные и праздники, в будни. К счастью, это надо повторять не очень часто и не везде — обычно средний чек примерно одинаков для всех однотипных магазинов. В общем, его достаточно для нашего предварительного расчета. Потому что дальше мы проверим все сами на практике.

## **Просто спросите**

До того как снимать чеки, можно сделать другую крайне неочевидную вещь: опросить знакомых, а потом и продавцов в магазинах.

У знакомых надо спросить, есть ли у них на примете тот, кто работает в нужной вам сфере. И поговорить

с ним, потому что он расскажет много нового и обогатит вас числами. Их надо будет проверить снятием чеков, но по крайней мере вилку вы получите.

Продавцов в магазинах особенно хорошо опрашивать, когда вы только смотрите помещение под аренду. Дима Борисов на «Тверской» в свое время обошел два ближайших к точке квартала и мило общался со всеми вообще, кто имел хоть какое-то отношение к рознице. А потом вывел верхнюю границу суммы аренды, которую мы готовы платить.

Если вы будете вежливыми и искренними, то вам всё охотно расскажут почти везде.

## **Отчеты и мониторинги рынков**

Очень много данных лежит в открытом доступе или за небольшую плату. Поищите нужные вам отчеты и почитайте их — узнаете много интересного и получите верхнюю границу рынка. Взяв данные поиска, можно будет увидеть, какую долю примерно занимает ваш город в общероссийской выручке. **Иногда уже на этом этапе становится понятно, что открываться не надо.**

Довольно много открытых данных есть «ВКонтакте» в поиске по документам\*. Можно мониторить файлообменники. Чаще всего там встречаются платные отчеты, которые кто-то заказывает и не очень

---

\* По состоянию на 2018 год.

умело выкладывает. Но это больше похоже на копание в куче мусора, чем на целенаправленный поиск. Хотя раз в три-четыре года случаются индексации чьих-нибудь документов, и все становится интереснее\*.

Еще один не совсем этичный «финт ушами» выглядит так. Вы можете сами начать исследовать рынок. Например, кто-то перед покупкой квартиры устраивается в риелторскую компанию, чтобы узнать лучшие варианты. А вы можете представиться составителем исследования и позвонить конкурентам. Мол, вы студент, сейчас пишете дипломную работу, хотели бы узнать немного об этой прекрасной компании. Спасибо, спасибо. Вероятность успеха — процентов тридцать. Еще можно представиться журналистом. Но зачем такие сложности, когда есть еще один прекрасный инструмент?

## **Работа у конкурента**

У нас есть хороший коллега Слава. Он собирался открыть свой фастфуд. Для начала поработал в других местах, где делают еду. Кроме практических знаний вроде того, как в действительности ведут себя клиенты, как работает кухня, почему все кладут куриные кубики в соусы, как воровать продукты и других деталей, можно узнать непосредственно числа, которые

---

\* Например, 5 июля 2018 года — <https://lenta.ru/news/2018/07/04/docs/>.

нужны для бизнес-плана. Стоя на кассе — посчитать конверсию прохожего в зашедшего, а зашедшего в покупателя. Увидеть и понять, сколько точно людей должно быть на смене. Если повезет — разглядеть все документы о поставках и получить список контрагентов (хотя бы на мусорке, по коробкам). Море возможностей. Например, давным-давно к нам устроился парень, который взял и унес все данные по закупкам. С тех пор мы тщательнее разделяем права.

И еще одно. Можно даже получить готовый набор документации «Макдака», розничной сети или кого-то еще, если предложить за него вознаграждение. Но это уже промшпионаж, и мы не имеем права его пропагандировать.

Более простой и вписывающийся в классическую мораль способ — обзвонить конкурентов и представиться поставщиком. Закупка расскажет вам, что и как, в частности назовет типовой уровень наценки и другие числа, важные для составления цепочки образования цены. Стоит так сделать, хотя бы в соседнем городе. Может завязаться даже диалог в духе:

- А стаканчики бумажные почем?
- А сколько вам в месяц надо штук примерно?
- Шесть тысяч единиц.
- Тогда подождите, я вам сейчас предложение вышлю.

Так вы узнали месячное количество чеков фаст-фуда. Потому что число стаканов примерно ему

соответствует (а можно установить примерную пропорцию, десять минут понаблюдав за залом).

Еще один мой знакомый пролетел над открытым складом конкурента на квадрокоптере и потом посчитал мешки интересующего его стройматериала на видео.

В общем, данные — они везде.

## **Оценка трендов**

Кроме непосредственно наблюдения за сервисом Google Trends\*, надо уметь мониторить профильные ресурсы. Например, в настолках мы делаем сейчас так (не уверены, что это идеальная структура, но достаточно хорошая).

1. Мониторится топ-100 товаров Google по сфере (через сервис Shopping) и аномалии в поиске «Яндекса» через уже упомянутую статистику ключевых слов. Есть и более специализированные инструменты, облегчающие сбор информации по сотням запросов. В итоге мы так видим западный товар, который через полгода будет популярен в России.

2. Мониторятся YouTube и развлекательные сайты на предмет упоминаний от крупных блогеров или массовых засевов. В сложном случае можно взять

---

\* Google Trends — бесплатный сервис Google, который показывает, по какой теме и что ищут в сравнении с общим объемом поисковых запросов в мире.

сервис поиска упоминаний в сети и СМИ и настроить его на ваш бренд и ваши товары. В более простом — время от времени проверять, что популярно, и просить своих сотрудников присылать вам интересные ссылки. Так мы ловим волны в соцсетях.

3. Из магазинов и от операторов приходит информация, что спрашивали, но чего не было. Каждый день кол-центр сдает отчет с товарами, которые спрашивали, но которых нет. По идее, магазины тоже должны так делать, но при наших оборотах достаточно данных кол-центра.

Хорошо смотреть Reddit по вашей теме плюс площадки в Рунете. Опять же, мы ведем пристальное наблюдение на Kickstarter. Например, фиджет-кубы — товар, который собрал 4 миллиона долларов на этом сайте и который китайцы начали производить еще до окончания кампании. Это абсолютно бесполезная штука, которая стоит до 1400 рублей в зависимости от качества (и производителя). На нем кнопки, крутилки, переключатели и т. п. — всё, чтобы занять руки. Наша сотрудница Ира получила образец, решила, что это самый идиотичный товар в мире, и... вдруг подседа. Через три дня мы не могли отнять у нее этот кубик. Стало понятно, что товар зайдет. Нашелся поставщик, который возит эти кубы в Россию, — он же поставил их на тот момент в «Экспедицию». Мы закупились. Так мы сделали лучшие продажи игрушки за год.

Во время поездок смотрите, что продают, как и где. Ваша интуиция, начиная с пятидесятого товара, будет давать верные советы. Но не раньше.

## **Опросы и фокус-группы**

Можно взять и провести опрос. Например, в крупной группе «ВКонтакте». Просто по цене рекламного поста. Или заказать реальный опрос в местном маркетинговом центре. Еще видели, как бабушки на улицах около метро предлагают поучаствовать в исследовании? Это того же поля ягоды.

Результатом опроса станут абсолютно бесполезные данные: потому что если человек поймет, о чем его спрашивают, он ответит некорректно. Например, вот эксперимент из журналистской смены в «Орленке». Выделили пацанов из четырех отрядов, у половины спросили, делают ли они зарядку по утрам. Оказалось, более 90% респондентов зарядку делают. Как же без нее-то! Второй половине был задан вопрос, что они обычно делают по утрам. Оказалось, зарядку делает уже примерно 20% пацанов. Кто-то, конечно, забыл ее упомянуть, но нам почему-то кажется, что второй показатель лучше. У социологов есть классный анекдот, который заканчивается так: «А разница в данных объясняется тем, что мужчины первой деревни отвечали на устный опрос, а у мужчин второй деревни производилось измерение линейкой на медосмотре». Но эти

данные полезны, если вам нужно обосновать что-то для инвестора. Как одно из доказательств.

Фокус-группы работают примерно так же. Главное — чтобы люди не поняли, что происходит.

Например, однажды мы видели, как 12 человек просили оценить приложение на мобильном телефоне. Посадили их в зале лаборатории, выглядящем как кафе, и стали смотреть, что они делают. Люди пользовались приложением и давали рекомендации экспертам. Те записывали. А задачей исследования было понять, удобно ли лежит в руке телефон, на видео писались случаи, когда человек перехватывал его поудобнее, сдвигал в ладони и т. д.

У фокус-групп есть еще две проблемы. Первая — когда человек знает, что от него ждут какой-то правки или замечания, он их даст. А то получится, что не поработал. Это особенно важно, когда вы делаете оценку чего-то в компании: каждый постарается покритиковать, чтобы показать участие. Хотя продукт может быть достаточно хорош. Второе — непривычное сразу забивается ногами, вызывает негативную реакцию. Если вы получили список правок от сотрудника или друга, но ничего не внесли (ваше право!) — он еще и обидится, что столько работал, а вы все проигнорировали. Поэтому выбирайте случайных людей.

## Плацебо-спрос и краудфандинг

Раньше даже зубная паста тестировалась фокус-группами. Когда стала понятна ущербность этого метода, умные парни придумали следующий инструмент — плацебо-спрос. Например, вы делаете простой сайт магазина, запускаете рекламу на пару дней и считаете звонки. Или размещаете объявление и считаете звонки. Или делаете еще что-то, при условии, что у вас нет товара, а вы пробуете его продать.

Следующая эволюционная ветка плацебо-спроса — это краудфандинг. Здесь вы сначала показываете товар лицом, а потом говорите: вот мы это делаем, если тысяча человек сейчас купит по штучке и оплатит. Может оказаться, что партия будет изготовлена только одна и в реальности товар не зайдет за пределами краудплощадки. Но по крайней мере вы получите деньги и знания, то есть уйдете в ноль или близко к тому. Сложность метода — в подготовке кампании, в частности рекламы и видео. Но для оценки вопросов и сомнений вполне подходит. Сейчас мы постепенно приходим к выводу, что это больше рекламный канал для постоянно выпускаемых продуктов, чем способ старта.

**Краудфандинг — инструмент, с помощью которого легко проверить, достаточно ли инновационен ваш продукт и вызывает ли он «вау-эффект».** Вторая особенность — вы сразу измерите

конверсию с рекламы. Третья — если продукт реально хорош, вас скопируют и вы, возможно, можете китайцам заработать. Возможно, стоит рассказать, что, если продукт будет востребован на краудфандинге, это может повлечь за собой оптовые запросы.

Эти два метода очень близки к прототипированию продукта, о котором мы поговорим после составления первичного бизнес-плана. Если нет простого, быстрого и очень дешевого способа вызвать плацебо-спрос, лучше повременить до следующей стадии.

### **Наблюдение за пользователем в живой природе**

Последний инструмент — просто наблюдение за людьми. Что они делают с вашим товаром? Как? А с аналогами? Когда покупают? Как пользуются?

Например, когда один производитель бытовой химии запускал линейку средств для уничтожения запаха, он очень долго наблюдал за домохозяйками и тем, как те решают подобные проблемы. На выходе была предполагаемая частота использования, то есть месячный расход средства.

В вашем случае нужно не только опросить всех знакомых, у которых есть товар-аналог или кто пользуется услугой, которую вы будете превосходить на рынке, но и почитать форумы, поискать

по соцсетям, помониторить отзывы и блоги. Что-то новое да всплывет. Мы вот обязательно копируем все отзывы на свои игры, чтобы учесть многое в следующих тиражах. И это круто работает.

Еще, конечно, стоит поискать экспертов по вашему вопросу и попросить друзей организовать встречу с ними. Например, когда мы открывали кафе, незаменимой стала встреча с девушкой из «Шоколадницы», занимавшейся решением всех вопросов по Санэпидемнадзору. Она открыла нам глаза на очень многое. Не бойтесь смотреть за тем, что делают люди, говорить с ними и просить их о том, что поможет в поиске информации. Чаще всего вам с удовольствием пойдут навстречу.

## **Анализ мирового опыта**

Конечно, надо посмотреть, как похожий бизнес уже развивался где-то в мире. Реалии таковы, что с точки зрения развития бизнеса мы в РФ отстаем. Где-то западнее с высокой вероятностью что-то подобное уже было, но могло не взлететь. Лучше разобраться, почему так случилось. Вообще стоит чаще смотреть, что делают другие. Так вероятность изобрести что-то неработающее снижается.

Если вдруг вас посетит мысль, будто идея настолько уникальна, что конкурентов просто нет, лучше сразу от нее отказаться. Скорее всего, и спроса не будет. Конкуренция — признак хорошей ниши.

Возможно, конечно, что она будет непрямая (в нашем случае настольные игры конкурируют с рубашкой на день рождения или походом в картинг).

## Составляем финансовую модель

Теперь вы уже можете писать бизнес-план. Его ядро — финмодель из доходов и расходов. Начните со списка того, что нужно купить (инструменты, оборудование), и разовых затрат вроде депозита аренды, регистрации юрлица и т. д. Запишите их пока в расходы первого месяца. Затем добавьте все регулярные расходы — аренду, зарплату и все остальное. Пока достаточно просто перечислить их. Мы пройдемся по каждому, сделаем оценку сверху и снизу и изучим подводные камни.

Давайте посмотрим на пример фастфуда «Браво» (наш реальный проект — точка фастфуда в ресторанном дворике торгового центра, основной продукт — макаронные изделия). Сразу говорю: все числа мы вписываем пока на основе полученных данных. Чуть позже мы будем менять их и смотреть, что и как поменяется в итогах\*.

---

\* Еще один пример — расчет для проекта по продаже кормов для животных, оформленный в соответствии с общемировыми правилами, можно посмотреть здесь: <https://www.mosigra.ru/blog/>.

Даже если вы в этих документах ничего пока не понимаете, начните с выписывания статей расходов и прикидок, относятся они к вам или нет.

## **Какие доходы?**

Предположим, мы много и часто снимали чеки в интересующем нас ресторанном дворике и ему подобных. Собственно, даже не снимали, а находили подходящие на столах, отмеченные примерно одинаковым временем. Исходя из этого мы можем предположить, что оборот нашей точки в августе будет 708 288 рублей. У нас накоплена небольшая история снятия чеков, плюс мы видим исследования рынка по сезонным колебаниям и оценку по Wordstat. Исходя из этого строим годовой график выручек. Он выглядит так, как показано в таблице 1.

На самом деле, конечно, все показатели надо прописать детальнее. Вот так, например, как в таблице 2.

Обратите внимание, что все эти коэффициенты в таблице связаны. Например, если мы поймем, что средний чек у нас стал не 280 рублей, а 290 — поменяли меню или улучшили что-то еще, — весь план поменяется тоже, и все это можно будет сразу увидеть. Или если вдруг у нас откроется «Макдак» на первом этаже — упадет план по посещаемости ресторанного дворика, снизятся конверсии и уменьшится количество чеков.

**Таблица 1. Годовой график выручек — сокращенный вариант**

| Месяц   | Август<br>2017 | Сентябрь<br>2017 | Октябрь<br>2017 | Ноябрь<br>2017 | Декабрь<br>2017 |
|---------|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Дни     | 31             | 30               | 31              | 30             | 31              |
| Выручка | 708 288        | 856 800          | 973 896         | 1 028 160      | 1 328 040       |

**Таблица 2. Годовой график выручек — полный вариант**

| Месяц                                  | Август<br>2017 |  | Сентябрь<br>2017 |  | Октябрь<br>2017 |  | Ноябрь<br>2017 |  | Декабрь<br>2017 |  |
|----------------------------------------|----------------|--|------------------|--|-----------------|--|----------------|--|-----------------|--|
| Кол-во дней                            | 31             |  | 30               |  | 31              |  | 30             |  | 31              |  |
| <b>Выручка</b>                         | 708 288        |  | 856 800          |  | 973 896         |  | 1 028 160      |  | 1 328 040       |  |
| Выручка, ресторан                      | 590 240        |  | 714 000          |  | 811 580         |  | 856 800        |  | 1 106 700       |  |
| Выручка, доставка                      | 20,0%          |  | 118 048          |  | 142 800         |  | 162 316        |  | 171 360         |  |
|                                        |                |  |                  |  |                 |  |                |  |                 |  |
| Средний чек, ресторан                  | 280            |  | 280              |  | 280             |  | 280            |  | 280             |  |
| Средний чек, доставка                  | 2              |  | 560              |  | 560             |  | 560            |  | 560             |  |
| Кол-во чеков в день, ресторан, среднее | 85,0%          |  | 68               |  | 85              |  | 94             |  | 102             |  |
|                                        |                |  |                  |  |                 |  |                |  |                 |  |
| Кол-во чеков в день, доставка          | 10,0%          |  | 7                |  | 9               |  | 9              |  | 10              |  |
|                                        |                |  |                  |  |                 |  |                |  |                 |  |
| <b>Средний оборот в день</b>           | 22 848         |  | 28 560           |  | 31 416          |  | 34 272         |  | 42 840          |  |
| Средний оборот в день, ресторан        | 19 040         |  | 23 800           |  | 26 180          |  | 28 560         |  | 35 700          |  |
| Средний оборот в день, доставка        | 3808           |  | 4760             |  | 5236            |  | 5712           |  | 7140            |  |

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|
| 31             | 28              | 31           | 30             | 31          | 30           | 31           |
| 1 150 968      | 1 039 584       | 1 460 844    | 1 471 032      | 1 520 066   | 1 497 300    | 1 637 916    |

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |            |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|------------|
| 31             | 28              | 31           | 30             | 31          | 30           | 31           | 50,4       |
| 1 150 968      | 1 039 584       | 1 460 844    | 1 471 032      | 1 520 066   | 1 497 300    | 1 637 916    | 14 672 893 |
| 959 140        | 866 320         | 1 217 370    | 1 225 860      | 1 266 722   | 1 247 750    | 1 364 930    | 12 227 411 |
| 191 828        | 173 264         | 243 474      | 245 172        | 253 344     | 249 550      | 272 986      | 2 445 482  |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 280            | 280             | 280          | 280            | 280         | 280          | 280          | 280        |
| 560            | 560             | 560          | 560            | 560         | 560          | 560          | 560        |
| 111            | 111             | 140          | 146            | 146         | 149          | 157          | 120        |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 11             | 11              | 14           | 15             | 15          | 15           | 16           | 12         |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 37 128         | 37 128          | 47 124       | 49 034         | 49 034      | 49 910       | 52 836       | 40 178     |
| 30 940         | 30 940          | 39 270       | 40 862         | 40 862      | 41 592       | 44 030       | 33 481     |
| 6188           | 6188            | 7854         | 8172           | 8172        | 8318         | 8806         | 6 696      |

Еще можно будет внести корректировки через пару недель и сразу решить, стоит ли продлевать договор аренды.

Итак, на основе собранных данных мы примерно знаем, сколько будем получать. И тут еще важна стоимость денег\*. Логично, например, что, если вы открываете дело на свои средства, бизнес должен приносить больше, чем вклад в банке, правда?

Теперь надо оценить расходы фастфуда.

Сначала **переменные**. Мы знаем, что себестоимость продуктов в блюде — 25% его цены для клиента (это работающая практика, поэтому принимаем за основу). То есть с каждых 100 рублей выручки мы получим только 75, которые можно использовать дальше. Потери и списания пока не учитываем, это чуть позже, когда наберемся опыта.

Одноразовая посуда стоит 6,6% от заказа. Это мы выяснили эмпирически. Вам пока взять такое число неоткуда (потому что тесты на практике только предстоят), поэтому просто используйте разумный коэффициент и потом корректируйте его по мере поступления новых данных.

Транспортные расходы — 1,5% от заказа.

Итого у нас из каждых 100 рублей выручки остается  $100 - 25 - 6,6 - 1,5 = 66,9$  рублей. Эти деньги

---

\* Речь о стоимости денег во времени: деньги на год стоят столько, сколько можно получить с них, размещая в другом месте.

пойдут на аренду, зарплату, вашу прибыль, ведение бухгалтерии и прочие расходы. Получим то, что вы видите в таблице 3.

Теперь переходим к **постоянным** расходам — тем, что будут всегда, даже если ничего не делать вообще. В нашем случае это аренда, банковские сборы и налог на добавленную стоимость. Аренду мы знаем — 210 тысяч рублей (вы же выяснили, что и сколько стоит; если нет, то вам надо посмотреть объявления и позвонить в пару торговых центров). Еще есть административные расходы (надо расписать, что туда войдет) — мы оцениваем их пока в 10 тысяч рублей.

Вот что получается (см. таблицу 4).

Теперь фонд заработной платы, НДС (налог на доходы физлиц) и социальные отчисления. Напоминаю: нужно будет учесть в плане не только зарплату, которую получит сотрудник на руки, но и все налоговые отчисления.

Потом реклама. У нас в модели это 2% от оборота (мы так решили в какой-то конкретный момент), но в данном случае она относится именно к постоянным расходам, потому что даже при низком обороте ее все равно нужно делать (иначе клиенты не придут просто так).

Обслуживание помещения — текущий ремонт, уборки, дератизация, вывоз мусора и все остальное. Вписываем в таблицу это — и все остальные детали подробно.

**Таблица 3**

| Месяц                    | Август<br>2017 | Сентябрь<br>2017 | Октябрь<br>2017 | Ноябрь<br>2017 | Декабрь<br>2017 |
|--------------------------|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Дни                      | 31             | 30               | 31              | 30             | 31              |
| Выручка                  | 708 288        | 856 800          | 973 896         | 1 028 160      | 1 328 040       |
| Производственные расходы | 260 877        | 306 577          | 344 756         | 360 693        | 456 595         |

**Таблица 4**

| Месяц                            | Август<br>2017 | Сентябрь<br>2017 | Октябрь<br>2017 | Ноябрь<br>2017 | Декабрь<br>2017 |
|----------------------------------|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Кол-во дней                      | 31             | 30               | 31              | 30             | 31              |
| <b>Выручка</b>                   | 708 288        | 856 800          | 973 896         | 1 028 160      | 1 328 040       |
| <b>Производственные расходы</b>  | 260 877        | 306 577          | 344 756         | 360 693        | 456 595         |
| <b>Неконтролируемые расходы</b>  | 303 178        | 329 770          | 350 790         | 360 487        | 413 949         |
| Аренда                           | 210 000        | 210 000          | 210 000         | 210 000        | 210 000         |
| Общие и административные расходы | 10 000         | 10 000           | 10 000          | 10 000         | 10 000          |
| Банковские сборы                 | 2,0%           | 14 166           | 17 136          | 19 478         | 20 563          |
| Прочие неконтролируемые расходы  | 5000           | 8743             | 8743            | 8743           | 8743            |
| НДС                              | 26 180         | 44 903           | 59 183          | 66 196         | 102 863         |

Смотрите, что получается (таблица 5).

Здесь нас больше всего интересует показатель EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) — это прибыль (доход минус расход) до начисления налогов, процентов по кредиту (если он был), переоценки активов и вычета амортизации, но с учетом роялти. В нашем случае в конце года мы окажемся в минусе на 1,2 миллиона рублей. Иначе говоря, чтобы запустить ресторан, нам понадобится

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|
| 31             | 28              | 31           | 30             | 31          | 30           | 31           |
| 1 150 968      | 1 039 584       | 1 460 844    | 1 471 032      | 1 520 066   | 1 497 300    | 1 637 916    |
| 400 676        | 361 901         | 498 535      | 500 552        | 517 237     | 508 847      | 554 454      |

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|
| 31             | 28              | 31           | 30             | 31          | 30           | 31           |
| 1 150 968      | 1 039 584       | 1 460 844    | 1 471 032      | 1 520 066   | 1 497 300    | 1 637 916    |
| 400 676        | 361 901         | 498 535      | 500 552        | 517 237     | 508 847      | 554 454      |
| 382 207        | 362 475         | 437 755      | 439 551        | 448 370     | 444 308      | 469 995      |
| 210 000        | 210 000         | 210 000      | 210 000        | 210 000     | 210 000      | 210 000      |
| 10 000         | 10 000          | 10 000       | 10 000         | 10 000      | 10 000       | 10 000       |
| 23 019         | 20 792          | 29 217       | 29 421         | 30 401      | 29 946       | 32 758       |
| 8743           | 8743            | 8743         | 8743           | 8743        | 8743         | 8743         |
| 80 861         | 68 155          | 119 365      | 120 901        | 126 724     | 124 154      | 141 258      |

6 миллионов рублей на само открытие и еще 1,2 миллиона на первый год. И еще немного на второй, пока EBITDA не поднимется из минусов чуть выше нуля\*. Как только это случится, наступит операционная окупаемость — то есть момент, когда доход равен расходу и в точку не надо вливать никаких новых денег.

---

\* Нужно будет еще учесть проценты по кредиту и налог на прибыль.

# Таблица 5

| Месяц                                     |       | Август<br>2017 | Сентябрь<br>2017 | Октябрь<br>2017 | Ноябрь<br>2017   | Декабрь<br>2017  |
|-------------------------------------------|-------|----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Кол-во дней                               |       | 31             | 30               | 31              | 30               | 31               |
| <b>Выручка</b>                            |       | <b>708 288</b> | <b>856 800</b>   | <b>973 896</b>  | <b>1 028 160</b> | <b>1 328 040</b> |
| Выручка, ресторан                         |       | 590 240        | 714 000          | 811 580         | 856 800          | 1 106 700        |
| Выручка, доставка                         | 20,0% | 118 048        | 142 800          | 162 316         | 171 360          | 221 340          |
|                                           |       |                |                  |                 |                  |                  |
| Средний чек, ресторан                     | 280   | 280            | 280              | 280             | 280              | 280              |
| Средний чек, доставка                     | 2     | 560            | 560              | 560             | 560              | 560              |
| Кол-во чеков в день,<br>ресторан, среднее | 85,0% | 68             | 85               | 94              | 102              | 128              |
|                                           |       |                |                  |                 |                  |                  |
| Кол-во чеков в день,<br>доставка          | 10,0% | 7              | 9                | 9               | 10               | 13               |
|                                           |       |                |                  |                 |                  |                  |
| <b>Средний оборот<br/>в день</b>          |       | <b>22 848</b>  | <b>28 560</b>    | <b>31 416</b>   | <b>34 272</b>    | <b>42 840</b>    |
| Средний оборот в день,<br>ресторан        |       | 19 040         | 23 800           | 26 180          | 28 560           | 35 700           |
| Средний оборот в день,<br>доставка        |       | 3808           | 4760             | 5236            | 5712             | 7140             |
|                                           |       |                |                  |                 |                  |                  |
| <b>Производственные<br/>расходы</b>       |       | <b>260 877</b> | <b>306 577</b>   | <b>344 756</b>  | <b>360 693</b>   | <b>456 595</b>   |
| Фудкост, ресторан                         | 25,0% | 147 560        | 178 500          | 202 895         | 214 200          | 276 675          |
| Основной фудкост                          |       |                |                  |                 |                  |                  |
| Дополнительный<br>фудкост                 |       |                |                  |                 |                  |                  |
| Потери и списания                         |       |                |                  |                 |                  |                  |
| Фудкост, доставка                         | 25,0% | 29 512         | 35 700           | 40 579          | 42 840           | 55 335           |
| Упаковка                                  |       | 46 605         | 56 377           | 64 082          | 67 653           | 87 385           |
| Упаковка, ресторан                        | 6,6%  | 38 838         | 46 981           | 53 402          | 56 377           | 72 821           |
| Упаковка, доставка                        | 6,6%  | 7768           | 9396             | 10 680          | 11 275           | 14 564           |
| Транспортные расходы                      | 1,5%  | 37 200         | 36 000           | 37 200          | 36 000           | 37 200           |
|                                           |       | 1200           |                  |                 |                  |                  |

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |            |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|------------|
| 31             | 28              | 31           | 30             | 31          | 30           | 31           | 30,4       |
| 1 150 968      | 1 039 584       | 1 460 844    | 1 471 032      | 1 520 066   | 1 497 300    | 1 637 916    | 14 672 893 |
| 959 140        | 866 320         | 1 217 370    | 1 225 860      | 1 266 722   | 1 247 750    | 1 364 950    | 12 227 411 |
| 191 828        | 173 264         | 243 474      | 245 172        | 253 344     | 249 550      | 272 986      | 2 445 482  |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 280            | 280             | 280          | 280            | 280         | 280          | 280          | 280        |
| 560            | 560             | 560          | 560            | 560         | 560          | 560          | 560        |
| 111            | 111             | 140          | 146            | 146         | 149          | 157          | 120        |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 11             | 11              | 14           | 15             | 15          | 15           | 16           | 12         |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 37 128         | 37 128          | 47 124       | 49 034         | 49 034      | 49 910       | 52 836       | 40 178     |
| 30 940         | 30 940          | 39 270       | 40 862         | 40 862      | 41 592       | 44 030       | 33 481     |
| 6188           | 6188            | 7854         | 8172           | 8172        | 8318         | 8806         | 6696       |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 400 676        | 361 901         | 498 535      | 500 552        | 517 237     | 508 847      | 554 454      | 5 071 700  |
| 239 785        | 216 580         | 304 343      | 306 465        | 316 680     | 311 937      | 341 233      | 3 056 853  |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 47 957         | 43 316          | 60 869       | 61 293         | 63 336      | 62 387       | 68 247       | 611 371    |
| 75 734         | 68 405          | 96 124       | 96 794         | 100 020     | 98 522       | 107 775      | 965 476    |
| 63 111         | 57 004          | 80 103       | 80 662         | 83 350      | 82 102       | 89 812       | 804 564    |
| 12 622         | 11 401          | 16 021       | 16 132         | 16 670      | 16 420       | 17 962       | 160 913    |
| 37 200         | 33 600          | 37 200       | 36 000         | 37 200      | 36 000       | 37 200       | 438 000    |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |

| Месяц                                |        | Август<br>2017 | Сентябрь<br>2017 | Октябрь<br>2017 | Ноябрь<br>2017 | Декабрь<br>2017 |
|--------------------------------------|--------|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| <b>Контролируемые<br/>расходы</b>    |        | 439 075        | 445 301          | 452 355         | 481 895        | 499 889         |
| ФЗП + НДФЛ и соц.<br>отчисления      |        | 335 406        | 334 206          | 335 406         | 362 233        | 363 433         |
| Ресторан                             |        | 298 206        | 298 206          | 298 206         | 326 233        | 326 233         |
| Доставка                             |        | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |
| Курьеры                              | 13,0%  | 37 200         | 36 000           | 37 200          | 36 000         | 37 200          |
|                                      | 1200   |                |                  |                 |                |                 |
| Реклама                              |        | 35 414         | 42 840           | 48 695          | 51 408         | 66 402          |
| Ресторан                             | 2,0%   | 11 805         | 14 280           | 16 232          | 17 136         | 22 134          |
| Привлечение трафика,<br>доставка     | 20,0%  | 23 610         | 28 560           | 32 463          | 34 272         | 44 268          |
|                                      |        |                |                  |                 |                |                 |
| Обслуживание                         |        | 25 011         | 25 011           | 25 011          | 25 011         | 25 011          |
| Текущий ремонт поме-<br>щения        | 12 911 | 12 911         | 12 911           | 12 911          | 12 911         | 12 911          |
| Безопасность                         | 0      | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |
| Вывоз мусора                         | 0      | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |
| Санитария                            | 9000   | 9000           | 9000             | 9000            | 9000           | 9000            |
| Прочее обслуживание                  | 3100   | 3100           | 3100             | 3100            | 3100           | 3100            |
|                                      |        |                |                  |                 |                |                 |
| Расходы на персонал                  |        | 1300           | 1300             | 1300            | 1300           | 1300            |
| Набор персонала                      | 300    | 300            | 300              | 300             | 300            | 300             |
| Медицинский осмотр                   | 0      | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |
| Униформа                             | 1000   | 1000           | 1000             | 1000            | 1000           | 1000            |
| Корпоративные меро-<br>приятия       | 0      | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |
| Прочие расходы на пер-<br>сонал      | 0      | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |
|                                      |        |                |                  |                 |                |                 |
| Расходные материалы                  |        | 6000           | 6000             | 6000            | 6000           | 6000            |
| Расходные кухонные<br>принадлежности | 1000   | 1000           | 1000             | 1000            | 1000           | 1000            |
| Кухонный инвентарь                   | 4000   | 4000           | 4000             | 4000            | 4000           | 4000            |
| Другие материалы                     | 1000   | 1000           | 1000             | 1000            | 1000           | 1000            |
|                                      |        |                |                  |                 |                |                 |

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |           |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|-----------|
| 491 036        | 480 067         | 543 899      | 543 208        | 580 832     | 544 522      | 586 724      | 6 088 803 |
| 363 433        | 359 833         | 400 802      | 399 602        | 434 774     | 399 602      | 434 774      | 4 523 507 |
| 326 233        | 326 233         | 363 602      | 363 602        | 363 602     | 363 602      | 363 602      | 4 017 563 |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 33 972      | 0            | 33 972       | 67 944    |
| 37 200         | 33 600          | 37 200       | 36 000         | 37 200      | 36 000       | 37 200       | 438 000   |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |
| 57 548         | 51 979          | 73 042       | 73 552         | 76 003      | 74 865       | 81 896       | 733 645   |
| 19 183         | 17 326          | 24 347       | 24 517         | 25 334      | 24 955       | 27 299       | 244 548   |
| 38 366         | 34 653          | 48 695       | 49 034         | 50 669      | 49 910       | 54 597       | 489 096   |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |
| 25 011         | 25 011          | 25 011       | 25 011         | 25 011      | 25 011       | 25 011       | 300 132   |
| 12 911         | 12 911          | 12 911       | 12 911         | 12 911      | 12 911       | 12 911       | 154 932   |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 0           | 0            | 0            | 0         |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 0           | 0            | 0            | 0         |
| 9000           | 9000            | 9000         | 9000           | 000         | 9000         | 9 000        | 108 000   |
| 3100           | 3100            | 3100         | 3100           | 3100        | 3100         | 3100         | 37 200    |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |
| 1300           | 1300            | 1300         | 1300           | 1300        | 1300         | 1300         | 15 600    |
| 300            | 300             | 300          | 300            | 300         | 300          | 300          | 3600      |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 0           | 0            | 0            | 0         |
| 1000           | 1000            | 1000         | 1000           | 1000        | 1000         | 1000         | 12 000    |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 0           | 0            | 0            | 0         |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 0           | 0            | 0            | 0         |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |
| 6000           | 6000            | 6000         | 6000           | 6000        | 6000         | 6000         | 72 000    |
| 1000           | 1000            | 1000         | 1000           | 1000        | 1000         | 1000         | 12 000    |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |
| 4000           | 4000            | 4000         | 4000           | 4000        | 4000         | 4000         | 48 000    |
| 1000           | 1000            | 1000         | 1000           | 1000        | 1000         | 1000         | 12 000    |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |

| Месяц                                |  | Август<br>2017 | Сентябрь<br>2017 | Октябрь<br>2017 | Ноябрь<br>2017 | Декабрь<br>2017 |         |
|--------------------------------------|--|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|---------|
| Обслуживание и ре-<br>монт           |  | 300            | 300              | 300             | 300            | 300             |         |
| Оборудование                         |  | 300            | 300              | 300             | 300            | 300             |         |
| Помещение                            |  | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |         |
| Обслуживание и ре-<br>монт, другое   |  | 0              | 0                | 0               | 0              | 0               |         |
| Коммунальные услуги                  |  | 32 100         | 32 100           | 32 100          | 32 100         | 33 900          |         |
| Электричество                        |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| Газ                                  |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| Вода                                 |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| Обогрев                              |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| Интернет                             |  | 8000           | 8000             | 8000            | 8000           | 8000            |         |
| Телефон                              |  | 600            | 600              | 600             | 600            | 600             |         |
| Другое                               |  |                |                  |                 |                |                 |         |
|                                      |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| Канцелярские расходы                 |  | 300            | 300              | 300             | 300            | 300             |         |
| Другие контролируе-<br>мые расходы   |  | 3243           | 3243             | 3243            | 3243           | 3243            |         |
|                                      |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| <b>Неконтролируемые<br/>расходы</b>  |  | <b>303 178</b> | <b>329 770</b>   | <b>350 790</b>  | <b>360 487</b> | <b>413 949</b>  |         |
| Аренда                               |  | 210 000        | 210 000          | 210 000         | 210 000        | 210 000         |         |
| Роялти                               |  | 3,5%           | 24 790           | 29 988          | 34 086         | 35 986          | 46 481  |
| Роялти, ресторан                     |  | 3,5%           | 20 658           | 24 990          | 28 405         | 29 988          | 38 735  |
| Роялти, доставка                     |  | 3,5%           | 4132             | 4998            | 5681           | 5998            | 7747    |
| Кол-центр                            |  | 3,6%           | 9300             | 9000            | 9300           | 9000            | 9300    |
|                                      |  | 300            |                  |                 |                |                 |         |
| Общие и административные<br>расходы  |  | 10 000         | 10 000           | 10 000          | 10 000         | 10 000          | 10 000  |
|                                      |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| Банковские сборы                     |  | 2,0%           | 14 166           | 17 136          | 19 478         | 20 563          | 26 561  |
| Налоги и лицензии                    |  |                |                  |                 |                |                 |         |
| Прочие неконтролируе-<br>мые расходы |  | 5000           | 8743             | 8743            | 8743           | 8743            | 8743    |
| НДС                                  |  |                | 26 180           | 44 903          | 59 183         | 66 196          | 102 863 |
|                                      |  |                |                  |                 |                |                 |         |

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |           |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|-----------|
| 300            | 300             | 300          | 300            | 300         | 300          | 300          | 3600      |
| 300            | 300             | 300          | 300            | 300         | 300          | 300          | 3600      |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 0           | 0            | 0            | 0         |
| 0              | 0               | 0            | 0              | 0           | 0            | 0            | 0         |
| 33 900         | 32 100          | 33 900       | 33 900         | 33 900      | 33 900       | 33 900       | 397 800   |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
| 8000           | 8000            | 8000         | 8000           | 8000        | 8000         | 8000         | 96 000    |
| 600            | 600             | 600          | 600            | 600         | 600          | 600          | 7200      |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |
| 300            | 300             | 300          | 300            | 300         | 300          | 300          | 3600      |
| 3243           | 3243            | 3243         | 3243           | 3 243       | 3 243        | 3 243        | 38 920    |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |
| 382 207        | 362 475         | 437 755      | 439 551        | 448 370     | 444 308      | 469 995      | 4 742 836 |
| 210 000        | 210 000         | 210 000      | 210 000        | 210 000     | 210 000      | 210 000      | 2 520 000 |
| 40 284         | 36 385          | 51 130       | 51 486         | 53 202      | 52 405       | 57 327       | 513 551   |
| 33 570         | 30 321          | 42 608       | 42 905         | 44 335      | 43 671       | 47 773       | 427 959   |
| 6714           | 6064            | 8522         | 8581           | 8867        | 8734         | 9555         | 85 592    |
| 9300           | 8400            | 9300         | 9000           | 9300        | 9059         | 9909         | 110 168   |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
| 10 000         | 10 000          | 10 000       | 10 000         | 10 000      | 10 000       | 10 000       | 120 000   |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
| 23 019         | 20 792          | 29 217       | 29 421         | 30 401      | 29 946       | 32 758       | 293 458   |
|                |                 |              |                |             |              |              | 0         |
| 8743           | 8743            | 8743         | 8743           | 8743        | 8743         | 8743         | 104 916   |
| 80 861         | 68 155          | 119 365      | 120 901        | 126 724     | 124 154      | 141 258      | 1 080 743 |
|                |                 |              |                |             |              |              |           |

| Месяц                    | Август<br>2017 | Сентябрь<br>2017 | Октябрь<br>2017 | Ноябрь<br>2017 | Декабрь<br>2017 |
|--------------------------|----------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Итого расходы            | 1 003 131      | 1 081 648        | 1 147 902       | 1 203 076      | 1 370 433       |
| Итого расходы, ресторан  | 891 610        | 957 994          | 1 011 998       | 1 063 691      | 1 202 019       |
| Итого расходы, доставка  | 111 521        | 123 654          | 135 904         | 139 385        | 168 414         |
| EBITDA (с учетом роялти) | -294 843       | -224 848         | -174 006        | -174 916       | -42 393         |
| EBITDA, ресторан         | -301 370       | -243 994         | -200 418        | -206 891       | -95 319         |
| EBITDA, доставка         | 6527           | 19 146           | 26 412          | 31 975         | 52 926          |
| CAPEX* и амортизация     | 50 000         | 4167             | 4167            | 4167           | 4167            |

Для полной оценки вложений вообще-то надо считать чистую прибыль, но именно в нашем примере важнейший показатель — как раз EBITDA.

Когда же прибыль покроет все вложенные средства, это будет полный возврат инвестиций. Начиная с этого момента точка будет работать в плюс и радовать нас своим существованием. Вот, смотрите, как это выглядит по годам обобщенно (таблица 6).

Уже лучше, правда? Итак, мы составили нормальную финмодель (бизнес-план — это финмодель + анализ рынка + обоснование + эмоции), из которой видим, что бизнес сходится и можно начинать работу. К ней еще понадобятся два брата — пессимистичный и оптимистичный планы. Но о них чуть позже.

---

\* CAPEX (capital expenditure) — капитальные затраты, расходы на приобретение или обновление необоротных активов. *Прим. ред.*

| Январь<br>2018 | Февраль<br>2018 | Март<br>2018 | Апрель<br>2018 | Май<br>2018 | Июнь<br>2018 | Июль<br>2018 |            |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|------------|
| 1 273 919      | 1 204 442       | 1 480 188    | 1 483 311      | 1 546 439   | 1 497 677    | 1 611 174    | 15 903 339 |
| 1 121 760      | 1 067 009       | 1 299 582    | 1 303 270      | 1 326 425   | 1 315 166    | 1 379 732    | 13 940 255 |
| 152 159        | 137 434         | 180 605      | 180 041        | 220 014     | 182 511      | 231 442      | 1 963 084  |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| -122 951       | -164 858        | -19 344      | -12 279        | -26 373     | -377         | 26 742       | -1 230 445 |
| -162 620       | -200 689        | -82 212      | -77 410        | -59 704     | -67 416      | -14 802      | -1 712 844 |
| 39 669         | 35 830          | 62 869       | 65 131         | 33 330      | 67 039       | 41 544       | 482 399    |
|                |                 |              |                |             |              |              |            |
| 4167           | 4167            | 4167         | 4167           | 4167        | 4167         | 4167         | 50 000     |

Разумеется, финмодель должна учитывать ваш желаемый уровень дохода от бизнеса. Многие думают, что достаточно свести его в ноль. Нет, это провал. **Сводить финмодель нужно к той прибыли, которую вы хотите получать.**

**Таблица 6. Расчеты по годам**

|                                 | <-1        | <-2        | <-3        | <-4        | <-5        |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Месяц                           |            |            |            |            |            |
| Кол-во дней                     | 30,4       | 30,4       | 30,5       | 30,4       | 30,4       |
| <b>Выручка</b>                  | 14 672 893 | 25 693 503 | 34 535 242 | 38 869 200 | 40 804 080 |
| <b>Производственные расходы</b> | 5 071 700  | 8 555 212  | 11 424 258 | 12 857 931 | 13 497 990 |
| <b>Контролируемые расходы</b>   | 6 088 803  | 8 058 500  | 10 262 247 | 11 460 946 | 12 120 705 |
| <b>Неконтролируемые расходы</b> | 4 742 836  | 8 284 090  | 10 409 584 | 11 349 730 | 11 869 725 |
| Итого расходы                   | 15 903 339 | 24 897 801 | 32 096 089 | 35 668 607 | 37 488 420 |
| <b>EBITDA (с учетом роялти)</b> | -1 230 445 | 795 702    | 2 439 153  | 3 200 593  | 3 315 660  |
| CAPEX и амортизация             | 50 000     | 100 000    | 150 000    | 250 000    | 400 000    |

Наверное, вам уже интересно, как мы собрали данные с такой точностью для плана. О, это отдельная история. Пока же перейдем к самой интересной части запуска проекта — прототипированию. Вам предстоит собирать свои данные на практике\*.

## Прототипирование бизнеса, или минимально работающий продукт

Когда все «бескровные» методы, не требующие особых затрат, закончились, у вас есть только общий бизнес-план широкими мазками. Дальше нужно применить здравый смысл, уточнить недостающие данные (узнать стоимость аренды в интересующих вас местах, посчитать проходящих мимо точки людей и т. д.), а потом взять и проверить все на практике.

Конкретно речь идет о тестах вашей модели. Например, в случае с бизнесом на макаронах (фаст-фуд «Браво») мы прошли следующие стадии.

1. Сначала надо было побывать в Европе и внимательно осмотреть несколько подобных точек,

---

\* Как выглядит уточненная финмодель, можно посмотреть здесь: <https://www.mosigra.ru/blog/>. Но это уже после практики. Попробуйте составить такую для своего проекта, прежде чем идти дальше.

поесть в каждой, увидеть, кто и как готовит. Это доказало, что где-то модель работает и хорошие практики примерно такие.

2. Затем мы начали собирать данные по рынку, аренде, трендам, сезонности — в общем, все то, что упоминалось выше. Концепция была «готовим пасту при клиенте прямо на месте».

3. Затем Слава (руководитель проекта) «потерял» трудовую и поработал несколько месяцев в фастфуде, чтобы на своей шкуре изнутри понять, как это бывает.

4. Чтобы убедиться, что это вообще будет работать, понадобилось тесты. По их результатам мы получили больше данных для бизнес-плана.

5. Мы наняли консультанта из сети «Воккер», который точно сказал, какое оборудование нужно, какое нет, чем различаются на практике модели холодильников, почему действительно надо брать миксер за 50 тысяч рублей, а не за 5 и т. д. Посчитали затраты на открытие, включая ремонт. Тут у нас большой опыт по Мосигре, поэтому было относительно просто.

6. Затем посмотрели, как работает точка на практике, в течение полутора лет. Это позволило нам накопить все нужные данные для того, чтобы принять решение, делать или нет.

Ключевые эксперименты на первом этапе — с очередью и со спросом.

# Как ставить эксперименты

Нас интересует такой опыт, который позволит подтвердить или опровергнуть гипотезу. Рассмотрим нюансы на уже знакомом примере фастфуда.

## **Эксперимент № 1: как готовить макароны**

Итак, для начала нужно было понять, можно ли готовить макароны при клиенте. Это очень легко проверить. Слава, будущий управляющий директор, неделю не выходил из дома: готовил пасту на своей кухне, пробовал ее и играл с рецептурой теста. Идеи по приготовлению соусов у него уже были: из Европы и по опыту работы у конкурентов. Но все равно в итоге пошли по шаблонам нанятых поваров. Результат — Слава понял, что примерно нужно. Затрат — минимум, только продукты.

## **Эксперимент № 2: скорость работы (очередь)**

Следующий опыт стал чисто техническим: надо было проверить скорость работы в реальных условиях, чтобы понять, какой штат нужен на точке и сколько касс, например. Эту часть тоже можно оценить с минимальными усилиями: привезти часть кухни в офис, развернуться на складе на несколько часов и изображать точку. Мы всех кормили бесплатно. Естественно, образовалась очередь. Естественно, получили море обратной связи: вкусно

или невкусно, что не так организовано в процессе. «А можно двойной сыр?», «А можно на тарелку вместо коробки?», «Что у вас есть для веганов?», «У меня аллергия на арахис» и т. п. Все это учитывалось.

### **Эксперимент № 3: ценовое предложение**

Следующий момент касался меню и цен. Нужно было понять, будут ли люди в принципе брать пасту в коробке по заданной цене (180 рублей за порцию или 280 за бизнес-ланч с супом и напитком). Затраты на эту часть были чуть выше: около 50 тысяч рублей. Мы договорились с одним музыкальным фестивалем, что будем предлагать людям свои коробочки. В этой части нам не нужен был экструдер для пасты и другие дорогие вещи: поскольку речь шла о спросе, а не техпроцессе, можно было привезти заранее заготовленные макароны и просто греть их на точке. Проще говоря, если в первом опыте мы проверяли только процесс, то здесь — исключительно спрос. Естественно, мы никому не сказали, что это опыт.

Результат — да, спрос есть. Плюс данные о конверсии. Плюс пожелания по меню. Плюс еще куча всего, в том числе уточнения по типу посуды, оборудованию, особенностям выездов, примерная статистика, чего больше берут из заказов в реальном мире.

Потом мы повторили опыт на фестивале еще пару раз в других местах, чтобы застраховаться от случайностей. И только после этого открыли первую точку.

Ее затраты были уже сильно больше: 8 миллионов на открытие (вместо 6, поскольку у нас не было нужного опыта: да-да, погрешность оказалась в 2 миллиона рублей, вот такие мы офигенно точные). Точка показала много грабель, помогла понять важность бизнес-ланчей, доуточняла меню, процессы работы и вообще все, что только можно. На ее основе уже составлялся бизнес-план, который вы видели выше.

## Минимальный продукт в случае розницы

Мосигра начиналась на 400 тысяч семейных денег. Без кредита, но и без иллюзий. Никто не знал, что мы станем больше чем одним веселым магазинчиком и покажем оборот 700 миллионов рублей (без учета франчайзи). Так вот, здесь все тоже делалось по шагам.

1. Сначала был сайт с 20 играми и доставка. Даже не интернет-магазин, а просто сделанный на коленке сайт с формой обратной связи и телефоном. Предельно простой. На нем мы тестировали контекстную рекламу и SEO\*.

---

\* SEO (search engine optimization) — поисковая оптимизация, развитие сайта для его продвижения на первые позиции в выдаче поисковых систем по определенным запросам. *Прим. ред.*

2. Когда доставок стало больше 15 в день, мы открыли точку самовывоза на «Белорусской» и начали звать людей и туда тоже. Так у нас шаг за шагом появился полноценный розничный магазин — но очень маленький и не в самом хорошем месте, без потока.

3. Увеличили сайт, стали продавать уже 100 игр, допилили корзину и все остальное — прототип доказал, что это уже серьезно, и даже помог заработать достаточно для того, чтобы расширяться. Мы постоянно реинвестировали прибыль.

4. Открыли второй магазин на «Таганской» и познали прелести работы на потоке. Оттестировали модель еще на шести магазинах, обзавелись складом, запустили большой полноценный сайт. Потом расширились до того, что есть сейчас: производство, издательство, франчайзи и т. д.

Иными словами, на каждом этапе мы имели проверенную гипотезу и деньги на следующий, заработанные предыдущей «микромоделью». Естественно, если бы мы открывались сегодня (и если бы у нас было достаточно денег), мы бы не проходили весь этот путь, а просто сразу открыли бы 50 магазинов в первый месяц — и начали бы торговать в полный рост, пользуясь всеми прелестями масштаба. Но такой путь рискованнее, требует больших инвестиций и реально крутого опыта. А если у вас (как и у нас тогда) нет кучи денег на 50 точек сразу, остается делать, как мы: идти путем проб и ошибок

с реинвестированием прибыли. И да, может оказаться, что такой вариант для вас пока единственный.

## Оценка работы прототипа

**Подобным образом** (сбор данных, составление бизнес-плана и проверка прототипа) **делаются не только новые компании, но и проекты внутри организаций.** Например, если мы заводим новый товар, то сначала узнаём, как он продается на Западе (сбор данных) и строим предположения; потом, если все сошлось, — ставим в один магазин «на посмотреть» или берем в сеть пробную партию. Если она хорошо продалась, уже ставим товар полноценно.

На этапе оценки прототипа надо понимать, что, конечно, полную эффективность он не покажет. Для нас в ряде случаев достаточный вариант — это если минимально работающий продукт попадает примерно в желаемые 70% эффективности. Потому что остальное можно докрутить: расширить ассортимент, обучить продавцов, сделать более внятную рекламу и оформление и т. д.

Важно принципиальное решение. Естественно, этот же подход применим и в быту. Даже покупка книги в магазине становится таким же проектом. Сначала берется «минимально работающий продукт» — можно открыть три случайные страницы

и прочесть их. Если интересно и хочется продолжить, стоит брать. Возникают сомнения — не надо.

## Минимальный продукт в случае отдельного товара

На примере продажи настольных игр в Мосигре мы много узнали о том, каким критериям должен соответствовать товар. Изучая свои минимально работающие продукты, мы поняли несколько вещей, благодаря которым вообще перевернули подход к продаже с ног на голову.

Когда мы начинали в 2008 году, то быстро поняли, что обычный покупатель почти ничего не знает о настольных играх и не умеет в них играть. А большинство продаж в этом бизнесе тогда строились на том, что человек точно знает, что покупать. Мы развернулись лицом к человеку с улицы — и получили расширение рынка в восемь раз за пару лет. Что это значит? Что игры с длинными правилами сразу пошли лесом: люди сходят с ума, пытаются их изучить. Нет, конечно, они у нас есть, но рекламируем мы не их и на игротеки возим совсем другое. Скорость обучения стала решающим фактором качества товара. Как выяснилось через пять лет, мы выбрали верный курс, потому что туда же начала разворачиваться вся Европа с ее рынками с 80-летней историей.

У человека обычно мало времени, ему сложно собрать компанию, и в ней, возможно, будут случайные люди. Именно поэтому важно, чтобы партия была короче часа, а лучше — около получаса. Не стоит пугать игроков обилием компонентов. Правила должны быть поэтапными, а не такими, что нужно сначала всё прочесть, а потом разбираться. Нет, лучше так: играешь и заглядываешь туда по мере появления вопросов. Если вы не фанат настольных игр, то не готовы тратить три тысячи рублей на коробку. Все, что дороже двух тысяч, продается со скрипом независимо от качества и крутизны. Стали понятны границы ценообразования, порог импульсной покупки — 1000 рублей в Москве.

Самые хорошие шансы у игр, которые можно объяснить в двух-трех предложениях. Они лучше всего продаются в магазине, где покупатель не готов к долгим пояснениям. Уже потом, приобретя первую простую игру, он поймет, что хочет еще, и сядет читать детальные описания на сайте. Но при работе на потоке — только то, о чем легко рассказать или что можно показать за 10 секунд.

Для самых популярных игр проработаны методы показа за 30 секунд. Эти демонстрации очень помогают продажам.

Сюда же можно отнести игротеки — наше ноу-хау. Там можно пощупать товар. По факту это тоже минимальный рабочий продукт.

## Сколько нужно бизнес-планов и для чего?

Три штуки. Первый, пессимистичный, вы составляете на случай, если все пойдет не так. Хуже быть в принципе не может, но вы должны выживать. Он может учитывать закрытие станции метро рядом с вами или еще что-то плохое. Например, в Москве как-то меняли плитку и расширяли тротуары. В тот момент встали и ушли в страну Вечной Охоты все те, у кого была одна точка и она на месяц оказалась отгорожена. Или к кому кабель питания перерубили.

У нас закрыли станцию метро около магазина. Через год, конечно, все восстановилось, но это время еще надо было вытерпеть.

В кризис в Мосигре на большей части точек мы жили по таким планам, хотя до этого их делали и клали в стол. Пессимистичный план — не обязательно «в ноль», в нем (и в обычном тоже) может быть заложен и убыток. Главное — его контролировать и не идти ниже поставленной для себя планки. Нужно понять, устроит ли вас итог. Если нет, идти туда не надо.

Если вы явно идете ниже пессимистичного плана, то поздно что-то править, нужно быстро закрыть проект. Аварийное реагирование вроде «минимум персонала, минимум непрофильных трат»

надо включать за месяц. Вышли за плохой план — зафиксировали потери и ушли.

Если у вас есть исторические данные, для составления аварийного плана возьмите самый плохой год из возможных (тут пригодится опыт друзей, кстати) — и вычтите некий процент выручек. У нас это 10–15%. И посмотрите, что нужно изменить и от чего отказаться, чтобы работать хотя бы в ноль при таких условиях.

Второй, нормальный план вы уже составили. Он максимально приближен к реальности и сверху, и снизу. По сути, это ваш инструмент контроля денежного потока и прогнозирования, что, когда и кому надо заплатить. Он нужен вообще для всего, это главный ваш инструмент как руководителя. Этим планом владеют руководители направлений.

Оптимистичный план — он как мотивация. Он нужен как цель и перспектива. Если он не мотивирует вас как собственника и не отвечает на вопрос, что и как будет, **бизнес в тупике**. Иными словами, если даже в идеальных условиях вы не добиваетесь целей, которые себе ставили, открывая бизнес, — наверное, лучше подумать о чем-то другом.

Еще оптимистичный план служит планкой для премирования. Если какой-то магазин достигает его, то туда сразу же падает премия. Потому что понятно, что такое хорошо. Численно понятно.

Оптимистичный план в виде порога премий видят все в компании.

А сейчас самое время сесть за свой бизнес-план и детализировать его по максимуму. Потому что он нужен не только для оценки того, запускать ли бизнес. Потом в этой же табличке вы будете вести текущие доходы-расходы и делать базовый финансовый анализ, по крайней мере поначалу.

И только после того, как все начнет сходиться, можно открывать первую точку.

## Что такое кассовый разрыв?

Это вторая причина закрытия торговых точек новичков. В «хит-параде» она идет сразу после выбора неправильного помещения.

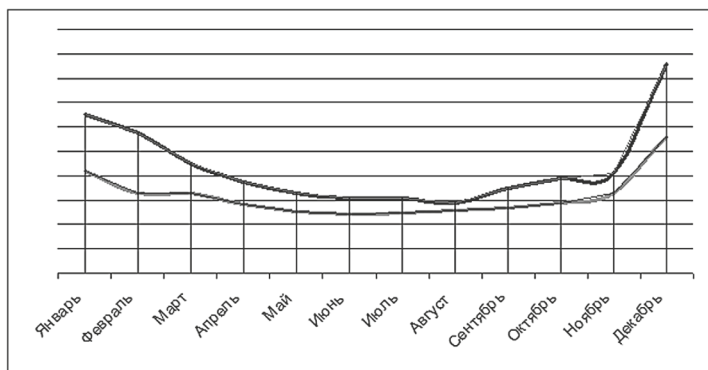
Типовой сценарий для сезонного бизнеса вроде магазина настольных игр: открыл магазин в сентябре, круто отторговал Новый год, отбил вложения 10 марта, пережил летний несезон на маленькой точке, ко второму Новому году немного расширился и закончил сезон очень славно. Образовались 1–3 свободных миллиона, на которые очень хочется купить большую сверкающую машину. Или мороженого. На все. Душа просит.

А впереди несезон. Затраты выросли (аренда больше, продавцов больше), прибыли же могут

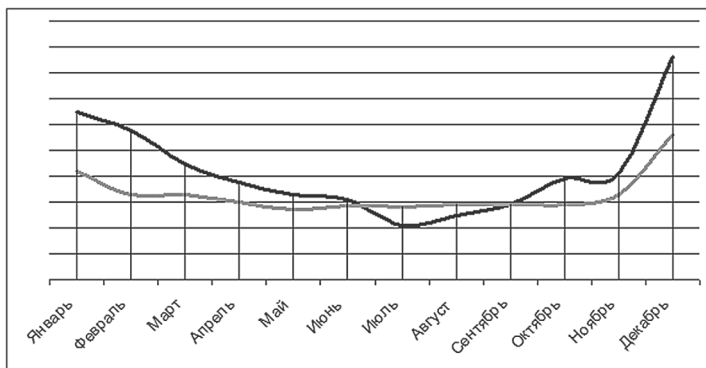
оказаться на уровне первого года. Расходы становятся больше доходов, «подушки» нет — на резервные средства куплено мороженое еще в марте. Три основных расхода (80% общей доли) — закупка товара, аренда, зарплата. Глядя, что можно срезать, владелец начинает закупать чуть меньше товара и сокращает рекламу. Мол, все равно товара меньше. Прямое следствие — штопор, ведущий к закрытию.

Но давайте все подсчитаем. Предположим, у вас есть единичная точка в регионе, которая дает 5 миллионов рублей выручки в год. Обычно это один из нескольких магазинов, но в нашем примере он будет единственным.

Итак, предприятие в бизнесе с выраженной сезонностью всегда рассчитано на годовой цикл. Итог считается не по результатам недели, месяца или квартала, а по результатам года. Иногда вообще двух-трех лет.



Обратите внимание: доход и расход не пересекаются, доход всегда выше, нет дефицита бюджета. Любые основные расходы оплачиваются «здесь и сейчас» из денег, которые приносит точка. Итог этого года на графике — 1,4 миллиона рублей прибыли. Это то, что может забрать владелец.



Здесь дела пошли хуже. В июле и августе доходы ниже расходов. Если смотреть только на эти два месяца, дела плохи. Если смотреть на год — итог 1,1 миллиона рублей. Очевидно, все равно заниматься этим стоит, и плевать на разрыв.

Ситуация дальше касается любого бизнеса, включая продажу хлеба (по исследованию\*, в декабре городской житель потребляет его минимум в два раза больше, чем в марте).

---

\* Источник: «Маркет Аналитика» по данным ФСГС РФ, 2014 г.

Теперь смотрим пессимистичный год. Представьте: 10 июля вы выплатили зарплату продавцам и аренду. Денег почти не осталось. Вместо финансовой подушки у вас сверкающая машина, купленная на Новый год. Следующий заказ товара 15 июля. Нужно восполнить то, что было куплено с точки, и добавить новинок. Потом надо оплатить рекламу и приобрести новую форму аниматорам.

Работает это так:

1. В конце июля на точке есть уже далеко не весь ассортимент. Например, могут кончиться позиции категории А\*. Три главных хита дают 9% выручки магазина. Очевидно, их будут разбирать первыми — и закончатся они первыми. Если их не восполнять, выручки просто срезаются с и так гиблого сезона. Другими словами, мы променяли крайне незначительное снижение расходов на существенное сокращение выручки. Иногда владельцы стараются закупать хитовые позиции, но не брать категории В и С. Тогда тот же процесс идет чуть медленнее, но идет.

2. В августе у нас упали товарные запасы. Это значит, что на точку заходят люди, которые хотели

---

\* Например, А — самые ценные, 20% ассортимента, 80% продаж; В — промежуточные, 30% ассортимента, 15% продаж, С — наименее ценные, 50% ассортимента, 5% продаж.  
*Прим. ред.*

купить что-то конкретное, и не находят нужный товар. Получается, что владелец учит своего клиента двум вещам:

а) по сути за руку подводит к другим магазинам с подарками и говорит — мол, покупайте там;

б) доносит сообщение: здесь подарок не найти, заходить больше не надо.

Представьте такую ситуацию. Если на вашей улице откроется новый продуктовый, ему будет достаточно привлечь вас дважды. Со второго раза, если там все хорошо, с высокой вероятностью вы будете ходить именно туда. Неважно, сколько лет вы до этого переходили дорогу к своему предыдущему фавориту. Примерно так же все работает в других сферах, включая магазины, куда человек ходит раз в году.

Итак, весь август и начало сентября вы учите людей, заходящих к вам на точку или ищущих товар в интернете, что к вам заглядывать не стоит. Просто потому, что вы не заказали «немного» товара.

3. Реклама, естественно, работает не на полную. Параллельно развивается другой процесс: человек, который пришел бы, скажем, за игрой «Элиас», статистически покупает 1,4 позиции. Если ее нет, мы теряем не только то, что не было продано и так (поскольку его и нет), но еще и дополнительные 40% оборота.

Следствие — продавцы унылые, настроения нет. Порекомендовать ничего не получается, товаров групп А и большей части В уже нет.

4. Наступает сентябрь. Спрос повышается естественным образом из-за сезонности. Продажи растут. Надо закупать новый товар, но у вас из-за сниженных оборотов в прошлые месяцы недостаточно средств на нужные объемы. И в итоге вы покупаете, скажем, 80% от того, что взяли бы на Новый год к декабрю. Это если в первый раз вы оклемаетесь. Итог — магазин вроде жив, все хорошо, товар продан, но заработали вы не 1,1 миллиона, как по плану, а, скажем, 600 тысяч. Недостающих 500 тысяч как раз не хватит на запас на несезон, чтобы поддерживать наличие товара. Возможно. Что это значит? Что к следующему лету, если оно будет таким же, вас неминуемо ждет кассовый разрыв, и даже если вы выживете (что уже маловероятно), к концу года выйдете в ноль. А это крест на бизнесе.

Что делать? Для точки с годовой выручкой 5 миллионов и 500 тысячами рублей прибыли кассовый разрыв, судя по нашему опыту, может составить до миллиона рублей в худшем случае. Этот миллион надо где-то взять. Варианты следующие.

— Постараться добиться отсрочки платежей по поставкам. Летом поставщики идут на это, и вы можете получить счет в сентябре, когда

два месяца в минусе будут преодолены и товар станет поставляться вовремя.

- Взять деньги из своего резерва, который вы заботливо припасли. Но его может и не быть.
- Взять кредит в банке или воспользоваться овердрафтом. Это хороший инструмент именно для розницы и именно для таких ситуаций, но с ним надо быть крайне внимательным: если у вас нет плана, как его возвращать, подкрепленного конкретными числами, лучше так не делать. Именно поэтому мы настоятельно не рекомендуем открывать магазины в кредит и вообще пользоваться кредитными инструментами в первые два года.
- На будущее — заложить в финансовый план.

У кассового разрыва нет оптимального тактического решения. Любые попытки выкрутить ситуацию приведут или к падению оборота, или к выплате кредита (и падению прибыли за счет уплаты процентов). Единственное решение — стратегическое. Планируйте максимальный разрыв заранее. Предпосылки, которые ведут к нему, нужно знать, как азбуку.



Часть III

# Без паники: первая точка

Здесь и далее мы говорим о физическом магазине: нужно разобраться с тем, как его открыть, чтобы можно было нормально работать. Для чисто цифровых проектов цикл немного другой, но демонстрация основных принципов именно на примере первого магазина очень удобна и практична.

Мы развивали параллельно магазины, производство, франчайзинг-направление, интернет-направление и дистрибуцию. Но рассказ будет именно о магазинах, потому что они очень удобны как пример. Если вы разберетесь с этим, то все остальное будет решаться по такой же аналогии.

## План открытия магазина в регионе

Это наш план открытия магазина. Часть пунктов здесь будет не про вас, но сам план поможет сориентироваться. Пока он общий, детали по пунктам будут ниже.

- Подобрать помещение — нужно очертить область поиска, выбрать все возможные варианты из всех источников и связаться по каждому.
- Оценить помещения: не только поставить параметры каждого в финмодель до физического осмотра точки (чтобы понять, ехать или нет), но и провести разведку на месте.

- Потом надо сравнить все варианты помещений и выбрать лучшее.
- И подписать договор аренды.
- Затем договориться с поставщиками, чтобы к открытию получить товар.
- И создать планограмму для закупки оборудования.
- Заказать оборудование.
- Провести ремонт.
- Найти людей.
- Начать рекламу (первый цикл, «скоро открытие»).
- Смонтировать оборудование.
- Оформить магазин.
- Заказать товар.
- Заказать печатную рекламу (если надо).
- Получить товар.
- Принять и выложить товар.
- Завести товар на сайт.
- Провести первые промомероприятия, в частности торжественное открытие.

## Базовые условия

Чтобы магазин работал, надо сделать несколько базовых вещей.

**Выбор места.** Хорошее место — это когда магазин выходит в ноль за счет конверсии потока, а все

остальное уже зависит от того, как вы привлечете новых людей. Правильный выбор места обсуждался в книге «Бизнес как игра». Если коротко: поток и вывеска.

**Отслеживание ассортимента.** Должны быть все товары группы А железно, и надо стремиться к тому, чтобы были все товары группы В. Нужны все знаковые товары (пусть и из группы С) и все узнаваемые. Должны быть все товары сравнения (и пусть даже они тоже не будут продаваться)\*. В результате человек будет заходить и видеть, что все внутри в порядке.

Если человек не видит своего товара, то есть два варианта развития событий: либо он его замещает другим похожим (не встретил свой стиральный порошок — купил другой), либо уходит и не возвращается (любые не потребительские товары).

Ассортимент должен быть «чистым». У нас в кризис закупщик просто брал товар и тащил его в компанию, проводя некую входную фильтрацию. За время кризиса закупщики обросли отличным навыком брать все то, что, по их мнению, будет выгодно продавать. В результате мы обзавелись даже электрическими самокатами. В топ продаж за один

---

\* Это те товары, с которыми клиент сможет сравнить ваши основные, на которые вы делаете ставку, и выбрать то, что его больше устраивает по всем параметрам.  
*Прим. ред.*

из месяцев вышел фиджет-куб (об этой истории мы уже писали выше). При этом «хардкор» настольных игр не закупался, потому что почти не продавался. Эта позиция, как мы позже наглядно убедились, была неправильной.

У нормальных парней есть *ассортиментный менеджер* — человек, который решает, что точно надо закупать, даже если нет выгодной позиции на рынке, и что нельзя брать, даже если оно трижды золотое.

Третья составляющая магазина — **нормальный сервис**. Нормальный — это когда клиент вышел из магазина в лучшем настроении, чем зашел. Даже если не купил. Сюда входит все, начиная от обучения продавцов и заканчивая выкладкой.

Дальше начинаются круги вокруг точки. Первый — это навигационная реклама вроде штендеров и пилларов, которые показывают: «Здесь есть вот такой-то магазин». Может быть, например, круг соседних офисных центров, и для эйчаров оттуда предусмотрены корпоративные скидки у вас. Или круг из сотрудников торгового центра, которые имеют ваши скидочные карты. Или из университетов, где висят ваши плакаты. И так далее. Самый широкий круг — федеральная реклама.

В нашей модели 30% заказов приходят с рекламы в сети, до 15% из программы лояльности, остальные — с потока.

## О регистрации: ООО или ИП?

Вопрос в том, во сколько вы оцениваете свое время. Можно потратить пять-шесть часов и детально разобраться в вопросе, прослушав пару семинаров об отличиях индивидуального предпринимательства (ИП) от общества с ограниченной ответственностью (ООО), упрощенной системы налогообложения (УСН) от общей (ОСН) и т. д.\* Затем почувствовать себя ничтожеством в очередях. А можно пойти в компанию по регистрации ООО и сделать всю документацию за 10–15 тысяч рублей плюс узнать в человеческом разговоре, как обычно все делается. За год в России регистрируется примерно 400 тысяч юрлиц (и примерно столько же закрывается\*\*), поэтому процедура далеко не такая уникальная и волнительная, как может показаться.

Коды Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) почти не важны, можете к основной деятельности хоть полреестра собрать. Но проверьте, в чем их суть и как они влияют на возможность регистрации кассы и при-

---

\* Более подробная информация о режимах налогообложения, всех платежах и нововведениях в налоговом законодательстве есть на сайте [klerk.ru](http://klerk.ru); там же имеется форум, где можно задать вопросы специалистам. *Прим. ред.*

\*\* Данные на лето 2016 г.: <http://www.rbc.ru/economics/20/07/2016/5784a50b9a794760487cda6b>.

менения «упрощенки». Единственный вопрос, который реально нужно решить: если к вам неприменим единый налог на вмененный доход (ЕНВД), то какую ставку УСН выбрать — 6% со всех доходов или 15% с доходов за вычетом расходов. Учитывать и то и другое вы будете в любом случае. В итоге: если маржа высокая, выбирайте ставку 6%, если низкая — то 15%.

Еще один подводный камень: при написании устава организации с несколькими владельцами очень большое внимание уделите процедурам выхода, принятия важных решений и т. д. Потому что даже при прописанном приоритетном выкупе доли у вас в ООО может образоваться «левый» человек, который получил чью-то долю в подарок.

Естественно, само по себе ООО не очень ценно и зарегистрировать новое юрлицо можно очень быстро. Значимым активом, участие в котором дает партнерам какие-то гарантии, становится интеллектуальная собственность — чаще всего зарегистрированный товарный знак.

## Реклама до открытия

Продвижением стоит заняться до открытия. Для начала понадобятся группы и аккаунты в социальных сетях, которые вы немного наполните контентом. Само по себе открытие магазина

с чем-то необычным — это новость, которую можно правильно подать журналистам как событие (или по крайней мере попытаться протащить это как новость в тематические сообщества города).

Новость можно сделать и из события, привязанного к появлению нового магазина. Это называется «торжественным открытием», и обычно оно происходит через какое-то время (у нас две недели) после начала работы точки — чтобы поймать все возможные проблемы.

На открытие мы делаем вот так, например.



**Скоро здесь  
будут настольные  
игры и подарки!**

Напишите на [open86@mosigra.ru](mailto:open86@mosigra.ru)  
письмо с темой «Мосигра».  
Мы сообщим вам про открытие  
и подарим вам маленькую игру.



Еще мы делаем открытие с тортиком и шариками, зовем туда людей в местных группах соцсетей, дарим подарки, проводим игротеку. Можем предупредить клиентов, заказывавших раньше в этом районе с доставкой, и т. д. Можно еще звать известных людей, устраивать встречи блогеров

с читателями (как было у нас на «Таганской»). Любый шум на руку.

Наши друзья из сети «Додо Пицца» проводили акцию «Пицца за 100 рублей», чтобы через весь район к ним выстроилась очередь (и заранее раскидывали новости в цифровом мире и листовки проходим и по подъездам).

В случае с пастой мы просто пошли и познакомились со всеми продавцами в торговом центре и раздавали визитки со скидкой: мол, вот мы тут будем готовить нормальную горячую еду, приходите, если захотите перекусить. Вот вам скидка для друзей.

Самое главное в нашем основном деле, в Мосигре, — первая большая игротека, потому что это событие, о котором будут говорить многие в городе. Так о магазине и играх кто-то узнает, а потом пойдет рассказывать друзьям.

В общем, будьте готовы к открытию и понимайте, что у вас должны быть все материалы (вроде листовок для раздачи на улице). Хорошо, если к этому моменту будет не только вывеска, но и что-то вроде навигационной рекламы на ближайшей крупной улице. Задача — чтобы о вас узнали. Не пугайтесь, если сразу не будут покупать в полную силу: людям надо присмотреться. Но и не думайте, что в первый день никого не должно быть. Продавать надо сразу, и постарайтесь отработать первый день так, чтобы касса не переставала звенеть.

## Что должно быть на сайте?

Сайт должен быть. Он нужен как презентация на переговорах, как место привлечения трафика. Он вообще нужен. Люди хотят о вас где-то прочесть.

На сайте обязательно должна быть продукция с ценами. Желание не показывать стоимость товаров, конечно, объяснимо, только результат будет нулевой. Нет цены — нет продаж.

Товары и услуги должны быть нормально описаны. Нормально — это когда не остается вопросов, как оно работает. Найдите соседа дядю Васю, покажите ему свое описание и задайте вопросы, как и что он понял. Если он все истолковал неверно — переделывайте. Этот диалог вас очень отрезвит.

Нужны фотографии. Если вы продаете товар — фото товара, если услугу — результата и процесса. Например, тортов как товара (красиво и инстаграмно) или процесса создания бревенчатого дома, если вы его строите.

Нужна кнопка «сделайте мне круто», которая хотя бы спрашивает имя и телефон. Никто не будет писать вам на почту и звонить, если у конкурента можно просто нажать такую кнопку.

Не надо делать страницы ради страниц: чем их меньше, тем лучше. Человек не запутается. Например, контакты стоит дать и внизу, и наверху каждой страницы.

Не тратьте много денег на сайт, сделайте его на коленке с фрилансером за 5–10 тысяч. Ваша страничка будет всегда недостаточно хорошей, пока вы не начнете вкладываться в нее как в технологию — и то каждая докрутка будет для вас инвестицией с четкой окупаемостью, а не средством эффективно просадить деньги.

## Что делать в соцсетях?

Соцсети, как и сайт, — всего лишь маркетинговый инструмент. И вопрос в том, что для вас маркетинговая цель. Вполне возможно, вы сознательно откажетесь от соцсетей или будете работать в них не так, как кто-то рядом. Главное — понимать, зачем вы это делаете и что получаете взамен.

На старте обычно соцсети в какой-то степени важнее сайта. Мы сразу выбрали для себя тематические колонки и доступ к аудитории через большие площадки (например, «Хабрахабр» или «Пикабу»), но все равно нужно заниматься своими аккаунтами. Это «Инстаграм», «ВКонтакте», «Фейсбук» и «Телеграм», например. В небольших городах они так же важны, как сайт, потому что почти все будут следить за вашими новостями там.

Как не надо делать, вы, скорее всего, сможете увидеть в аккаунтах соседних магазинов. Нужен

умный контент (который хочется пересматривать или перечитывать) и имеющий отношение к вам. Интересный. Есть наша же книга о том, как заниматься продвижением бизнеса в медийном поле, — «Евангелист бизнеса»\*. Она не только и не столько о соцсетях, сколько вообще о том, как продвигаться.

Главное — играйте вдолгую и думайте о том, что вы строите с людьми отношения на годы. Постарайтесь с самого начала не разбрасываться акциями. Каждый раз, когда вы делаете скидку, вы подрываете уверенность в обоснованности цены. Если сейчас можно купить что-то на 30% дешевле, то, значит, обычная цена — это повод никогда не брать товар. Именно поэтому, если вы можете придумать что-то вместо скидок — придумывайте обязательно. Или давайте четко понять, что таких условий больше никогда и нигде не будет. Совсем. Совсем-совсем.

## Как выбрать точку

Место для розничного магазина, где у вас не будет естественного потока людей «с улицы», почти точно обречено. Розница живет потоком и возможностью

---

\* Абдульманов С. Евангелист бизнеса. Рассказы о контент-маркетинге и бренд-журналистике в России. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

быстро добраться до точки. Ну, и доставкой, но это уже немного другая история. Пока важно выбрать место, где будет возможно вот что.

1. Человек, заказавший товар через сайт, сможет посмотреть и пощупать его, оплатить и унести с собой.

2. Туда может зайти человек с улицы и купить что-то просто потому, что ему сегодня вдруг захотелось.

Новички чаще всего очень недооценивают второй фактор. В наших магазинах все просто: нам бы не понадобились 24 точки в Москве, если бы работали только покупки в интернете. При этом каждый новый магазин не очень сильно уменьшает доставки: с одной стороны, покрывается новый район с людьми, которым проще дойти ногами, а с другой — растет и наша известность. Каждая точка — это и реклама, и прямые контакты, и место самовывоза.

Ваша первая задача — очертить удобные районы для точки и понять, в каких торговых центрах вы можете встать. Затем поищите подходящие помещения. О процессе поиска мы подробно писали в книге «Бизнес как игра», здесь еще раз вернемся только к важным тезисам.

Если у вас уже есть финмодель, то вы сможете подставить в нее данные по потоку, стоимости аренды и т. д. — и понять, все ли сходится.

Чем бы вы ни торговали, делайте это на потоке. Он считается просто: нужно встать на место, где у вас будет дверь, и записывать, сколько людей прошло мимо. Обратите внимание, если речь о торговом центре, то надо считать именно на вашем этаже и именно в вашем коридоре (поток от входа может смело поделиться на 16, например). На улице надо будет учесть естественные преграды: лестницы, входы во двор и т. д.

Первую точку лучше всего открывать в центре недалеко от «сердца» города, чаще всего совпадающего с одной из пешеходных улиц. В городах-миллионниках нас также интересуют крупные транспортные узлы (метро + автобусы, например, но в центре), в Москве — пересечения кольцевой линии метро, Садового кольца и радиальных веток.

Дальше вы начинаете обходить район пешком и искать объявления и пустые помещения, пролистываете все доступные объявления и обращаетесь к агенту. Что-то да сработает. Постарайтесь отсмотреть первые несколько помещений для тренировки, не принимая скоропалительных решений. Когда вам кажется, что вы нашли подходящее, просто знайте: если на это в первый раз ушло меньше месяца, место не лучшее.

Ваш магазин должно быть видно издалека. Для этого как минимум нужно иметь возможность выставить вывеску на поток. Если вы на второй линии

(не у самого потока, но близко), возможно, придется взять пару рекламных колонн на первой. Например, во Владивостоке у нас магазин в 100 метрах от главной пешеходной улицы города, и прямо на ней стоит огромный щит-указатель. И, судя по всему, он там будет стоять до тепловой смерти Вселенной.

Все без исключения помещения, которые вы найдете, будут с проблемами. Ваша задача — понять, в чем именно они заключаются и как повлияют на вашу работу. Проверяйте сантехнику, говорите о соседях, спрашивайте, кто был до этого и почему съехал (возможно, будет не лишним найти контакты этих людей и познакомиться), смотрите на планировку, возможность оформить входную группу, совместный доступ к помещению и т. д.

Торговый центр — это немного другая игра. Там вы платите аренду за то, что к вам обеспечивают поток людей. И он предсказуем, что очень хорошо для расчета в финмодели. С другой стороны, ТЦ обычно дороже (особенно поначалу), и туда вас могут не взять. Торговому центру интересно получить арендатора, который не будет меняться каждый год. Другими словами, в его игре нельзя ломить сверх меры с арендатора (иначе он закроется и уедет), но и не стоит брать кого попало с неустойчивой моделью. Именно поэтому они берут возможный максимум, чтобы вам что-то тоже оставалось. Задача — сделать настолько хорошую

модель, чтобы это «что-то» было довольно большим. Тогда все будут счастливы.

Второй мотив торгового центра что-то делать для вас — это тот факт, что ему нужны бренды, то есть те арендаторы, ради которых человек туда придет. Если вы просто розница, то вряд ли вы потянете такую роль, а вот если вы какое-то интересное кафе, парикмахерская или что-то еще с концепцией, ради которой житель района встанет и пойдет к вам, это можно использовать при переговорах.

Ну, и посмотрите, кто вообще стоит в торговом центре. Если там хорошие бренды и якорные арендаторы, то все будет. Если арендосъемщики набраны как-то случайно, вряд ли и вам там будет хорошо.

Вот пример одного из наших осмотров.

### *Тип — стрит-ритейл (улица)*

*Описание от арендодателя: «Предлагаем помещение свободного назначения в бизнес-парке “Красная Роза”. Это современный деловой квартал площадью 5,7 га, на территории которого расположены 11 зданий классов А, А+, В и В+ общей площадью 137 000 м<sup>2</sup>. Помещение с ремонтом в стиле лофт с открытой планировкой. Есть свой санузел. Высота потолков составляет 3,2 м. Рассмотрим разные виды деятельности, а именно салон красоты, шоурум, клиентский офис, студию танцев».*

Наши данные: «Парк культуры», 6 минут пешком. Район Хамовники. Пассажиропоток ближайшей станции метро в сутки 149,49 тысячи человек. В районе большое количество офисов, в том числе всероссийских компаний. Очень перспективный район для открытия.

После оценки: обман по вопросу размещения рекламы (вывески). Фактически это сделать не получится, так как это историческое здание и разрешения на размещение нет. Пропускная система, допуск клиентов только через охранника. Нужны большие вложения в кондиционирование. Высокая арендная ставка. Забитая парковка.

Фотоотчет сделан.

[ – ] Реклама и вывеска

[ + ] Местоположение

[ – ] Первоначальные расходы

[ – ] Доступ в помещение

[ – ] Договор (на 11 месяцев)

[ – ] Парковка

В разных городах логика подбора точки разная. В Москве — метро и Садовое. А вот в Нижнем Новгороде оказалось, что метро вообще мало что значит, потому что развита сеть пересадок на наземном транспорте. И пересадочная станция куда важнее, чем пересечение веток метро.

## Подписание договора аренды

Если после сбора информации для бизнес-плана вы уже не сможете спокойно смотреть на чеки в кафе без того, чтобы прикинуть выручку точки, то теперь настало время познакомиться с еще одной профессиональной деформацией. Начиная с этого момента вы должны будете читать вообще все, что подписываете. В принципе все. Просто не должно быть так, чтобы вы на что-то согласились письменно, не прочитав до последней точки, не проверив все возможные нюансы и не составив в голове картину рисков. Давайте разберем для примера подводные камни с подписанием, возможно, первого важного договора: на аренду офиса или магазина.

Внимательно посмотрите на предмет договора. Уже в этом месте часто начинаются разные интересные схемы. Например, в Москве распространена схема мошенничества с выкладыванием объявлений о сдаче квартиры по довольно доступной цене. Восторженный человек приезжает на место, там ему предлагают подписать договор с агентством недвижимости, в котором значатся «информационные услуги». Он подписывает — и получает услуги по предоставлению еще трех объявлений. И все. Никто ему квартиру искать не будет уже. Так вот, предмет договора должен четко соответствовать сути. Если это размещение ролика, то договор

не на изготовление, а на оказание рекламных услуг. Если аренда — то не посредничество, а аренда или субаренда. И так далее. В предмете договора лучше всего четко прописать, что именно вы собираетесь открыть: ресторан, клуб, магазин или что угодно еще. А то потом может выясниться, что помещение имеет иное назначение либо соседи бузят. Лучше заранее застраховаться и уточнить все на бумаге.

Да! Не бойтесь вносить правки в любой договор, он никогда не окончателен. Даже если вам говорят «это наша типовая форма, мы ее ни для кого не меняем» — делайте спокойное лицо и сообщайте, что вы и не хотели менять форму, но собираетесь составить протокол разногласий. Это стандартная механика, позволяющая внести изменения в типовый договор.

Проверьте подписанта. Если это Иван Иванов, действующий на основании Устава, — в целом хорошо. Если это Иван Иванов, действующий на основании доверенности, — нужна будет копия этой доверенности. Потому что если окажется, что ее нет или она без права подписания, договор может быть аннулирован в любой момент.

Если требуется ремонт, прописывайте детали. Бывает, что помещение дешевое, а ремонт на вашей части, и он дорогой.

Укажите все требования к тому, что вы хотите видеть. Например, собственники очень часто

желают договориться устно о вывеске на фасаде, но мы просим занести это в договор. И о соседях заодно — что собственник будет сам согласовывать с ними конструкции, решать проблемы и т. п. Или вот пример: бывают помещения, в которых нельзя зарегистрировать контрольно-кассовую машину. Если в договоре прописано, зачем она вам, виноват контрагент. Если нет — делайте что хотите.

Проверяйте условия и отношения сторон. Есть цены, есть гарантии (депозиты и авансы). Может показаться, что это все, но читайте мелкий шрифт. Большинство торговых центров, например, требует чего-то вроде маркетингового или административного сборов. Их размер или принцип вычисления должны четко указываться в договоре. Цену вам могут назвать без НДС, маркетингового, административного и других сборов, а в договоре все это будет. Еще стоит обратить внимание на другие виды скрытых платежей. Например, распространена такая схема: в здании один интернет-провайдер и собственник не разрешает пользоваться услугами других. А он просит раз в десять больше обычного тарифа. Бывают сборы за счетчики посетителей. Проверять надо всё. С другой стороны, в торговых центрах можно привязаться к товарообороту по точке. Часто встречаются условия вроде «15% от оборота, но не менее 150 тысяч рублей в месяц». Естественно, так лучше: это значит, что

в несезон вы платите меньше. Старайтесь поначалу так договориться с ТЦ, это весьма хороший вариант. Только смотрите, как начисляется такой процент — поквартально, за год или ежемесячно.

Смотрите, кто отвечает за пожарку: кто ставит, кто платит, есть ли страховка помещения и чья она, что случится, если все затопит или все сгорит. Узнайте, кто вывозит мусор. За все отвечает собственник по умолчанию, арендатор же отвечает за обучение сотрудников технике безопасности и эксплуатации. Эти моменты тоже лучше прописать на берегу. Например, вывоз мусора может превратиться в вывоз ртутьсодержащих отходов (длинных ламп), а это 5–10 тысяч рублей в месяц.

Потом расчеты. Тут надо понимать: если не прописана ответственность за нарушение какого-то пункта договора — его будут смело нарушать. Поэтому что «Ну, извините, так получилось». Если вам должны денег и капает пеня, такой вопрос просто не возникнет. И смотрите: если вам вменяют какие-то санкции за нарушения, аналогичные наказания должны применяться и к другим.

Самый часто пропускаемый момент в договоре — это вопрос выхода из него. Обязательно проверьте это: бывает, в договоре прячется штраф размером в пару миллионов. Как правило, это потеря депозитов, штрафы. Бывают документы, где выход вообще не предполагается. Узнайте, в каком виде

надо будет оставить помещение: например, возможно, придется все размонтировать, а это стоит денег.

Следующий момент — кто имеет доступ в помещение. Если только вы, то хорошо. Если только вы и сантехник, нельзя будет потом требовать материальной ответственности от сотрудников, когда речь пойдет о пропаже товара.

Смотрите, есть ли у вас соседи с другим графиком. А то бывает, что общая дверь закрыта, когда вам надо работать.

Но самый главный момент в общении двух сторон — насколько вы друг другу интересны. Если вы слишком сильно «прогнозили» контрагента, то он может решить: «Пока я так оформлю, пусть снимает дешево, а тем временем буду искать еще варианты». Иными словами, ваша задача — подписать долгосрочный договор, а не на 11 месяцев без регистрации. Это еще и гарантия того, что арендная плата неожиданно не взлетит: обычно прописывается пункт про переиндексацию максимум 10% в год или про привязку переиндексации к серьезному изменению курса валюты. Опять же, индексация обычно делается по согласию сторон, а не в одностороннем порядке.

Ну и, конечно, если ответственность за сохранность помещения на вас, нужна страховка. Это недорого (в Москве 10–20 тысяч рублей в год), но очень помогает.

Позже, по мере развития, проявится еще одна особенность, если вы с арендодателем в разных налоговых режимах. Когда он на упрощенке, а вы на общей, это означает, что вы будете недозачитывать НДС в отчетном периоде (не получите налоговый вычет, поскольку ваш контрагент не сможет отделить НДС от основной суммы). Это значит, что с ним можно немного поторговаться, используя такой довод как рычаг.

## Как делать ремонт

Худшее, что можно сделать, — это пойти и заказать ремонт у кого-то из подрядчиков, выбранных по объявлениям или в поисковике. Любой подрядчик будет стараться максимально завысить цены на свои работы, и это естественно. Ваша задача — узнать объективную стоимость вашего ремонта, а затем предложить сделать по имеющейся смете нескольким компаниям.

Чтобы узнать цену, обратитесь к тем, в чьем уровне не сомневаетесь. Они дадут вам смету со статьями затрат. Затем удалите оттуда все лишнее — например, если там есть укладка плитки, ее оставьте, а намазывание клеем покрытия пола и т. д. убирайте. Электрику считайте по точкам, просто укажите их итоговое количество. Покраска

стен и обои — это оплата за квадратный метр площади стены. И так далее.

Получив итоговую сумму, обращайтесь в любую (другую) компанию по проведению ремонтных работ и говорите, что у вас есть бюджет и вы готовы заплатить такую-то цену за проведение вот таких (и именно таких) работ. Обход нескольких партнеров позволит найти того, кто сделает вам эту работу.

Еще один важный момент: не забывайте включать в договор штрафные санкции для всех подрядчиков по невыполнению условий. И ремонт будет вашим первым таким договором: нужно сделать так, чтобы каждый день просрочки чего-то стоил подрядчику. Тогда есть шанс, что он управится почти вовремя.

Учтите, что многое можно сделать своими силами. Например, демонтаж выполняется легко, и глупо нанимать кого-то, если у вас есть как минимум завхоз или прямые руки. Но вот в электрику и сантехнику без образования лучше не соваться.

## Как мы выбирали оборудование для магазина

Главное, что нас интересовало, — это цвет мебели для магазина (чаще всего такой, чтобы не отвлекал от товара, т. е. белый), возможность смонтировать

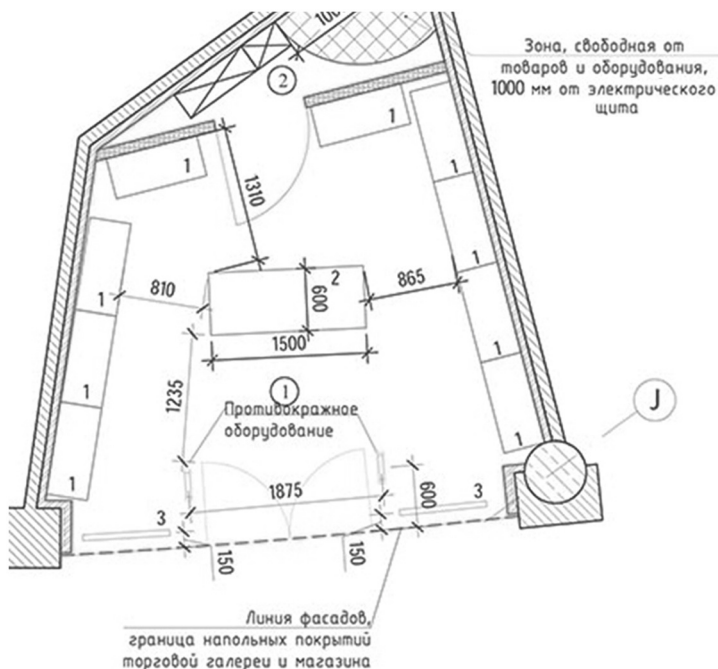
освещение внутри оборудования (иногда это нужно для дополнительной подсветки товара), ширина (больше — будет возможность хранить товар в зале, меньше — останется проход побольше), высота полки (лучше, если она точно соответствует товару, а то погрешности накопятся однонаправленно и вы лишитесь одной из полок), возможность «обтекать» углы и выступы помещения. Еще нужны демонстрационные столы, если ваша модель предполагает показ товара.

В самом начале нам были нужны простейшие узкие стеллажи на стены, стол или большая тумба-островок в центре магазина, стойка с корзинами и пара экономпанелей для закрепления полочек, плюс что-то небольшое для выкладки на столе в прикассовой зоне.

Вообще оборудование для магазина можно получить за считанные копейки, взяв простейшие стеллажи для кладовок. Заказать отличное оборудование специально под конкретное помещение куда дороже, но без этого не обойтись на том этапе, когда все уже сложится. Для того чтобы это сделать, нужно составить планограмму магазина, например такую\*.

---

\* Вообще, конечно, в плане нужно многое прописывать. По ссылке вы найдете набор документов для этой точки: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/mosigra.other/550/532/planogramm.pdf>.



По ней видно, что и где будет стоять, на ней вы потом будете отмечать, где какой товар и т. д.

О поставке оборудования надо договариваться сразу после подписания договора аренды, а завозить его — после окончания ремонта. Был у нас случай, когда в магазине на «Курской» смонтировали оборудование, но забыли стены покрасить.

Хорошо, если вы можете нарисовать, что и где положите, до того как все будет изготовлено и придет первая поставка. Лучше прототипировать и точно представить планогамму выкладки.

Первая выкладка делается, исходя из нее, а следующие — по результатам продаж.

## Еще пара советов по открытию магазина

Вам понадобятся проекты — фасада, вывески, пожарной (оповещение и тушение), крепежи экранов в магазине, слаботочка\*, архитектурный проект, технологический, дизайн-проект, канализация, электрика, вентиляция. Все это можно заказать у одного подрядчика, занимающегося проектированием. Иногда дизайн-проект заказывается у одного, а вся «техника» — у того, кто будет следить за ремонтом.

Параллельно тихо-мирно собирайте документы: уголок потребителя с потрохами, журнал проверок, план эвакуации, наклейки для пожарных, журнал кассира, книгу жалоб и предложений, табель учета рабочего времени, кассовую документацию (зависит от региона), банковскую, отчеты о движении денежных средств. С большей частью этого разберется ваш бухгалтер. Проще говоря, вам уже нужен хороший бухгалтер, и лучше

---

\* Слаботочные электрические системы: системы связи и информационные сети, электроснабжение и освещение, комплексные системы безопасности. *Прим. ред.*

на аутсорсе. Потому что не на аутсорсе на хорошего у вас денег не хватит, если вы читаете эти советы.

После согласования проектов надо все построить. Не забудьте вывеску, уделите ей особое внимание.

Дальше — оборудование. Его надо заказать заранее, чтобы привезли к концу ремонта. Естественно, и поставщиков оборудования, и строителей надо поставить в рамки по договору. Рамки — это когда за нарушение сроков идет штраф. Иначе это мягкая рекомендация. Понадобятся касса, договоренность об инкассации (скорее всего, еще до открытия банковского счета надо будет разведать, у кого отделения ближе или чьи банкоматы с самоинкассацией удобно расположены). Не забудьте зарегистрировать кассу — здесь тоже поможет ваш бухгалтер.

Встретьтесь с поставщиками и заключите договоры до начала ремонта. Чаще всего договоры — это рамки, а каждая конкретная поставка описывается допсоглашением. Первый товар должен прийти на день-два позже оборудования, когда у вас все уже будет готово для его приема.

Поговорите с соседями, расскажите, что будет на месте, пригласите на открытие, подарите им что-нибудь (хотя дарить лучше, когда уже все откроется). Устройте чаепитие с тортом на точке и позовите их и первых покупателей отмечать.

Повесьте баннер о том, что будет на этом месте, — и пусть он начинает собирать людей.

Персонал надо набирать во время ремонта, чтобы в первые дни работы кто-то уже вышел. Тогда же стоит озаботиться фирменной одеждой и бейджами.

После расстановки оборудования поставьте компьютеры и установите ПО учета. Завезите канцтовары. Для некоторых видов деятельности еще придется предупредить Роспотребнадзор о том, что вы начали работу.

## Режим работы

Если наш магазин по графику открывается в 9:00 и закрывается в 21:00, то — сюрприз! — клиент может что-то купить как в 9:00, так и в 21:00. Дверь будет открыта в 9:00, а не 9:06, а закрыта — либо в 21:00, если внутри никого нет, либо когда выйдет последний покупатель. А не в 20:50, потому что все равно никто не придет.

Потому что, записывая режим работы на табличке, мы даем конкретное обещание людям и не собираемся его нарушать. Не все это понимают, но это так же естественно, как выполнять, что обещал.

В торговых центрах магазин могут оштрафовать на 10 тысяч рублей за открытие с опозданием

на пять минут или закрытие на пять минут раньше графика.

Наш продавец, который опаздывает раз в месяц на десять минут, не получает премию (точнее, лишается ее на сумму штрафа). Если магазин был открыт на шесть минут позже графика без уважительных причин, премию теряют старший и региональный координатор.

Обещания надо держать. Вы же не опаздываете на свидания, экзамены и за зарплатой. Точно так же просто не опаздывать открывать магазин.

## Ценники

Скрыв цену, довольно тяжело сделать клиента лояльным. Информирруя его точнее и лучше — куда более реалистично. Поэтому в нашем обществе нужны ценники. И еще этого же требует норматив.

Хорошо, если ценники будут на каждом товаре в магазине. Большой со всеми реквизитами (названием товара, ценой, типом, сортом и т. д.) может находиться на полке или первом товаре в куче, а маленькие — просто с ценой — хорошо бы клеить на каждый предмет.

Типичные ошибки такие.

— Нельзя клеить ценник так, чтобы он перекрывал название товара.

- При обновлении цен вы обязаны продавать по тому ценнику, который есть на товаре. Если стоимость выросла, нужно предупредить продавцов, чтобы они оперативно поменяли ценники. Это отдельная процедура.
- Выделите время, когда у продавца относительно свободный график и мало клиентов. Нужно поставить на эти моменты графика печатать ценников и оклейку всего товара, в том числе на складе. Если этого не сделать, то такая работа будет пропускаться.
- Ценник надо клеить так, чтобы он потом не отходил с кусками упаковки. Иначе вы рискуете очень быстро заработать себе неликвид.

В последние годы разрешены ценники в виде электронных табло и досок, на которых вы выводите цены мелом.

## Сертификаты\*

Товар в вашем магазине должен быть сертифицирован или иметь отказное письмо. Почти все для детей, например, подлежит обязательной сертификации. В случае пластиковой игрушки вроде ведерка для песочницы это означает, что из этого самого

---

\* Актуально на момент написания. Нормативы меняются, поэтому их необходимо уточнять в конкретный момент.

пластика не выделяется какой-нибудь ядовитый газ. Сертификат может подтвердить, что ведро соответствует гигиеническим, фитосанитарным и прочим нормам.

Для ряда товаров (например, медицинских изделий) сертификация обязательна, для других — добровольна. Если товар подлежит обязательной сертификации, а у вас сертификата нет, продавать нельзя. Если сертификат не нужен, необходима другая бумажка — отказное письмо. В нем так и написано: этот товар не нужно сертифицировать, он настолько банальный, что даже подозрений о его вредности не возникает. Отказное письмо также выдается таможней для импортного товара. Это почти как сертификат, только получить его в разы проще.

Поставщик получает сертификат на свой товар, причем на каждую партию. Он вместе с поставкой должен передать вам заверенную копию сертификата со своей печатью. Или отказного письма — тоже заверенную и с печатью. Обычно это документ, вложенный в папку-файл и прилепленный скотчем изнутри коробки. В магазине может быть два товара из разных поставок, и на каждый будут свои сертификаты.

С каждой поставкой приходит полный комплект документов. Обычно вместе с накладной или универсальным передаточным документом

(либо счетом-фактурой) нужно получать и сертификат или отказное письмо. Документ сканируется и прицепляется куда-то к базе данных в карточку товара.

Часто случается, что партия одна и та же и с первой поставкой сертификат приходит, а дальше поставщик говорит: «Товар тот же, не волнуйтесь». Если вы ему верите, сертификат требовать не обязательно.

Покупатель может попросить вас показать сертификат. В этом случае нужно напечатать скан по запросу покупателя и отдать ему. Шлепать печать магазина на такую распечатку нельзя: это неправомерно.

## Воронка продаж (Corvus cornix venditio)

Предположим, вы решили купить хлеба. Вот примерные этапы этого процесса.

1. Вы решаете, что вам нужен именно хлеб, а не галеты. И проверяете, что он вам нужен, потому что сегодня вы никуда не уедете, например. Это появление потребности.

2. Вы решаете выйти из дома и начать смотреть хлеб в ближайшем продуктовом. Вы уже выбрали способ получения продукта. Поскольку вы хорошо

знаете, что такое хлеб и где его брать, мы пропускаем стадию поиска информации о товаре и продавцах.

3. Вы стоите около полки и решаете по конкретному предложению, брать или нет, а если брать, то какой именно.

4. Идете на кассу и оплачиваете. У вас еще есть шанс сорваться при виде очереди.

Если вы хотите подарить цветы подруге на день ее рождения, то действия уже другие.

1. Решаете, что именно цветы и именно сегодня (в вашем анамнезе может появиться поисковый запрос «что подарить женщине»).

2. Ищете в поиске «доставка цветов» или что-то подобное.

3. Выбираете один из сайтов, то есть переходите к конкретному продавцу.

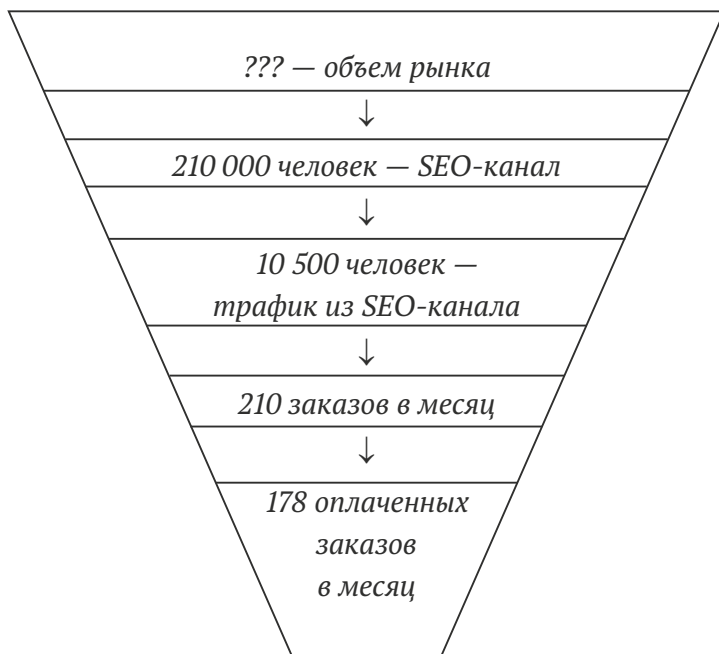
4. Оформляете заказ (любым способом).

5. Оплачиваете заказ.

В Москве на момент написания этой главы 210 тысяч человек делали запрос на доставку цветов в поиске за последний месяц. Это те, кто увидел страницу с поисковой выдачей — сайтами, предлагающими эту услугу.

Пусть конверсия в щелчок по сайту будет 5%. Потом 2% перешедших на сайт дойдут до заказа. Из них 85% оплатят (потому что нужные цветы будут в наличии и они не успеют передумать за время подтверждения заказа).

Вот воронка:



Это и есть воронка. Работать можно с разными ее этапами. Например, «налить» больше трафика сверху, вложив больше средств в продвижение. Можно улучшить конверсию в клик до 6%? Легко, но дорого.

А может быть, надо поработать с ассортиментом, чтобы повысить уровень оплаты заказов до 90%. И улучшить сайт, чтобы повысить конверсию до 2,2%. И так далее.

Задача — понять, какие уровни воронки нам важны. Обратите внимание, что уровень с SEO относится только к этой воронке, а уровень с сайтом — ко всем каналам привлечения людей на сайт (например, контекстной рекламе), поэтому улучшит и их воронки тоже.

Ваша задача — находить узкое место и расширять его. Где больше эффекта — туда и копайте.

## Что влияет на доход магазина?

Смотрим на магазин. Предположим, аренда — 15% от оборота, зарплата — 20%, маркетинг — 3% (у нас сетевой магазин), сопряженные расходы (уборка, электричество, логистика и т. п.) — 2%. Закупочная стоимость товара — ну, скажем, 50% от оборота. Что остается? 10%. Это ваша прибыль до уплаты налогов, маржа\*.

Главное тут — продавать больше товара. Прокрутил в два раза больше за тот же месяц, когда платил всего одну аренду, — заработал сильно больше.

Есть общая глобальная часть, которая определяет доход, — это ассортимент, расположение

---

\* Учитывайте, что закупочная стоимость и, возможно, стоимость привлечения покупателя линейно зависят от выручки, ФОТ (бонусная часть) — нелинейно. Аренда может вообще не зависеть.

магазина, сезон и т. д. Часть вы подготовили сами, часть заложена природой. На такие факторы после старта бизнеса вы не влияете или почти не влияете. Можно только определить, что что-то не так, и, например, переехать на другую точку.

Зато вы влияете на кучу других факторов, а каждый из них ведет к продажам.

Первый — ассортимент. В идеале вы должны выбрать четкую рыночную нишу и притащить в магазин все, что для нее нужно. Например, если вы торгуете подгузниками, должны быть если не все возможные подгузники, то уж точно широкий выбор, например больше видов и типов, чем у многих в городе. Если продуктами — не должно ничего неожиданно кончаться. С другой стороны, не надо выходить за свою нишу, а то начнете как магазин автозапчастей, а закончите как аптека с ремонтом обуви и беляшами.

Второй фактор — сервис. Важно идеальное обслуживание клиента (дружелюбное, приветливое, комфортное). Проверить просто: человек должен выходить из магазина с улыбкой. Следующее — грамотно подобранная и обученная команда продавцов. Эти люди — ваша передовая, они делают ваш бизнес. Уделяйте им максимум внимания. На потоке ТЦ вроде «Меги» работа хорошо обученного стажера и профессионального продавца дает различие по продажам в разы. Опытный администратор магазина просто тем, что появляется

на точке, сразу повышает ее выручку на 30% в сутки с первого дня — просто своим опытом продавца и тем, что знает, как все организовать хорошо.

Потом важны стандарты чистоты и порядка — просто потому, что иначе у вас будет неприятно находиться. Люди любят чистые красивые места. Там им хорошо. А это часть вашей цели — чтобы вашим друзьям (покупателям) было хорошо.

Естественно, должен быть качественный продукт — тот, который приятно продавать. Товар, за который не стыдно, — основа продаж.

Важно не впаривать, продавать нужное, в случае любого косяка — быстро реагировать. И поддерживать бренд. Когда вас будут узнавать, запомнят профессионализм продавцов, вы должны запоминаться уже не как магазин «около центральной библиотеки», а по торговому наименованию. Чтобы все ваши другие магазины тоже классно работали.

Если у вас хорошее или нормальное расположение, достаточный ассортимент и есть люди, которые создают приятную атмосферу в магазине, товар, который хочется советовать всем своим друзьям, если вы действуете по принятым стандартам и не совершаете ошибок, успех обеспечен. Облагаться будет очень и очень сложно.

Вот что мы проверяем у себя: каждый наш магазин должен поддерживать известный покупателям

уровень сервиса. У нас самое важное — скорость операций в магазине, общее отношение продавцов и аккуратность внешнего вида, эффектная демонстрация игр (так, чтобы захотелось сыграть, потому что если уж начали — то и клиент развлёкся, и продажа почти сделана). Проверяем оформление торговой площади (навигацию, выкладку), чтобы было хорошее освещение, свежий воздух. Фоном должна тихо (ненавязчиво) играть специально подобранная музыка, задающая настроение. Это может быть как классика, так и рок-н-ролл, но главное — чтобы она не мешала никому.

Нам как сети еще важно, чтобы магазин был хорошо брендирован и четко определялся как наш. Потому что он часть целого, а не отдельная единица. Впечатления от покупки в одном из магазинов однозначно влияют на желание человека зайти в другой. Это означает, что франшизные магазины надо строго контролировать — ведь это лицо всей сети. А цены и акции в каждом из них должны соответствовать акциям во всех остальных точках сети.

## Что контролировать в магазине?

Три основных параметра мониторинга — посетители, конверсии и число товаров в чеке.

Выручка — результирующая этих трех параметров. Если количество товаров в чеке стремится к единице, то, скорее всего, продавцы не работают — можно было бы заменить их автоматом по выдаче. Есть три варианта проконтролировать качество их работы. Первый — проверять магазин (или бизнес по услугам) с помощью тайного покупателя (который заполняет каждый раз одинаковую анкету, пример есть в приложении). Второй — смотреть самому. Это очень удобно, пока магазин один, но сложно, когда людей много. Третий — следить за естественными отзывами и задавать вопросы клиентам, которые у вас что-то купили. Объективен только первый метод, потому что при вас все будет работать как часы, а клиенты не очень репрезентативны в плане стабильности оценок.

При попытке записать в целевые показатели продавцу количество чеков вы получите много мелких продаж.

Если поставить целью количество товаров в чеке — тоже много мелких продаж. Правильно следить за балансом всех трех показателей.

Следующее, что вас должно волновать, — это соблюдение расписания, которое вы сами установили для всех задач. Потом уже идут остальные параметры вроде целевого использования активов и текучки.

## Где брать товар и как работать с поставщиками

Есть две ситуации: когда вы нужны поставщику и когда он нужен вам. В первом случае он найдет вас сам и постучится в дверь. Чем крупнее бизнес, тем больше входящих предложений. В этой ситуации можно устраивать конкурсы на поставки, поскольку ваши контрагенты будут знать, что вы свободны в выборе. Например, продуктовый может сообщить условия закупки тонны гречки и дать возможность всем выставить свои предложения. Условия не обсуждаются, определяется цена. К участникам применяются коэффициенты надежности и репутации (когда у вас уже есть опыт недопоставок или срывов поставки).

Если договор поставки заключен, но что-то пошло не так, в документе обычно прописываются штрафы и неустойки. Например, 95%-ное исполнение заказа — ОК, а 90% — это штраф. Но при этом обе стороны стараются не кошмарить друг друга, потому что им еще долго на этом рынке работать. И непонятно, как повернется ситуация: может быть, именно этот договор с поставщиком в будущем станет критически важным. Поэтому все стараются договориться. Но это в случае одиночных ошибок. В случае повторов — с косячниками просто никто работать не хочет и не будет.

В обратной ситуации, когда вам нужен товар, выеживаться некуда. Если до этого вы выламывали руки поставщику, то теперь ситуация обратная. Здесь он прав — а вы слушаете условия. Можно попробовать попрогибать, но обычно, как только контрагент понимает, что вам это нужнее, все ваши условия слетают и он выставляет свои.

Отношения с поставщиками напоминают переговоры у первобытных племен. Разница в том, что проигрывает не тот, кто первым перейдет к делу, а тот, кто не успеет правильно выставить условия. Обычно первый раунд посвящен знакомству и свободному общению. Поставщик не знает, что вас интересует. Вы не в курсе, как и что он вам может предложить. Идет взаимное ощупывание, и реальные вопросы и интерес замешиваются в десятки маскировочных. Оптимальная стратегия в первом раунде — переложить инициативу с себя на поставщика: «Вы же хотите присутствовать в нашем магазине. Не, если нет — нам ни тепло, ни холодно, но вдруг. Что вы предложите?»

Во втором раунде начинается конкретика. Поставщик уже понимает, что вам нужно. В этот момент, если он первый скажет про условия оплаты, вы уже проиграли. Нужно успеть дать свое видение картины мира. «Мы берем весь товар только на реализацию» — и это надо принять как данность, если все действительно так. Часть мира, которая

не обсуждается. В этот момент поставщик может встать и уйти. Или начать кричать и плевать. Но если он этого не сделал и задал вопрос — значит, проглотил, согласился. Принципиальные моменты обсуждаются в самом начале с позиции «только так». Непринципиальные в конце. В середине партии — торги за цену. Они обоснованны: есть описание модели, логические доказательства, аргументация позиции. Технические детали тоже нужно не забыть, это условия поставки: как товар к вам попадет; через какие каналы (склад, по магазинам сразу); тарность; приемка на месте или в течение трех дней; как обрабатывается брак и возврат; что, если не то перевезли; что, если товар не пошел (обратный выкуп или обмен, соотношение возврата, например, 10% от партии). Как происходит оплата, когда отдаете, сколько. Есть ли бесплатные товары для образцов, витрин. Обсуждаются акции, в которых может участвовать поставщик. В конце речь идет о достижении порогов: возможно снижение цены по объему, ретро-бонус за успешные продажи. Бывает условный бонус по своевременной оплате, маркетинговый бонус при акции или совместной деятельности и много чего еще.

Поменять условия потом будет очень сложно. Не надейтесь, что если вы один раз согласитесь, то потом условия улучшатся: этого почти наверняка

не будет. Но все же есть одно **хорошее окно для переговоров**. Наш несезон (как и у многих в рознице) начинается в марте. В это время весь «крупняк» уходит в стоп по закупке. Нового товара почти не надо, плюс все сбрасывают остатки: возвращают и распродают. В этот момент можно сильно торговаться. Вы подходите к поставщику и говорите: «Парни, если вы хотите продолжать работать, то нужно вот так и так», — и стараетесь поменять условия. Скорее всего, вы сходите лесом и поставщик вам не поверит. Тогда дальше вы просто прекращаете закупки. На 3–4 месяца. Потому что вам и так товар не нужен. А для поставщика это выглядит так: месяц не закупают, ладно. Два — бывает. Три — неужели действительно не будут с нами работать? Ведь столько брали, черт побери! Четыре не берут — «Шеф, это серьезно», не бейте меня, я договорился на новые условия, и мы можем вернуть клиента.

Второй вариант торгов перед сезоном звучит так: «Мужик, я могу продавать на бóльшую сумму, но мне нужны кардинально другие условия. Вот такой прогноз и план, вот такие условия для его достижения». Поставщик обычно думает в начале сезона, куда бы быстрее распахать весь товар, и видит в этом выход. И бросается сам себя убеждать, что это тот самый случай, когда нужно хвататься за возможность и ловить удачу.

Если вы поставщик, тоже можно ждать, но уже в самом горячем сезоне. Главный вопрос — готовы ли вы на это экономически. Мы по товарам своего производства переводили всех с условий реализации в отсрочку. Нам не верили, что мы это затеяли всерьез. Мы же говорили, что товар дефицитный и не будем больше грузить на старых условиях. В итоге остановили поставки. В ноябре до кого-то стало доходить, что мы действительно не собираемся продавать им товар под Новый год (а для нас это упущенная прибыль). К февралю даже самые упертые поняли, что мы серьезно.

В конце года по итогам продаж можно поговорить о бонусах. Или просто попросить несколько единиц товара — чтобы стимулировать тех, кто его так хорошо продавал.

И всегда надо пытаться улучшить условия. Главный вопрос: «Что я должен сделать, чтобы покупать на 10% дешевле?» Вы удивитесь, но на него иногда отвечают конкретикой.

Когда что-то не срывается, и уже прямо конкретно, то надо выйти на мотивы. Если решение принимает закупщик или менеджер, то у него обычно формула. У генерального директора другие мотивы, у маркетинга — третьи. Поэтому, если не зашло через менеджера, имеет смысл писать наверх. А оттуда уже могут спустить вниз команду.

## Как часто привозить товар?

Есть несколько схем работы реального или интернет-магазина. Первая — это оперативный закуп, хорошо известный по рынкам электроники. Это когда хранятся только витринные образцы, а при попытке что-то купить вас просят подождать, продавец идет на ближайший оптовый склад, покупает там (по договору с магазином), продает вам. В этой схеме о товаре заботиться вообще не надо, но она, по очевидным причинам, ограничена и не очень-то эффективна. Следующая история — склад при магазине, а потом склад для нескольких магазинов с накопителями, региональный хаб — и понеслось. Но для простоты поговорим о достаточно универсальной модели центрального склада и подсобных помещений магазинов.

Сколько брать товара? Логика подсказывает: если поставки идут, например, раз в две недели, то надо брать двухнедельный запас и немного сверху. Но в реальном мире все не так, и по мере выполнения этих двухнедельных тактов будут меняться данные спроса. Плюс поставщики не всегда могут отгрузить товар в срок: если его нет на их складе, партия задержалась на таможне, машина сломалась и т. д. Так что для каждого поставщика ведется индекс надежности: с какой вероятностью указанный заказ поставляется в обозначенный

срок. Исходя из него определяются ритмичность поставок и объем резерва товара. Например, если надежность поставщика 50%, стоит заказывать не двухнедельный, а месячный запас товара. Или — двухнедельный раз в неделю.

Практика показывает, что у большей части поставщиков в России надежность где-то в районе 50–60%. Если вы нашли кого-то с надежностью больше 80%, цените своего менеджера со стороны поставщика. Естественно, по этой причине в том числе, поставщиков (и нескольких разных) нужно искать до открытия магазина. После того как вы узнаете, где, как и на каких условиях берется товар, лучше подписать договор поставки. Обычная форма ни к чему не обязывает — как правило, это рамки, суть определяется допсоглашениями по каждому заказу.

Теперь вопрос расчета запаса: откуда взялись эти две недели. На самом деле все не так просто. Есть много математических моделей поведения. Простая такая: определяется минимум и максимум товара, который нужен на складе. Например, «в магазине на “Таганской” должно быть минимум пять “Монополий”, максимум тридцать». Если количество хотя бы в одном магазине падает до пяти, на все точки делается дозаказ до их максимального уровня.

Более правильная стратегия выглядит так. Вам нужно провести ABC- и XYZ-анализ для каждого товара — выяснить, сколько выручки он вам

приносит и как часто его спрашивают. И держать в железном наличии самые прибыльные товары и самые ходовые. Звучит логично, но мало кто это делает именно на уровне математики и автоматизации — а как показывает практика, уже с категорией В начинаются сложности. Не доверяйте интуиции, она вас подставит минимум на 10% выручки.

### *Справка*

*ABC-анализ — удобный и наглядный метод классификации ресурсов компании (в данном случае товара) по степени их важности. Все товары подразделяются на три категории, например: А — самые ценные товары, обеспечивающие около 80% продаж; их запас должен составлять 20% ассортимента. В — промежуточные, 15% продаж, 30% ассортимента; С — наименее ценные, 5% продаж, 50% ассортимента.*

*XYZ-анализ — метод, позволяющий определить стабильность продаж товара за определенный период времени. В качестве критерия для анализа может служить количество проданного товара за определенный период, спрос на товар, количество покупок.*

*В категорию Х обычно попадают все товары с минимальным колебанием продаж — от 5 до 15%. Их отличает стабильная величина потребления и высокая степень прогнозирования.*

*В категорию Y — товары с колебанием продаж от 15 до 50%. Они отличаются сезонными колебаниями и средними возможностями прогнозирования.*

*К категории Z относятся товары с колебанием продаж от 50% и выше. Это товары с нерегулярным потреблением и непредсказуемыми колебаниями, поэтому спрогнозировать их спрос невозможно.*

По результатам расчетов прописываются правила для каждой из групп — ААХ, АВХ, АСХ и т. д. Потому что по факту для группы ААХ перезапас вообще не страшен: она и прибыльна, и продается много, и спрос стабильный. А для группы САЗ он критичен. Маржа невысокая, частота покупок тоже, товар может зависнуть.

Проще говоря, если вы точно уверены, что продадите выбранный товар, можно немного перезакупить, а вот все те товары, по которым прогноз долгий, — ловушки замороженных денег. Аккуратнее с ними.

## «Челночное» планирование

Идете к человеку, который отвечает за продажи, и спрашиваете его, сколько таких штук он может

продать. Например, если магазин говорит, что может продать десять таких игр в месяц, мы умножаем этот прогноз на число магазинов и понимаем, что это около восьми тысяч игр в год. Иными словами, прикидываем итоговый объем плана. Дальше идем на рынок и смотрим, готов ли он вообще потребить такое количество. Сколько это процентов от рынка, например, сложных стратегий? Выясняется, что объем — скорее четыре тысячи. Снова идем вниз, сокращаем планы продаж. И так бегаем туда-сюда.

Это правильнее, чем планирование в духе «продам на миллион — а на следующий год на 20% больше». Вопрос в том, что мешало сделать два миллиона: ограничения рынка или просто неверный прогноз?

Этот вопрос главный.

## Ассортимент

По логике, чем ассортимент шире, тем лучше, правда? На деле вы упираетесь в актуальность позиций, сезонность, надежность поставщиков, объем склада и, главное, тот печальный факт, что в большинстве случаев в магазине на 20 квадратных метров ну никак не выложить 2500 единиц товара.

Самое главное — понять принцип того, что важно иметь на точке. Нужны товары трех типов.

1. «Морковки». Это то, на чем вы иногда можете почти не зарабатывать, но за чем приходят люди. Например, если продавать гамбургер близко к себестоимости, а зашибать на газировке, — это вполне работа на флагмане. Еще один частый пример — дешевый базовый кофе (например, стакан с собой за 37 рублей) и заработок на всех других видах этого напитка (от 100 рублей за стакан) и пончиках (от 100 рублей за штуку). В случае обычной розницы просто то, что работает как морковка и привлекает людей. У нас это «Монополия» и «Уно».

2. Хиты и самые ходовые товары, на которых вы зарабатываете. Тут просто: несколько «флагманов», которые хотелось бы продавать больше, сильнее и выше. По ним дается основная реклама.

3. Товары сравнения. Это то, по чему определяется уровень цен в магазине. Один известный мне производитель замков почти год исследовал, какие устройства его клиенты считают обычными, и именно на эту модель снизил цену вдвое. Чем заработал репутацию компании, делающей дешевые практичные замки. Хотя по другим позициям его цены были немного выше среднерыночных. Хлеб и молоко в продуктовом — тоже примеры товаров сравнения. По ним расти нельзя.

4. Маркеры. Это штуки, которые продаются мало, но нужны для того, чтобы сориентировать, что в магазине и как. Это может быть дорогуший

красный кабриолет в салоне автодилера, огромный телевизор в магазине техники, «Монополия» в магазине подарков или даже сезонная черешня и авокадо в эконом-продуктовом.

5. Основная категория — то, за чем приходит больше половины покупателей, но что медленно оборачивается или не приносит такой яркой прибыли, как флагманские товары. Это просто наполнение полок. У нас в базе из 2500 товаров ядро — 200 позиций. Остальные 2300 приносят меньше 10% выручки.

6. «Длинный хвост» — много товаров в конце ABC-анализа. Его надо контролировать на предмет слишком низкой оборачиваемости и время от времени стараться урезать.

7. Акционные товары, которые фактически раздаются почти бесплатно, но вы очень хотите «разморозить» деньги из них (то есть получить ликвидный актив) — или которые нужны для того, чтобы увеличить чек либо привлечь людей (хотя это скорее способ их использования).

## Управление ассортиментом: почему товара может не быть?

Первый вопрос в том, почему вообще может не быть какого-то товара. Это очевидная вещь для любого человека из розницы, но крайне нелогичная для

человека со стороны. Столетиями работает рынок, так почему, черт побери, до сих пор случаются неувязки?

Потому что все дело в природе нашего мира. Представьте, что у вас есть статичная матрица товаров: скажем, 500 наименований для продуктового магазинчика в жилом районе.

Сначала посмотрим на продукт, не имеющий срока годности. Например, это будет туалетная бумага. Очевидно, что она иногда нужна жителям окружающих домов, без нее они будут испытывать моральные страдания, и раз уж они зашли за ней, то почему бы не купить колбасы, водки и торт, правильно? Ну, или хотя бы кефира.

Туалетная бумага не портится и не пропадает, она просто невероятно дешева, не дает вам почти никакой прибыли и занимает до фига места. Вы хотите держать ее как можно меньше, но всегда в наличии, чтобы не было такого, что кто-то за ней зашел, а ее нет. Вам еще повезло, что у нее нет 10 разных цветов, фактур и размеров, как у одежды: это все же не модный магазин.

В идеальной модели мира вы хотите делать так: есть пять рулонов, каждый вечер приезжает машина с поставкой, если осталось четыре рулона — надо, чтобы она привезла еще один.

Проблема в том, что машина приходит по вторникам и пятницам, и вам нужно предсказывать

запас бумаги на промежутки между этими днями. Поскольку ее потребление носит довольно творческий характер, вы используете какую-то функцию (скорее всего, исторические данные о продажах с той или иной степенью усреднения) и держите небольшой запас, чтобы он не исчерпался.

Появляются две новые сущности: предсказание спроса и прогнозирование запаса.

Сейчас пропустим особенности предсказания спроса на более сложные товары вроде пива, хрустящих батонов и других штук со сроками годности. Просто скажем, что есть две целевые функции:

- минимум запаса на складе;
- но при этом покрытие всех потребностей клиентов при разных флуктуациях спроса.

И еще есть функция времени, поскольку поставки идут не мгновенно и их надо планировать.

Вы можете использовать простой движок типа минимакса: определить минимум и максимум рулонов на складе. Например: «Когда остается меньше 4 штук, дозаказать в следующую поставку до 25». Это хорошо работает на малых числах.

Теперь давайте чуть усложним задачу. Машина не одна, есть разные поставщики. Каждый привозит что-то свое, по своему графику. Стало чуть сложнее, но все равно терпимо, правда?

Ассортимент поставщиков частично пересекается. Иногда выгоднее брать маленькие партии

у одного, а побольше у другого. И когда-то выгоднее терпеть, пока не потребуется большая партия товара. Ладно, вы пишете еще модуль — и все более-менее хорошо.

Поставщики часто меняют условия и сами меняются. Один может повысить цены, второй — уйти с рынка, третий — опаздывать на один-два дня, четвертый всегда задерживает заказ... Адище? Еще нет. Один хочет полную предоплату, второй готов торговать под реализацию, третий дает вам отсрочку платежа на три недели и т. д.

Получается большая сложная модель, которую уверенно перечеркивает одно ДТП с любой из машин поставщиков. И такой моделью занимается закупка.

Чтобы такого не случилось, в сети ставят на входе конденсатор: собственный склад, который собирает все с поставщиков и развозит по точкам. Получается стабильнее и с более понятными зонами ответственности. Но все равно риски поставщиков в духе «у нас брак по всей партии, и теперь упс» лежат на закупке.

Некоторых товаров просто не будет вовремя, и это закон мира. Но на это можно влиять.

К счастью, в реальном мире задача сводится не к «100% наличия всегда», а условно к тому, чтобы удовлетворить спрос с вероятностью 95%, потратив минимум денег. Можно подтянуться до 96,

97 или 98%, но каждый новый процент будет дороже, и почти на порядок.

## Можно ли добиться постоянного наличия самых важных товаров?

Да. Иначе бы иногда в фастфудах не было гамбургеров, например. Нам, условно, не надо обеспечивать 100%-ное наличие товара. Достаточно установить SLA\* по наличию и удерживать его. У нас есть товар, например, который дает чуть менее 3% выручки всей сети. Это одна-единственная коробка «Шакала».

Теперь представьте, что мы убрали «Шакала». Как вы думаете, сколько мы потеряем? 1%? 3%: те, кто зашел, будут брать что-то еще, например «Имаджинариум»? Нет. Мы потеряем минимум 1,5–1,6% выручки, потому что те, кто приходил за «Шакалом», берут что-то еще из товара, добывая средний чек до 1,6 позиции.

Если вы убираете один товар из топа из продаж, вы теряете деньги. Больше, чем он принес бы, если бы был в магазине. В ваших интересах удерживать наличие этого товара и подобных. Скажем, тех 5%,

---

\* Соглашение об уровне услуг (service level agreement, SLA) — формальный договор между заказчиком и поставщиком услуги, описывающий ее суть, права и обязанности сторон и согласованный уровень ее качества. *Прим. ред.*

которые дают 20% выручки сети. Или тех 20%, которые приносят 80% выручки.

Но этого мало. Ассортимент — это не только выручка. Это еще и повод зайти в магазин. Чем больше ваш ассортимент, тем больше людей будет на входе. И наоборот. Мало кто заходит просто попыриться, и вы их уже всех охватили. С другой стороны, невозможно держать в наличии все товары прайса. Поэтому умные люди разработали две модели: ABC- и XYZ-анализ.

**Теперь как определить, что вам нужно закупать и держать в наличии?** Сначала делается ABC-анализ по выручке — это оценка того, сколько денег вам приносит товар. Потом такой же анализ по прибыли (можно продать кучу «Монополий», но мало заработать из-за низкой наценки). Потом идет XYZ-анализ стабильности спроса. Например, «Уно» могут спрашивать очень-очень часто, а приносит она довольно мало денег (потому что мелкая и дешевая).

Итог — у вас есть для каждого товара категория по выручке, прибыли и стабильности спроса. Например, AAZ — это товар, который сам себя не продаст, но принесет много денег. Это может быть какой-нибудь «Спейс Алерт», например. AAX — это «Шакал» или «Имаджинариум»: их выгодно продавать, их хотят люди. Что-то вроде ABY (много прибыли, средние выручки, нормально

спрашивают) — это, например, «Дженга». Она явно должна быть в магазине, но если ее не будет — потери не так велики (потому что конкретно в этом сегменте много башен). И так далее.

Дальше после такой оценки надо закупить все товары, которые имеют буквы А и Х в анализе. И установить по ним SLA.

В этот момент, как показывает опыт регионов, матрица магазина внезапно выправится, и магия закупок повысит выручки точки на 15–20%. Потому что «руками» такое редко кто-то отслеживает полностью.

Затем надо пристально присмотреться к тем товарам, где есть буквы В и У в категории. Их надо стараться заполучить, но не рвать ради этого пупок.

В чем отличие? В том, что, если Владивосток остался без товара на Новый год, «хорошие» позиции с А и Х в индексах мы бы, возможно, рекомендовали заказывать туда авиадоставкой, а вот уже В и У — вряд ли.

Потом надо постараться избавиться от товаров, которые у вас висят годами, с генами С и Z в «диагнозах». Точнее, уменьшить их запас до возможного минимума. Естественно, на сегодня, потому что после подрезания матрицы снова появятся новые С и Z, анализы-то сравнительные. Но этот процесс (как и процесс ввода и оценки нового товара) не стоит останавливать.

**Откуда берутся эти отчеты?** Чтобы получить ABC- и XYZ-анализ, нужно иметь какую-то статистику продаж, где весь ассортимент уже есть и все работает правильно. Ну, или использовать математоды, позволяющие восстановить дыры в наличии чего-то. Для этого есть и специальный софт, и разные методы, часто связанные с прогнозированием спроса.

Мы используем свою математику и свои костыли (это исторически сложилось). У нас две основные модели: матрицы с буквами для Москвы и для регионов (все же это два рынка). Есть и под каждый магазин, но уже не в режиме реального времени.

Дальше простое действие такое: взять первые 100 товаров ABC-анализа по выручке. Что туда попадает, должно быть железно, иначе магазин работает с низким КПД. Более сложное действие — взять ABC- и XYZ-анализ по региону и закупить наконец этот товар.

У товаров ААХ есть еще особенность: их можно хранить на складе почти сколько угодно. По ним не бывает перезапаса, потому что точно известно: они продадутся.

Товары типа ССҮ — под вопросом в этом плане, с ними можно остаться грызть картон (и иногда их дешевле выкидывать, чем хранить на складе, пока партия будет уходить).

## «Хайповый» товар

Иногда у вас возникает резкий скачок популярности какого-то товара. Спусковым крючком может послужить что угодно, у нас были такие случаи.

1. Вышел ролик про говорящего хомяка, который неожиданно завирусился (то же агентство делало еще несколько похожих проектов, но «выстрелил» у них только хомяк).

2. В шоу на телеканале поиграли в одну из наших игр, не называя при этом название, но много кто начал искать «игра вечерний Ургант».

3. Звезда выложила в «Инстаграм» свою фотографию с надувным Валерой из игры «Время Валеры».

4. Весь рынок сошел с ума от фиджет-кубов, потом от спиннеров.

5. Телеканал сделал с нами игру и пустил по ней плотный пакет рекламы.

По таким товарам важно сделать вот что.

1. Получить их максимально быстро, быстро раскидать по сети, быстро выложить на сайт и быстро рассказать людям, что такой товар есть. Представьте, что у вас эксклюзив на этот товар две недели, и действуйте исходя из этой модели.

2. Сделать их доступными, то есть дать людям возможность их найти. Вторичная волна хайпа приведет к запросам в духе «хомяк из ролика», «игра с телевизора» и т. д. Возможно, стоит занять

места в контекстной рекламе, добавить свежие посты в соцсети и контент на сайт для индексации, ударить большой контентной интеграцией на какой-нибудь быстро и хорошо индексирующейся площадке, добавить системный обзор и поставить ссылку с «Википедии» и т. д.

3. Понимать, что популярность быстро схлынет и что экстраполировать спрос первых дней дальше несколько бессмысленно. Идеальная ситуация — когда товар достался вам под реализацию, но на практике все зависит от здравого смысла закупщика и его опыта по оценке таких историй.

Если у вас этого товара нет, но он будет, — хотя бы собирайте адреса почты тех, кому он нужен. Может быть, получится продать позже. Или, если товар кончится, — допродать потом.

## Кассовая дисциплина и инвентаризации

Касса — страшная штука. Люди без шуток ее боятся, потому что там куча денег и ответственность. А у некоторых так вообще сносит башню. Каждый день они смотрят на стопку денег — и в какой-то момент начинают воровать. Отсюда первый и главный принцип — пересчет кассы раз в три часа минимум, а также при открытии-закрытии смен.

Контроль кассы, выдачи чеков и регулярные инвентаризации — гарантия того, что данные в информационной системе совпадут с фактом. Они должны совпасть и с первичными документами (закупкой и продажей). Если провести все эти проверки корректно, то в магазине все будет учтено. Без этого нельзя вести отчетность и рассчитывать хоть на какой-то контроль.

Инвентаризации в магазине делаются по расписанию или внезапно. Полные — редко (на небольшой точке можно их устраивать раз в неделю или месяц), выборочные — часто. Инвентаризацию важно делать не по принципу «что должно быть, ищем по списку», а по принципу «пропикали весь товар, смотрим расхождения». Потому что в первом случае идет подгонка товара под список и может быть скрыта пересортица или большее количество остатков, чем в документе.

Главное для кассира — спокойствие и внимательность. Хороший кассир действует без заминок, но и не торопясь. Он никогда не забывает считать и проверять деньги. Он проговаривает сумму по факту получения денег на руки: «Сумма заказа 1870 рублей. Ваши пять тысяч. Сдача 3130 рублей». Медленно и кайфно, чтобы успеть подумать. Потому что если не успеет — скорее всего, его рано или поздно разведут. На кассе так: моргнул — потерял пять тысяч. Все настоящие крутые кассиры старой школы

всегда раскладывают деньги в кассе одной стороной. Новые деньги до выдачи чека кладутся поперек кассового ящика, чтобы видеть, что человек дал.

Кассы ломаются. Поэтому кассир должен знать, что делать и в каких ситуациях, чтобы человек ушел с чеком, и потом все поправить и заполнить документы.

На «Таганской» была девушка-стажер — прямо кошечка, ми-ми-ми. И вот буквально на первой рабочей неделе ей достался очень нервный и очень торопящийся мужчина, который расплатился шестью пятистотками. И девушка-стажер начала каждую проверять, вспоминая признаки, немного подвисла. Мужчина, весь красный, стал говорить: «Девушка, да настоящие они, настоящие! Давайте побыстрее, я очень спешу». Так эта крошка ему спокойно и тихо заявила: «Извините, но на кассе нужно все делать четко, чтобы не ошибиться». Он сразу поднял на нее глаза, кивнул и успокоился. Видимо, что-то в голове щелкнуло. Вот что с людьми делает профессионализм кассира.

К нам часто заходят шарлатаны с пяти тысячными, особенно в ТЦ: они обычно обходят много магазинов и потом исчезают. Смысл операции прост: вам как бы дают пять тысяч, но на самом деле только вертят бумажку в руках или кладут на монетницу, прося отсчитать сдачу, и, пока вы не смотрите, забирают ее. И потом получается, что

купюры в кассе-то и нет. Кажется, смешно, но молодому продавцу легко попасться.

Да, и еще одно. Большинство дополнительных продаж идут от кассовой выкладки. Если положить не очень дорогие сами себя продающие товары, то время станет работать на вас. Разговаривая с вами, клиент глазами все равно начинает выбирать из них что-то годное. Если он остановил на чем-то взгляд, стоит сказать пару самых эффектных фраз об этом товаре.

## Как делается инкассация?

Когда вы одни и точка одна, все просто. Вы себе доверяете и готовы принять риски того, что по дороге в банк вам дадут по башке. А когда точек уже две, становится сложнее. Хотя бы потому, что линейный продавец с 100 тысячами рублей в кармане не факт что дойдет до места. Даже до банкомата можно пройти через бар, и так появится байка компании. Чтобы минимизировать риски, появляется инкассация. Она стоит денег, но снижает риски.

Если вы носите деньги в банкомат самостоятельно, у Сбербанка есть очень хороший вариант: 0,35%\* инкассирования. Обратите внимание, в биз-

---

\* Ставка на момент написания книги.

нес-плане это считается не под всю выручку, а где-то под 40–60%, остальное идет с карт (доля зависит от сферы и города) и там еще надо учитывать цену эквайринга\*. Мы на 2017-й год платили 8 тысяч за услугу инкассации и 400 рублей за каждый выезд. Небольшие точки инкассирует офисный сотрудник: у него есть приказ и материальная ответственность. На точке делают расходник о передаче, расходный ордер на инкассо. Сотрудник заполняет приходный ордер, что он деньги взял.

Чем чаще делается инкассация, тем меньше у вас будут воровать свои же. Чем детальнее прописан процесс, тем меньше шансов, что у вас уведут выручку. Например, на «Тверской» к нам зашел какой-то незнакомый парень, представился гендиректором, наорал на сотрудников и забрал всю кассу. Старшему даже в голову почему-то не пришло, что от «гендиректора» тоже надо требовать приходный ордер и вообще документы. Естественно, второй раз мы на эти грабли не наступим. Наверное.

Пару раз заходили «чужие» инкассаторы. Кто — не знаем. В любой непонятной ситуации надо звонить руководителю и задавать вопросы. Однажды мы так спасли всю выручку за 30 декабря.

---

\* В данном случае — процент, который берет банк с сумм, пришедших на счет юрлица. *Прим. ред.*

## Проверки и нежданчики во время работы

Еще вашу кассу время от времени будут проверять на предмет правильности работы. Роспотребнадзор может заглянуть в гости, купить что-нибудь, посмотреть на чек, проверить, выдали ли всю сдачу, потом предъявить документы и попросить снять текущий остаток по кассе. Могут запросить кассовые книги. Заодно проверить сертификаты и ценники. Хотя, конечно, сейчас есть установка не кошмарить малый бизнес, поэтому если пришли — то по предписанию и дело серьезное. К нам приходили по возрастному цензу на играх (12+) в Москве, а жалоба была из Калининграда. Заодно перетряхнули весь магазин. Могут прийти от города по поводу вывески. Она должна соответствовать правилам размещения. Иногда проверяют правильность всех договоров на вывоз мусора и прочее.

У вас на точке должен быть правильно оформленный уголок потребителя, а в нем — книга жалоб и предложений. Если вам оставляют похвалу, по нормативу надо отвечать. Пишите «Сотруднику вынесена благодарность». Если это жалоба или рекламация — пишите: «Связались с клиентом». Любые попытки что-то уточнить в книге при проверке могут усугубить ситуацию. Появляются зверюги. Чаще всего вы будете встречать крыс, особенно там, где

есть склады. Помещение надо сразу дератизировать, у вас должен быть соответствующий договор.

Будут возникать спорные ситуации, например если бомжи захотят прилечь около вашего магазина (такое было в Мосигре на «Курской», где их выгоняли из перехода). Когда вашу дверь подпирают двое бездомных, это по эмоциональному эффекту сравнимо с тем, как если бы они стояли в фирменных футболках. Никто не зайдет, но многие запомнят. Гоните их дикими криками, не уходят — вызывайте полицию.

Вот еще типичные проблемы, возникающие на розничных точках, с которыми вы рано или поздно столкнетесь. Давайте сразу их все и обсудим.

**Например, товар пришел битый.** Если вам отгружают товар по местам и вы видите битую коробку, начните записывать видео до распаковки. Потом подпишите акты приемки (две копии, одну себе), в каждом поставьте пометку, что товар с браком, и распишите подробно, что именно с ним не так. И заберите товар, чтобы потом связаться с поставщиком. У вас должен быть стандартный процесс обработки брака (чаще всего описанный в договоре поставки) — работайте по нему. Если забракована вся поставка, лучше отправьте ее назад целиком.

**Сотрудник магазина заболел и не пришел.** Должен быть запасной человек либо кто-то еще с другой точки. **Этим хороша сеть — можно взаимозаменять разные элементы.** Когда людей

много, ими можно гибко управлять. Например, если у нас заболевает сотрудник с ключами от точки, то из центрального офиса выдвинется ответственный за такие ситуации с дубликатами ключей. Магазин откроется, хоть и с небольшим опозданием.

**Если рубанули свет**, то хорошо иметь вариант кассы с батареейкой и пару автономных светильников. Если ее нет — работа встанет. Если вы видите, как рядом копают дорогу, задумайтесь о покупке простого бензинового генератора. В конце концов он вам точно пригодится: мы же живем в России, и традиция делать запас на случай апокалипсиса должна греть душу.

**«Некоторые женятся, а некоторые так».** Важно, чтобы прямой начальник не спал со всеми подряд. Остальные ситуации в целом физиологические. Вроде бы это не ваше дело, но есть нюансы. Вам нужно знать об образовании пар и быстро расставлять людей на разные участки. Правил всего два. Первое: родственники, друзья и романтические партнеры не должны влиять на продвижение человека по карьерной лестнице. Иными словами, они должны быть достаточно далеко, в другом отделе или подразделении. Второе: обнаруженная «связка» должна быть проверена на предмет сговора. В большинстве случаев (примерно 80%) воровство требует участия двух людей, например старшего точки и продавца или закупщика и начсклада.

Чтобы у вас не выносили деньги мешками, нужно фиксировать такие моменты.

**На точке неадекватный человек.** Например, зашел пьяный или что-то еще подобное. Правило № 1 — никогда не играть в супергероев, а просто сразу вызывать полицию или ЧОП по тревожной кнопке. Это их работа. Если вас грабят — не выделяться, жизнь и здоровье дороже. Если вы приходите утром, а магазин вскрыт, сначала вызовите полицейских, потом уже с ними заходите. Если пожар — здоровье дороже, надо выбежать и уже снаружи вызвать пожарных. И так далее. Магазин — дело наживное.

**Любимый водопровод.** С ним и электрикой всегда беда. Мы знаем случай, когда они пересеклись: «Прорвало трубу и начало затапливать. Электрик починил. Выгребал воду лопатой. Переобулся — и опять вода пошла. Воду перекрыли везде. Потом приехал сантехник, все поменял. Его ударило током».

## Информационные технологии (ИТ)

ИТ сегодня — это ядро бизнеса. Кто не умеет работать с информационными технологиями, увы, рано или поздно падет перед более продвинутым конкурентом. Просто потому, что ИТ — это автоматизация процессов. Везде, где человека можно заменить скриптом, стоит это сделать. Разумеется, если цена его внедрения и поддержания меньше, чем

стоимость работы человека. Матаппарат закупок, логистика, управление складом и производством, контроль магазинов, планирование продаж могут и должны быть обчисланы и автоматизированы.

Ваша задача — с первых дней развиваться в этом прекрасном направлении. Каждый раз, когда вы можете заменить человека на бездушную железяку, делайте это. Тогда вы будете накапливать эффективность. Чтобы наглядно это понять, очень рекомендуем игру Factorio. Она в какой-то момент раскрывает глаза на то, что такое производственная сложность.

Единственный момент — там, где ваш бизнес соприкасается с клиентом, автоматизировать процессы нужно очень аккуратно. Часто живое общение и живой подход работают в разы лучше. По крайней мере, пока вы не узнаете о концепции массовой персонализации, но это немного выходит за пределы малого бизнеса.

## Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)\*

Поначалу отношения между вами и клиентами будут довольно хорошо структурированы в вашей

---

\* CRM (customer relationship management) — прикладные программы для организаций, обеспечивающие автоматизацию стратегий взаимодействия с потребителями ради повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга

голове. Потом все постепенно начнет двигаться в сторону хаоса. Затем уйдет менеджер, который тоже хранил что-то в своей голове и своих записях. Кто-то продолбает звонок. Клиенту не напомнят про заказ, который он обычно делал, а тут вдруг не стал. Часть постоянных заказчиков не обзвонят перед сезоном с напоминанием, что надо взять побольше. И так далее. Чтобы решить эту проблему — в первую очередь незаменимости менеджеров по продажам, — и были придуманы CRM-системы. Это место, куда можно и нужно заносить все истории взаимодействия с контрагентами в рознице и опте. Оказалось, что, как только все это будет занесено, появятся две прекрасные фишки.

1. Когда кто-то заболит, клиент не потеряется.

2. Поверх всех уже сделанных записей очень удобно наложить воронку продаж — этапы, на которых находится клиент, что с ним делать дальше и когда.

Итого современная CRM — это место, где вы храните клиентскую базу, прописываете напоминки в духе «он покупал на день рождения ребенку, надо не забыть позвонить в следующем году и напомнить еще раз» и где лежат все записи и статусы.

---

и повышения качества обслуживания за счет сохранения информации о них и истории взаимоотношений с ними, постановки и улучшения бизнес-процессов, анализа результатов. В основе CRM лежит идея о том, что в бизнесе главный — клиент. *Прим. ред.*

Клиент может сказать и так: «Я звоню вам, и каждый раз начинается выяснение, что я заказал, зачем и все прочее. А звоню им — там любой менеджер берет трубку и продолжает общаться с того же места, где мы с прошлым закончили. Можно сказать: “Мне как в прошлый раз, только уберите вот это и добавьте это”, — и они без вопросов сделают».

Вот еще для чего нужна CRM. Ну и, конечно, убедитесь, что ваша база данных с клиентами не пропадет из-за сбоя какого-нибудь сервера. По крайней мере сохраняйте ее где-то у себя раз в неделю.

## Система планирования ресурсов (ERP)\*

Сейчас будет очень-очень упрощенно, потому что мы все-таки говорим о малом бизнесе. ERP в том или ином виде (в зачаточном это может быть управление складом или закупками) — это система, которая позволяет превратить хаос со всеми товарами, материалами, инструментами и прочим

---

\* ERP (enterprise resource planning) — планирование ресурсов предприятия, стратегия организации операций, управления кадрами, финансового менеджмента и управления активами, нацеленная на уравнивание и оптимизацию всех ресурсов с помощью специализированного пакета компьютерных программ. *Прим. ред.*

в предсказуемую систему. И учесть все это. И наложить сверху автоматизацию.

Упрощенно так: каждый раз, когда вы что-то делаете руками, где-то плачет робот, который мог бы выполнить ту же задачу, но быстрее и дешевле. Ваша задача — максимально лишить работы менеджеров, поручив простые и повторяющиеся операции скриптам. Как показывает опыт закупок, это еще и точнее, и результативнее.

ERP — физическое воплощение таблицы 1 из главы о финансовой модели (часть II). И еще это не только про финансы. Это про все виды ресурсов: время людей, материальные ценности и т. д.

Можно закопаться очень глубоко, получить любой документ и отчет. Еще где-то рядом обычно тусуется система документооборота, где к каждому контрагенту привязан договор, все счета, история отношений и т. д.

Кроме того, когда вы в первый раз столкнетесь с тем, что по своей экселевской табличке не можете посчитать, сколько денег за полгода заработали, станет понятно, почему нужно как-то автоматизировать учет **всего**.

Конечно, все это на два порядка сложнее, и там можно запросто прожить десять жизней и сойти с ума, разбираясь в продуктах. Но это понадобится чуть позже. Если выживете. Вначале внедрение сложной системы может выйти боком — окажется

дорого и не очень нужно. Первая задача — научиться зарабатывать криво, косо и в хаосе. Потом будет цикл упорядочивания.

## Инструмент отслеживания задач (таск-трекер)

Задачи имеют свойство теряться. Даже в почте. Таск-трекер — это штука, которая назначает каждой задаче ответственного в каждый момент, ставит срок и регулярно присылает напоминания. Еще там обычно можно что-то обсуждать, хранить документы, строить разные диаграммы распределения приоритетов, рабочего времени и т. д.

Самое главное — если вы делаете сложный проект, нужно разбить его на задачи. Для каждой из них прописать схему, где на входе есть какие-то готовые вещи, а на выходе — другие готовые вещи. Другими словами, чек-лист входа, магия, чек-лист выхода. У каждой задачи должен быть срок. Учитывать все это правильно позволяет, собственно, таск-трекер.

Недостаток трекера — как правило, в него очень неудобно заходить для повседневной работы. Зато туда удобно все записывать. Ведь как: если тебя что-то беспокоит, можно об этом думать и волноваться. А можно записать и спокойно забыть.

# Мессенджеры

Мессенджер беспринципно вторгается в личное пространство и позволяет доставать сотрудника в любое время в любом месте. Раньше мы думали, что нет ничего круче почты, потому что не она тебя пинает, а ты забираешь ее в нужное время. Оказывается, мессенджеры тоже очень удобны. Главное — настроить их так, чтобы никакие уведомления не всплывали, пока вы работаете над чем-то важным. Это просто сделать, выводя их только на одно из ваших устройств (например, планшет) или грамотно сворачивая мессенджер в «тихий» трей.

Внезапно удобным оказалось делать короткие проекты в чатах. И длинные с короткими циклами тоже. Например, у нас согласование рекламных материалов идет в группе, потому что там приложены все файлы и всегда видно, что и кому надо сделать прямо сейчас. Задачи по разработке тоже — там истории дольше. Одна группа — одна игра. Видно все файлы и историю проекта. В простых случаях мы используем мессенджер вроде Telegram для обсуждения и любой общий список to-do для учета задач и сроков (например, Wunderlist).

Не сказать, что это лучшая система, но зато она быстрая и работает.



Часть IV

# Маркетинг по шагам

Вместе с рывком ИТ маркетинг перестал быть искусством и стал наукой. Потом поменялись привычки людей, перестала работать классическая реклама, умерли многие СМИ. Все идет к тому, что бренды сами станут авторитетными источниками информации по своему рынку. Многие переворачиваются с ног на голову, и маленькие проекты могут уверенно теснить большие компании. Мы где-то в середине небольшой революции. Но базовые принципы не особо поменялись: делайте хорошо, делайте хорошие вещи, делайте удобно покупателю. И все получится. Просто теперь это можно еще и посчитать.

## Два магазина в Гренландии

Далеко-далеко во льдах Атлантики, на огромном острове Гренландия есть маленькая рыбацкая деревушка Паамиут. В ней уже почти нет рыбного лова, поэтому осталось 600 жителей и ровно два продуктовых магазина. Как положено в Дании (Гренландия — автономный округ датского королевства), один — сетевой — вполне приличен, чем-то похож на наши «Седьмые континенты» по размерам и сути. Второй, кажется, частный. Он меньше, цены в нем выше на 10%, ассортимент почти такой же, как у конкурента. В общем, явный аутсайдер на первый взгляд.

Но! Самое интересное начинается утром. Дело в том, что сетевой магазин работает, как, опять же, положено в Дании, с 9 до 16. А наш герой открывается в 8:30 утра и обслуживает до 18:30. Магазины стоят друг напротив друга. Жизнь в Паамиуте начинается с рассветом. Можно наблюдать совершенно сюрреалистичное зрелище. В 8:20 на площади, образованной этими зданиями, начинает скапливаться очередь. Реально очередь. Это люди, которым нужно закупиться с утра и выйти в море. Угадайте, в какой магазин они идут. Днем в маленьком магазине работает другая стратегия: они подают в мини-пекарне горячий кофе за 5 крон. А кофе в мини-пекарне магазина напротив стоит 15 крон.

Иногда в большом магазине кончались яблоки или что-нибудь еще нужное. Тогда люди шли в маленький и покупали это к основному чеку. Наш герой на 10% дороже продавал товар, который можно было бы сбывать быстрее, но без этой выгоды. Тут, кстати, надо отметить, что поставки в оба магазина идут одним судном раз в неделю-две.

Большой магазин закупал много йогуртов и «сливал» их за 4 дня до окончания срока годности по себестоимости или ниже. Вообще там много продуктов с большими скидками перед окончанием срока годности. Маленький магазин подходил к делу более расчетливо: скидку мы видели только одну против двух десятков во втором.

При еще более пристальном изучении выяснилось, что в дни полочки маленький магазин открывается на полчаса раньше графика. А банкомат есть только в нем. А продукты на краю света — дефицит. И все знают: если сейчас не скупить, например, муку в нужном количестве, ее может и не остаться. И еще трубы горят. И вот маленький магазин за час до открытия сетевого делает недельную выручку. Люди уходят с огромными баулами всего, что надо, на месяц. Мы это видели, и это фантастика.

Последний добывающий аккорд — «наш» магазин умеет доставать неожиданно заканчивающиеся товары. У него договоренность с местными инженерами, иногда летающими в другой город. И примерно в половине случаев они могут добросить алкоголь, фрукты или что-то еще нужное «челноком».

Если коротко — вот так и работает маркетинг.

## Миссия и ценности

«Миссию» обычно продают компании в рекламном агентстве вместе с еще теплым брендбуком\*. Ну если это реально брендбук, а не мануал по тому,

---

\* Официальный документ, в котором описаны концепция и атрибуты бренда, целевая аудитория, позиционирование и другие данные для отдела маркетинга и руководства, помогающие грамотно выстроить отношения с потребителями и развивать компанию. *Прим. ред.*

как нельзя рисовать логотип на заборах. Миссия входит в ритуал обмена денег учредителя на чужой базар. Дальше на миссию забивают и работают как раньше. Точнее, ее иногда вспоминают пиарщики и рассказывают после пресс-релизов о благотворительности.

Иногда считается, что не положено большой компании жить без миссии. Есть и исключения, конечно. В других странах люди куда чаще создают бизнес не ради кучи бабок, джипа и ящика водки, а чтобы что-то поменять. В этом случае миссия описывает конечную цель или основной способ ее достижения.

Гуру менеджмента, дедушка Филип Котлер, как-то написал: если объединить в любом порядке фразы о важности людей, о том, что нужно стать лучшими в своей сфере и организовать мир во всем мире, получится вполне себе подходящая миссия для корпорации. Причем любой.

Так вот, в классической теории миссия — это описание смысла существования компании и средство мотивации персонала. Вопрос в том, сколько выпускников по специальности «маркетинг» смогут перевести это на простой русский язык и дать простой русский пример. И если вы используете распределенное управление, эта вот самая непонятная фигня вам необходима. Потому что человеку, находящемуся где-то далеко от учредителя,

надо принимать решения и договариваться с другими людьми. Для этого ему нужно проверять, что все вместе идут к общей цели. А для этого цель должна быть. Потом еще надо проверить, что решение не нарушает ценностей компании. Иными словами, миссия — инструмент, с помощью которого люди договариваются о том, что делать, и проверяют решение. В целом, если они «свои в доску», все и так всё понимают. Но это, понятное дело, не всегда так. И еще миссия помогает устранить часть споров.

Итого цель миссии — помогать принимать решение в тех ситуациях, когда нет однозначных инструкций или есть противоречие в них.

Хорошие миссии легко проверяются. Ставите перед собой любую задачу и смотрите, какой из вариантов решения наиболее соответствует ей.

Вот представьте, что вы работаете в Amazon и вам нужно за пять минут принять решение, ставить ли новый странный товар в продажу. А это совершенно непонятные подарочные сертификаты на CTF-квесты\* по информационной безопасности. Отказать хочется, но в миссии было что-то о странстве, где каждый может купить что пожелает. Наверное, стоит попробовать продать их, да?

---

\* CTF — командные соревнования, в которых оценивается умение участников атаковать и защищать компьютерные системы. *Прим. ред.*

А еще можно строить миссию по поступкам компании, делая своего рода реверс-инжиниринг. Попробуйте, это интересно. Часто, осознав это, вы с ужасом понимаете, что в общем-то у большинства бизнесов нет иной цели, кроме как заработать любыми доступными средствами в кратчайшие сроки.

Но вы же, без сомнения, безусловно, прямо вот не такие, правда?

## Бренд

Бренд — это безусловный ответ на вопрос, почему вам доверяют. Потому что если вдруг вы настолько отразились на внутреннем мире человека, что он вас запомнил как компанию и даже что-то о вас знает (пусть расплывчато, но с нужным настроем), — это победа. Все остальные для него — чужие серые глюки, а вы свой, родной. Такой же эффект бывает, когда магазин восемь лет стоит на одном месте: «Он тут в моем детстве был, это хороший магазин».

Сегодня построением бренда почти невозможно заниматься централизованно. В том смысле, что если раньше вы брали пачку денег и отдавали пиарщику, а он делал десять публикаций в самых известных СМИ и тащил вас в телевизор, то теперь кое-что поменялось. Не получится создать образ прессингом и приседанием на уши. Каждый ваш

покупатель (или даже просто зашедший посмотреть) становится маленьким СМИ. И делать надо так, чтобы ему было по факту хорошо. «Вирусные» инфоповоды он и сам даст друзьям, чем-то вдохновившись. В этом плане бизнес напоминает сельский магазин: все всё про него знают и продавщица баба Клава старается со всеми поддерживать правильные отношения.

Бренд формируется из повторяющихся одинаковых действий и эмоций, которые человек получает, заглядывая к вам. Передается это далеко не напрямую, а регулярным проявлением своего «характера» в точках контакта. Например, в магазине на «Таганской» в какой-то момент произошла такая сцена: девушка лет шестнадцати выбирала подарок парню. В ходе диалога выяснилось, что у нее ровно 750 рублей и она хочет нечто незабываемое. Насколько возможно. И склоняется к здоровенной розовой утке-грелке. Согласен, если вы шестнадцатилетняя девушка с 750 рублями, ничего лучше этой утки в мире быть не может. Стажер почти готов ее продать и уже почти кивает. Вмешивается старший точки Андрей:

— Мисс, можно одну секундочку? Спасибо. Вы понимаете, что если вы своему парню подарите на день рождения вот это, это будет последнее свидание с ним в вашей жизни?

— Почему?

— Потому что это большая. Розовая. Утка.

Девушка начинает понимать, в чем дело. И расстраивается:

— А что тогда делать?

Андрей спокойно показывает рукой направление:

— Там через квартал картинг. Купите билеты и ездите. Он будет счастлив.

Девушка подпрыгивает от радости и уносится из магазина за билетами. Стажер остается в недоумении, что же это было. Поворачивается к старшему:

— Андрей, я все понимаю, клиентоориентированность, покупатель друг, все дела, но ты же сделал ку сорвал! Что это было?

В этот момент, как по заказу, снова открывается дверь магазина, и внутрь заглядывает наша героиня:

— А-а-а! Я вам спасибо сказать забыла! Вы такие замечательные! Скоро у подруг дни рождения, я теперь только к вам!

Вот примерно так выстраивается понимание того, почему тому или иному магазину (или сети) можно доверять.

Ну, или в крайнем случае мы узнаём, что вот в этом фастфуде в любой точке планеты будет абсолютно одинаковый, знакомый и привычный комбикорм.

# Валовая прибыль

Главное в магазине — это его валовая прибыль: выручка минус себестоимость продажи. Формула вот такая:

$$\text{Валовая прибыль} = \text{Число покупок} \times \text{Рентабельность} \times \text{Средняя стоимость товара в чеке} \times \text{Среднее число товаров в чеке.}$$

Число покупок — это группа конверсий: шел мимо → завернул в магазин → купил. И есть аналогичная цепочка для тех, кто откуда-то узнал про товар направленно и пошел в магазин за ним. Упрощенно будет так:

$$\text{Валовая прибыль} = [\text{Проходимость} \times \text{Конверсия захода} \times \text{Конверсия в покупку} + \text{Люди снаружи} \times \text{Конверсия в поход в магазин} \times \text{Конверсия в покупку}] \times \text{Рентабельность} \times \text{Средняя стоимость товара в чеке} \times \text{Среднее число товаров в чеке.}$$

Работать надо с каждым из множителей этой цепочки. Давайте декомпозируем чуть дальше. Итак, что у нас уже есть.

## 1. Проходимость.

Она прямо коррелирует с выбором места. Нашли хорошее — проходимость будет. Плохое — не будет. Очевидно, если вы уже на этом этапе что-то

сделали не так, магазину хана. Мы об этом очень много говорили и на «Хабрахэбре», и примерно пятая часть книги «Бизнес как игра» — об этом. Самый простой способ убить бизнес до старта — на-косячить с местом.

**2. Конверсия в заходящих** зависит от:

- узнаваемости бренда;
- качества оформления;
- качества изготовления входной группы;
- чистоты и порядка в помещении;
- привлекательности витрины и магазина в целом.

В нашем случае (Мосигра) узнаваемость бренда — это вопрос мастер-франшизы. Локальный магазин вряд ли может на нее повлиять. Условно, этот показатель создается в головном офисе. Например, пока вы читаете этот текст, он нет-нет да растет. Магазин на это влияет мало, разве что у него есть безотказный метод: надо стоять на месте десять лет, тогда это будет не просто магазин, а «магазин, который тут был в моем детстве».

Качество оформления тоже задается сетью. Это условно набор макетов либо конструктор из блоков и правил, который позволяет их создать. Например, в настолках одна из проблем в том, что многие пытаются тактически выиграть, нарушая эти самые правила. Иногда это действительно разумно, но чаще нет, потому что получают костыльные

решения. На качество оформления магазин тоже влиять не может. А вот на качество исполнения входной группы и других элементов — может, и прямо. Наружку делает владелец, и он в полной мере влияет на то, насколько все будет аккуратно.

Потом важны чистота, порядок и все то, что за стеклом витрины. На это влияет конкретная смена продавцов в магазине. И их надо проверять время от времени.

**3. Конверсия зашедших в купивших** зависит от:

- типа товара;
- качества обслуживания;
- ассортимента;
- наличия;
- правил выкладки;
- качества выкладки;
- цен.

С типом товара все очень просто. Хлеб чаще покупают в хлебном, чем украшения в ювелирном. Это некая константа по отрасли, условная.

Ассортимент — это то, что обычно бывает в магазине. Например, выхолощенный случай такой: ассортимент того же хлебного может включать вашу любимую лепешку, бородинский и патроны для ружья. Тогда в нем будут затариваться охотники, уходящие на дальний рубеж. Стоит убрать патроны — упадут продажи хлеба. На выбор

ассортимента прямо влияет владелец магазина, и это выражается в политике закупок.

Наличие — это постоянная доступность ассортимента (или нет). Например, в нашем примере про хлебный патроны есть всегда, а вот черный хлеб кончается в обед. Это значит, что магазин работает с более низким КПД вторую половину дня. Пробелы в наличии в любое время — это упущенная прибыль, и немалая. На его поддержание влияют закупщик и владелец магазина.

Правила выкладки — порядок, структура и навигация в магазине. На правила выкладки влияет головной офис, то есть это правила сети. Качество же выкладки — уровень реализации этих правил сотрудниками магазина. И на него прямо влияет смена продавцов, которая работает сегодня.

Цены — не самый значимый фактор в цепочке (но почему-то ему придается больше всего значения). Понятно, что они должны быть примерно на уровне рынка плюс-минус 15% (для каждой отрасли своя дисперсия). Главное, что нужно понять: цены не могут быть конкурентным преимуществом почти никогда в хоть сколько-нибудь отдаленной перспективе. Но демпинговать на новом рынке круто и весело.

Относительно внешних людей нас интересует классический омниканал — там воронка из рекламы, штук типа сайта и так далее. О каждом из этих

блоков можно долго рассказывать отдельно, давайте просто ограничимся пока тем, что это магия, которая заставляет людей отрываться от диванов со звуком «чпок» и приходить в магазин. Зачем-то они это делают. Просто учтем, что тут немалая заслуга ассортимента. Для нашей модели «что делать в магазине и в радиусе 15 метров от него» это пока не очень важно.

Итог: у нас есть воронки людей, которые складываются в число покупок. Остаются рентабельность и среднее число товаров в чеке.

Рентабельность зависит от того, как вы выстроили финансовую модель. В частности, на нее влияют возможность получать лучшие условия по товару (их определяет владелец или закупщик) и система мотивации сотрудников (она в ведении владельца).

Среднее число товаров в чеке зависит от мотивации продавцов и их обучения. Чем лучше знают дело, тем больше продают. Вообще в среднем чеке должно быть больше одного товара. Если там, например, 1,2 позиции, это значит, что ваши продавцы плохо работают (опять же, пример не по нам, если 1,2 квартиры в чеке — дико круто).

У нас в чеке от 1,4 до 2,2 товаров. Но человек редко приходит к нам в магазин купить две игры. Он идет за одной, а на месте уже выбирает что-то еще. Это спонтанная покупка, когда он увидел что-то клевое (или поиграл в это).

# Клиентоориентированность

## **Зарплату всем в компании платит клиент.**

Бизнес довольно редко строится на одной-единственной продаже. Одно пособие по брендингу как-то подсказало нам, что даже детские гробы имеют кое-какой уровень возврата постоянных клиентов. А для обычных товаров чуть менее печальной направленности цикл выглядит так.

1. Проконтактировать с клиентом несколько раз, чтобы сформировать у него потребность или узнаваемость. Это первая цена.

2. Привлечь к первой продаже, то есть заплатить маркетингово-рекламное отчисление за первую покупку.

3. Затем время от времени возвращать клиента, привлекая его уже за существенно меньшие деньги.

Упростим задачу для нашего магазина. Цель — чтобы человек что-то узнал про настольные игры или прошел мимо нашей манящей вывески в поисках подарка. Он зайдет, купит, мы заплатим некоторую сумму за его привлечение. Затем, если все пойдет хорошо, он будет возвращаться примерно раз в полгода за новой игрой. Это если его не трогать.

Можно ли сделать так, чтобы человек возвращался чаще? Да, можно. Для этого нужно растить сервис. Например, я лично знаю человека, который ходил в кафе с красивой официанткой три

месяца подряд обедать. За это время можно было бы и познакомиться, но он именно обедал. Не думаю, что ему было прямо критично есть именно там, но дополнительный сервис радовал. Или вот один крупный продуктовый магазин шлет скидки на молочные продукты, если вы их раньше покупали, а теперь перестали. И так далее.

Когда человек возвращается, можно ли сделать так, чтобы он покупал больше? Да, надо нарастить ассортимент и лучше решать потребности клиента. Больше игр у нас, новинки, подходящие для его компании, — и вот уже кто-то приходит покупать подарки на Новый год уже не только одному другу, а сразу всем знакомым. И вообще привычно заглядывает в наш магазин, когда надо что-то кому-то подарить. В целом — готово.

Осталось только донести мысль, что игры в семье помогают общению, в дорогу тоже неплохо было бы брать пару настолок, а ребенок, играя в них, становится умнее. Все это доказано, осталось только обучить.

Получим максимальные показатели возвращаемости и среднего чека. В итоге клиентоориентированность — это делать больше ожидаемого в каждой точке контакта. Другими словами, опосредованно снимать барьеры к повторным и более частым покупкам.

Клиентоориентированность — это не какое-то абстрактное свойство бизнеса, а конкретная

переменная в формуле LTV\*. Сама же LTV, или Lifetime Value, — это количество денег, которое человек принесет вам за все время. Для булочной около дома оно огромное, а испортить отношение хамящей продавщицей очень просто. Поэтому владельцы маленьких точек — самые милые и дружелюбные люди для «своих». Особенно когда в деревне есть хотя бы два магазина.

Клиентоориентированность начинается, как это ни странно, вовсе не с того, чтобы что-то улучшать, а с того, чтобы убирать все, что бесит людей. Мы в свое время составили целый список того, что может их раздражать.

- Около магазина грязно, скользко, открыта одна дверь из двух, растеклась лужа.
- Продавцы хамят, пристают, задают лишние вопросы. Когда нужны — не найти. Иногда преследуют, как варан жертву. Помогают без радости. Обращаться в случае проблемы не к кому, всем пофиг.
- Продавцы не разбираются в товаре, не знают его особенностей, врут, впаривают. Не чувствуется, что они на вашей стороне. Работают по скрипту. Пьют чай в зале.

---

\* Lifetime value, или пожизненная ценность клиента, — количество денег, которые вы хотите получить с него за весь цикл от привлечения до ухода.

- В продаже встречается брак, просроченные продукты.
- Громкая музыка в магазине, не та музыка, навязчивая звуковая реклама. Слишком холодно или жарко в магазине. Плохой свет.
- Смешные ценники типа скидки по 5 рублей, акции не похожи на акции, перед скидкой завышаются цены.
- Пакет с трудом разлепляется, тележки кривые. Весами пользоваться неудобно либо их нет.
- Очереди. Мелочи в кассах нет. Пакеты стоят конских денег. Терминала для оплаты картами нет. Возврат товара — процедура, унижающая человеческое достоинство.
- Неожиданные перебои в графике работы, неточное (до минуты) соблюдение графика.
- Продавцы комментируют поведение покупателей.
- Цена указана за 80 граммов. Акции мелким шрифтом и с кучей условий.
- Пол скользкий.
- Охрана блатная и грубит.
- Пихают рекламу в ящики и в двери, отправляют СМС, бонусы внезапно обнуляются, «Ваш звонок очень важен для нас» на горячей линии.

Начать надо с устранения всего этого. И сразу станет в разы лучше. Элементарно наведите чистоту в магазине, потом пройдитесь по известным

косякам. А потом просто ходите по чужим магазинам и думайте, что же вас в них бесит. И сразу проверяйте — а у самих так же? Мы так делаем с первых дней. И да, у самих тоже было много чего. Сейчас куда меньше. И это не разовый процесс: чем больше условий, тем тяжелее каждое из них поддерживать.

Поэтому первое, что нужно для себя точно решить, — кладете вы в основу компании клиентоориентированность или нет, играете вдолгую или хотите забрать у покупателя все деньги здесь и сейчас. Мировая практика показывает, что забирать у клиента деньги по частям, да еще когда он очень хочет их вам отнести, проще, эффективнее и надежнее. Если уж быть меркантильными и циничными до последнего — надо стать другом вашему клиенту. Потому что тогда он принесет вам куда больше денег.

Еще одна особенность клиентоориентированности — вам будет легче набирать людей в команду и легче их удерживать. Потому что делать хорошее дело — хорошо. Спросите любого торговца бытовой техникой в крупных сетях, что он думает о своей работе. Если вопрос был задан за пивом, последует целый поток жалоб. У вас их может и не быть.

Настоящая клиентоориентированность лежит в приоритетах выше всего другого в работе компании. Часто у вас (и ваших подчиненных) будет

возникать конфликт, как делать: выгодно, но немного не для людей, или же невыгодно в краткосрочной перспективе, зато очень хорошо. Например, у нас в Мосигре часто возникает ситуация, когда какая-то игра кончается и ее еще полгода не будет. Финансовый анализ показывает, что эластичность спроса имеет свой четкий порог: грубо говоря, продукт будут брать в два раза меньше, если поднимать цену до неприличия. Ведь кто-то хотел именно его за любые деньги, а кто-то выбирал среди аналогов. Можно ли в такой ситуации поднять цену? Ответ — нет. Почему? Потому что, стоит вам хоть раз повернуться к клиенту задницей, он это запомнит. Если рассчитывать на три года вперед, то, естественно, нужно торговать по той же цене, что и обычно. Однако это означает, что вы недополучите несколько десятков тысяч рублей прибыли.

## Качели клиентоориентированности

Цикл выручки у крупной компании на конкурентном рынке может выглядеть в длительной перспективе так: наращивание клиентской базы, доение, улучшение отношений. Шаг доения характеризуется так называемой токсической выручкой: когда можно чем-то пожертвовать в отношениях

с клиентом, но получить за это больше денег в краткосрочной перспективе. Например, в случае сотового оператора — подключать без спроса услуги. Клиенты злятся и уходят, но не все. Некоторые по-корно несут бабки по инерции.

Когда это достаточно отравит компанию, начнется заметный отток клиентской базы и наступит следующая стадия реструктуризации: улучшение отношений. Это генеральная уборка в компании, перестроение всех процессов на клиентоориентированность, прозрачность и прочие плюшки, которые привлекают людей. Подтягивание материально-технической базы, чтобы технически услуга оказывалась правильно и без залетов. Получилось? Пора звать гостей! База снова наращивается, компания улыбается со сцен конференций... пока внезапно не становится понятно, что инерцию можно использовать. И снова идет токсическая выручка.

Ее варианты не обязательно распределяются по длинным десяти-двадцатилетним циклам. Самый частый выбор — впарить здесь и сейчас дорогое или же продать прямо сейчас меньше, но получить длинный LTV. Например, жажнуть СМС-рассылку — крутой план, чтобы поднять тактические показатели, но очень плохой с точки зрения ущерба для бренда. К этому добавляется общее раздолбайство и случайности — у нас, например, бывали рукописные объявления «Новинка!» в магазине на скотче.

Они помогают продавать, и продавцы вешали их не со зла, но выглядело это ужасно.

Один парень рассказывал, что они в ресторане продумывают даже количество салфеток в салфетнице — если клиент потянет и на него выпадут все, он расстроится и может больше не прийти. Звучит смешно, но таких факторов в любом бизнесе реально сотни.

Поэтому лучше всего дела (по крайней мере, в рознице) идут у тех, кто способен смотреть на бизнес глазами клиента. Если свои же сотрудники покупают у себя, это прямо яркий показатель. Если нет — надо аккуратно выяснять, что мешает. И много думать.

Смотрите на свой бизнес глазами покупателя. Приобретайте у себя регулярно. Слушайте людей. Мониторьте отзывы. Нанимайте тайных покупателей. Смотрите на происходящее в магазинах на видеостене в офисе. Говорите с продавцами. Стойте на передовой время от времени. Но все же главное — думайте, как покупатель. Это даст 90% результата.

Клиентоориентированность может внедряться как на уровне обучения людей, так и на уровне технических процессов. Например, акции. «Действует до 31 марта 2015» — этим обычно заканчивается описание скидки. Здесь надо прописать во всех внутренних документах и ИТ-системах другой срок, на 10–20% дольше. Это делается для того, чтобы клиент, пришедший с купоном-

флаером-письмом или еще чем-нибудь в руках, почувствовал себя человеком, когда продавец спокойно оформит ему товар по акции. Яркий противоположный пример — мы где-то раз в неделю завтракали в «Шоколаднице» около офиса. Завтраки там до 11:00. В 10:59 заказываем — нам говорят, нет, ни фига, уже 11:01. Жрите по обычному меню, друзья.

## Вертикально интегрированный маркетинг\*

Вас интересуют три вопроса.

1. Кто ваш покупатель?
2. Почему он выбирает именно вас?
3. Где его ловить?

Первый вопрос — это не столько очерчивание целевой аудитории, сколько попытка понять, что именно с вашим товаром делает человек и зачем тот ему нужен конкретно. Например, в случае с настольными играми мы очень быстро узнали, что большинство людей их банально дарят. Потому что нужно идти на вечеринку, там непонятно что делать — и вот тут человек достает подарок и в него

---

\* С возможностью контролировать цепочку от выбора и появления товара до классического продвижения и пост-продажного сервиса.

все играют. Круто? Круто. Осталось положить это в основу стратегии — так у нас на каждом магазине вместо надписи «Мосигра: настольные игры» появилась другая: «Мосигра: настольные игры и подарки».

Тут надо объяснить, что людей, покупающих настольные игры осознанно, очень-очень мало. Это гики, те, кто точно знает, чем одна игра отличается от другой. Это хорошая платежеспособная и немного капризная (но очень верная) аудитория, с которой все до нас в России и работали. Потому что понятно как.

Мы же решили, что работать надо с теми, кто просто ходит по улице. Потому что игры нравятся, вызывают привыкание и заставляют покупать еще. Почти так же круто, как сигареты, только те убивают своих покупателей, а мы — нет. Так шаг за шагом у нас стали появляться следующие части модели. От мелочей вроде «заманивания на медведя»: когда в торговом центре в видном с прохода месте стоит стеллаж с мягкими игрушками, люди сразу понимают, что внутри подарки. Заходят пожать медведя в руках, а покупают игру. И до серьезных вещей вроде продуманных объяснений каждой игры в две фразы, 30-секундных демонстраций самого классного и сочного в игре (правда, в руках опытных продавцов), выстраивания приключения — так, как будто и не в магазин зашел.

Через год мы поняли, что меняем рынок. И еще — что надо быстро всему учиться.

Дальше наш подход «опыт — результат» стал сам по себе маркетинговой стратегией. В частности, мы начали рассказывать в интернете о том, что и как сделали. Без экивоков, без попыток выглядеть самыми крутыми на планете. Просто: вот ситуация, вот рациональное решение, мы проверили, вот так получилось. Может, случайно. Может, вам пригодится. Собственно, последствия таких рассказов сейчас у вас в руках.

На второй вопрос — «Почему покупатель выбирает вас среди других?» — ответить бывает сложнее. Может, человек вообще никого больше не знает. Может, именно с вами он поиграл во что-то на игротке и поэтому пришел в ваш магазин. Может, искал игру, а сайт выпал первым (и еще вторым и третьим, спасибо внешним площадкам с обзорами) по этому запросу. Или просто шел мимо и зашел, а потом понеслось.

В этом плане лучшую иллюстрацию дал один наш знакомый предприниматель. Они пять лет торговали перфораторами, дрелями и болгарками одной именитой английской фирмы. Эти штуки были примерно на 30% дороже, чем у ближайшего конкурента. Они долго танцевали с бубном около покупателя, рассказывали о своей надежности, сервисе, всем таком. А потом переманили продавца

у конкурентов. И тот сразу показал, как надо делать.

— Почему дороже? Вот наш типовой лист отказов по статистике сервис-центра за два года. Это по гарантии, это по гарантии, это нет, но оно бывает, когда в арматуру попадаешь. А вот такой же лист конкурента. Видите, тут штук двадцать пунктов, а по гарантии только два? В общем, все просто. Тот развалится. А наш работает.

Или вот замечательная история про двери. Парень заходил на городской рынок с новым производством, но знал всех производителей и клиентов-юрлиц. Нужно было придумать, как объяснить дизайнерам и ремонтникам, почему его двери лучше. Цены те же, условия те же, только сроки конкретнее и короче, потому что в этом плане малый бизнес имеет тактическое преимущество перед крупным. «Идите к нам, мы вам сейчас дверь запилим на день быстрее» — это не вариант. В общем, мы долго говорили о том, как может облажаться производитель. И выяснилось, что самое страшное — когда уже обещали, а двери еще нет. Дизайнер или прораб отвечает в результате перед владельцем квартиры или дома.

Ситуация предельно понятная: зависеть по срокам от кого-то и не иметь возможности их контролировать всегда больно. Ну, мы и разослали предложение такого типа: парни, все дела, привет-

привет, мы новенькие. Но знаем про вашу болячку, и поэтому если вдруг кто-то из ваших поставщиков вас подведет, мы сделаем то же самое прямо ночью. Прямо подорвемся и спасем. Просто запишите телефон. Работаем по гарантийке.

Конечно, все это было чуть детальнее, но суть, думаем, понятна. Разумеется, дальше вопрос статистики — как быстро и как часто крупный игрок будет ошибаться. Хватило полугода, чтобы загрузить новое производство примерно на 80%.

Системный маркетинг начинается с ответа на вопрос, кому и зачем нужен товар. Его следует задавать себе и людям до тех пор, пока вам не станет идеально понятно самим. И пока вы не сможете искренне посоветовать свой товар другу, не опасаясь, что он хоть чуть-чуть расстроится.

И последний вопрос — «Где ловить человека». Его стоит обсудить отдельно.

## Где ловить человека: каналы и точки контакта

Точка контакта — это место, где вы так или иначе взаимодействуете с клиентом. Когда в 6 утра небритая рожа курьера в Иркутске стучит ногами в квартиру покупателя, это тоже лицо компании. Когда девушка-оператор так понравилась клиенту, что

он назначил ей свидание прямо во время заказа, — тоже. Но куда чаще это письма, звонки, чтение ваших бумажек, сайта и общение с вашей командой.

Каждую точку контакта надо подробно разбирать. Вот смотрим точки контакта одного дорогого отеля. Там в номер кладется папка с кучей информации о гостинице. И начинается она со слов вроде: «Мы постарались сделать все, чтобы вам было удобно. Администрация». Ну, вопрос такой: а что вы сделали-то? Где мне удобно? Ответ был предельно конкретным: «В холле два банкомата и телефон для платежей. Внизу магазин с носками-презервативами-колготками. На стойке дают зарядку к любому телефону. Рыбаки с утра сонаром ищут рыбу, а когда находят, могут сразу позвонить. Если вы с ребенком, в баре есть телевизор, показывающий детскую комнату».

Чувствуете разницу? Сделали действительно многое, но точку контакта продолжали. Потому что надо было так и написать. С подписью гендиректора и его телефоном. Вот тогда бы точно было все как надо. И клиент был бы счастлив, понимая, что о его удобстве в первый раз в жизни подумали головой.

Или вот презентация о рекламе. Нам ее переслали через вторые руки, прямо хотим заказать — а номера телефона или почты в конце нет. Было в первой рассылке. Упс! Так и не заказали, не знали, к кому стучать.

Просто представьте, что каждая точка контакта (включая каждую страницу сайта, куда люди могут прийти из поисковика) — это то, с чего с вами знакомятся. Одну из самых оторванных вещей в этом плане мы сделали в фастфуде «Браво»: положили такие бумажки на подносы, и у них даже появились фанаты. И куча записей в книге жалоб и предложений о том, как все круто. Вот эта бумажка.

## Нормальная горячая еда

Хорошая горячая еда бывает только дома. В городе или в офисе приходится довольствоваться нормальной. Это если повезет. Чаще же всего не везет, и едите вы, ну... Мяско говоря, не то, что можно себе прощать каждый день. Поэтому мы немного дообдумали и решили открыть место, где будет нормальная горячая еда. Паста как в Италии и ещё суп. Вот и открыли.



### Как добыть еду?

#### Сначала выберите пасту:

**СПАГЕТТИ** — нейтральный итальянский вариант

**ТУЗИЛИ** — выбивай в любой неаполитанский салатчик!

**ФУЗУЛИ** — выбивай в любой неаполитанский салатчик!

**ТАЛЬТЕЛЛЕ** — в любом салатике

**НОККИ** — название, которое вы завтра забудете

**ШОКОЛАДНЫЕ НОККИ** — да-да, это макароны под шоколадным соусом

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

**ПЕНО** — название, которое вы завтра забудете

### Ещё сыра?

Да не вопрос! Даже в сырный пасту можно добавить натёртый сыр сверху, потому что этот сыр, понимаете ли, другой сыр, не тот, что тот сыр. И ещё можно дополнить пасту соусом к супу. Или сливки к кофе. Или — для романтиков — сливки к томатному супу.

Суп или салат? — Обед!

Чтобы нормальная горячая еда пошла вам впрок, нужно заправить её другой горячей едой — супом.

Потому у нас есть обед из пасты с соусом, наливкой и горячей супа, например, с курицей или ещё с чем.

Некоторые предпочитают заправлять пасту горячей травой и перепрыгнуть с овощами. Это называется салатом.

Такой обед у нас тоже есть. Проводит обед в том, что он дешевле, чем покупать всё отдельно.

**САЛАТ или СУП + МАЛЕНЬКАЯ ПАСТА + НАЛИТОК + 2990**

**САЛАТ + СУП + МАЛИТОК + 3990**

**САЛАТ + СУП + МАЛЕНЬКАЯ ПАСТА + НАЛИТОК + 3990**

**СПЕЦИАЛЬНЫЙ ОБЕД + 2990**

А ещё в обед можно копнуть знаменитый итальянский салат.

За шесть собраний знаменитый салат будет бесплатным обедом!

И, наконец, десерт!

Это самое. Совершенно обычный десерт.

Не смотрите на него так. Радон его боит — пельмени. И салат — салат.

Правда, с этого ракурса не так видно, но оно точно где-то тут. Ещё мы

готовим шоколадную пасту. И шоколад и пасту. А ещё мы тут делаем

обедный натуральный лимонный.

Он вообще крутой. И полезный.

И безалкогольный. Говорят, спелый и

и индийский чай. Ещё у нас есть вкус

и пиво, но делайте ли на пиве, а не тут.

Но, все равно, мы настоятельно

рекомендуем попробовать всё!

### БОЛЬШАЯ ПОРЦИЯ ПASTY БОЛЬШЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ ПО КОРОВОЧКЕ.

Не каждый дождь дождь —

тан боится полные тарелки.

Но если у вас коровочка все порции

маленькие, чем есть.

Мы пока думаем, что с этим делать.

**ПАСТА ДЕЛАЕТСЯ ПРЯМО ТУТ —**

**МА КУХНЕ.**

Сначала, конечно, тесто. Мы делаем его сами.

Для каждого вида пасты свой рецепт. А потом,

тем же самым, есть специальная машина, которая

делает все вот эти штуки по утру. Затем паста

недолго в сковороде варится, а выводит,

если останется, выливается нафиг.

Потому что мы не заедаем! На обедно не остается.

Остается соус. Вот он всегда остается, и его оставили

на следующий день. Потому мы сохранили и готовим

на следующий день новый **ВСЕГДА СВЕЖИЙ СОУС.**

Этот десерт, само его название, говорит о том, что

мы делаем его каждый день.

Потому, чтобы приготовить, а потом и продать. Каждый

был готов не знает его не так.

За каждую порцию пасты, например, нужно отдать за то,

что он держит целый рулет кассеты, а потом — всего. Правда, сейчас

за рулет 40 минуте груда не поменяется пасты.

Паста — это часто для нас самое интересное. А не то, что в холодильнике.

Кстати о книге жалоб и предложений. Это же тоже точка контакта. Например, у нас такие книги лежат на кассах, в них можно рисовать фломастерами (они тоже есть), и туда пишут порой совершенно дикие вещи. Или просто рисуют, потому что круто.

А люди видят все это и понимают: что-то тут совсем не так, как обычно.

Итак, надо продумать все моменты, когда вы будете контактировать с людьми. Начать стоит с очень короткого определения себя. Буквально пять слов. И дальше делать это основной бренда. Например, вот определение одного кафе на «Тверской». Это весь их сайт, кстати:

*«Лапша. Бухло. Центр. Круглосуточно».*

Каждый раз, когда человек контактирует с компанией, в его копилку бренда либо добавляются очки, либо убираются. И он решает, стоит ли дальше общаться с компанией вообще. Поэтому важен каждый контакт.

## Самая главная драгоценность — клиентская база

Практический маркетинг в нашей истории с запуском нового бизнеса — это последовательная оценка рынка, запуск минимального прототипа, проверка гипотез, а затем расширение и масштабирование. Проще говоря, использование уже имеющихся данных на полную. **Сразу после того, как вы получили первые работающие каналы привлечения людей, нужно задуматься о создании и накоплении клиентской базы.**

Клиентская база — люди, с которыми вы можете работать не как с новыми. Они уже были у вас, попробовали ваш продукт и составили о вас какое-то впечатление. Либо просто коснулись ваших точек контакта и потенциально готовы дать вам денег.

Привлекать человека из клиентской базы на повторную сделку легче, чем искать нового. Что куда важнее, она дает еще и очень большое конкурентное преимущество. Потому что люди, которые уже были с вами, останутся в какой-то степени лояльными и дальше. Опять же, большая база дает возможность хорошо запускать новинки, допродавать что-то и т. д.

Если говорить о двух продуктовых магазинах в селе, то тут роль клиентской базы довольно низка: там и так все всё знают. Если вспоминать фаст-фуд в ресторанном дворике — здесь мы формируем у человека привычку питаться определенными нравящимися ему штуками в обед, и база уже играет солидную роль. А в сетевой рознице или интернет-магазине она позволяет обращаться к клиентам время от времени и предлагать им разные штуки.

Базу надо набирать всеми доступными способами. Активы могут быть такими.

1. Профили клиентов (телефон, почта, предпочтения и прочие детали, например возраст и пол детей — нам это важно, чтобы предлагать подарки к дню рождения).

2. Список почтовой рассылки — это те, кто подписался на ваши сообщения о новинках и прочих штуках. Например, один агрегатор туров подписывает сотни людей в день на уведомления о том, когда поездка по направлению станет дешевле.

3. Подписчики в социальных сетях (в частности, в группах).

4. Владельцы ваших дисконтных карт или участники программы лояльности другого типа.

5. Списки ремаркетинга (ID тех, кто посетил ваш сайт, например для показа рекламы в соцсетях или поиске).

6. Постоянные участники мероприятий, подписчики групп о вашем продукте и т. д. — в общем, все, что вы только можете представить.

Каждый из этих «накопителей» клиентской базы дает свои возможности. Но давайте перейдем к конкретике и разберем карты маркетинговых каналов на примере «Браво» как локального фастфуда, Мосигры как сетевой розницы, регионального автосервиса и истории с разовыми товарами, продаваемыми в сети.

## Начнем с автосервиса

Это чертовски хороший пример. Воспринимайте его, скорее, как байку. Итак, автосервис в регионе

довольно далеко от Москвы, но при этом на оживленной дороге, где постоянно ездят дальнобойщики с овощами и фруктами. Позиционирование — восстанавливаем двигатели вручную на специальном оборудовании, а не меняем блоками. Это дешевле. Гарантия 50 тысяч километров или два года. Начинали они с того, что мастер уже имел нескольких постоянных клиентов. Это традиция рынка услуг: пациенты ходят за врачом (а не в клинику), автовладельцы в небольшом городе — к знакомому мастеру, а женщины — к своему парикмахеру независимо от того, где он сидит. Итак, было на что начать — небольшой ручеек клиентов обеспечивался уже имеющейся базой.

Затем запустили рекламу — начали транслировать по радио на волне дальнобойщиков объявление, поставили пару щитов 3×6 метров на трассе, создали сайт и вышли на первые места по своим запросам вроде «восстановление форсунок», заказали контекстную рекламу, пару раз засветились на радио бесплатно. И начали работать так хорошо, как умеет только малый бизнес, не избалованный клиентами.

Дальше жизнеспособные каналы продолжали работать (объявления в эфире, сайт, вывеска), а нежизнеспособные отвалились (радио, наружка). Хорошо сработало партнерство с другими местами для дальнобойщиков: оказалось, они ищут кафе, и там можно было положить бумажки про двигатели.

Связались со всеми крупными перевозчиками и рассказали про сервис. Это дало еще клиентов, причем один раз даже целая колонна заехала ремонтироваться. Где-то в это время водители стали делиться информацией друг с другом, и бизнес начал процветать. Оказалось, что важнее всего для водителей скорость работы. Перестроили бизнес-процессы под это. Выяснилось, что, пока машина простаивает, водитель не против хорошо поесть, поспать, заодно сделать какой-то мелкий ремонт. Увеличили список услуг. Сделали свое кафе при сервисе, расширились и обустроили большую удобную парковку. Докупили оборудования, увеличили команду, стали делать то, что все равно надо было бы сделать с грузовиком. Раз уж водитель заехал, то лучше все разом, правда?

Потом открыли вторую точку.

Эта история интересна тем, что клиенты сервиса должны были заехать туда специально, то есть спланировать поездку заранее (в той или иной степени), поэтому просто стоять на потоке было нельзя. Но, как видите, парни справились. И, что важнее, устроили процесс так, что даже уход ключевого мастера или двух не повлияет на ситуацию, — то есть стали масштабируемым бизнесом, а не работой на себя. Ведь есть оборудование (которое довольно дорогое), партнерские отношения с кучей поставщиков запчастей, свой склад, налаженные

процессы по скорости, полный контроль работы мастера (можно смотреть, что он делает, прямо во время работы; правда, по видеоканалу из комнаты отдыха — или потом увидеть фотографии ключевых мест), гарантия от компании. Сохранение репутации и наращивание клиентской базы помогут расширяться дальше.

## Карта каналов «Браво»

Первая точка (опытная) была в ресторанном дворике около офисного кластера. В будни в обед туда приходили обедать люди со всех сторон. В выходные торговый центр наполнялся доверху так, как обычно и должен делать торговый центр в эти дни. Концепция точки — паста (то бишь макароны), которая готовится прямо при покупателе.

Первичная теория состояла в том, что маркетинг будет сосредоточен на меню и внешнем виде. И она во многом оправдалась. Работает это так.

1. Когда в ресторанном дворике появляется новый игрок, возникает желание попробовать, что же у него такое. Внести в жизнь чуточку разнообразия. Если предложение понравится — скорее всего, человек попробует еще пару раз. Если и эти пару раз не облажаться, он останется обедать навсегда. Ну, или пока его кто-то не сманит таким же способом.

2. Люди хотят есть у себя в офисе, и нужна доставка еще горячей еды от нас через дорогу.

3. Очевидно, для тех, кто приходит именно обедать, нужно иметь спецпредложение.

Оказалось, что покупателю в целом не так важно, приготовлена паста при нем или где-то в закромах Родины. Первыми параметрами, которые оказались существенными в сравнении с другими точками, стали скорость исполнения заказа и вкус. Слава, руководитель проекта, добился божественного вкуса супов. Люди оставались обедать.

Нам очень не хватало десертов поначалу, и пришлось расширить меню. После этого средний чек увеличился. Потом наши сотрудники стали друзьями всех сотрудников фудкорта. Дело в том, что в каждом кафе или ресторане свой типовой набор вроде «бутерброд, напиток, картошка» выдавался на обед бесплатно. Действовала целая биржа выменивания этих обедов так, чтобы питаться разнообразно. Наши были самыми желанными. Когда у нас начали есть еще и строители, стало понятно, что это победа. Мы закончили эксперименты с меню, специями и соусами и начали копать в каналах дальше.

Мы посчитали, что приготовить много одинаковой еды можно довольно дешево (ключевой момент — надо, чтобы она была именно одинаковая), и мы стали делать дни пасты. Это когда внизу торгового центра стоит девушка и раздает листовки.

По каждой из них можно взять две идентичные пасты по цене одной, но вторая — детская (размер порции меньше). Работало отлично. Пробовали раздавать листовки «скидка по чеку из торгового центра», но они пошли хуже.

Уменьшили производственные потери и оптимизировали процессы, в частности заказали оборудование под себя. Особенно «порадовал» ковшик, которым дозировался соус. По рецепту, например, 40 миллилитров, а у него объем был 50. Потери — около 15 тысяч рублей в месяц.

Запустили программу лояльности для обедающих — десятый обед бесплатно (по факту — восьмой, при вступлении сразу же били две дырки в карточке, чтобы было какое-то стартовое накопление).

Как видите, это рыбалка, а не охота: вы готовитесь и ждете, а не бегаєте за клиентом. Улучшение продукта, работа с меню, процессами — и немного активности вокруг с доставкой (на аутсорсе) и раскидыванием бумажек по ближайшим бизнес-центрам. Следующий логический шаг — скидки определенным компаниям. Выходите на эйчара, говорите: мол, дорогой красный банк, у вас тут огромный офис, мы вашим даем скидку 10% по пропуску. Сообщите им, пожалуйста. И кадровик рассылает по всему офису это важное сообщение, плюс прикладывает меню (и получает +10 к карме от своих сотрудников).

Сайт мы на той стадии так и не сделали, кстати.

Еще про свою рекламу прекрасно рассказала YaZaregalasya\*, сделавшая доставку суши.

- «Инстаграм», где описывать, что готовим и как, различные фотоприколы.
- Странички в «ВК» и «ОК» («ОК» не скидывайте со счетов — там огромная целевая аудитория).
- «Фейсбук».
- Платные посты в городских группах или призы в конкурсах в этих группах.
- Собственные конкурсы репостов.
- Реклама на транспорте (если есть мониторы, так как плакаты толком не работают).
- Билборд на перекрестке, где машины стоят более 30 секунд.
- Рассылка по почтовым ящикам с газетой (разбить на районы).
- Создание собственной базы для СМС-оповещений путем продажи бонусных карт (если получают карту бесплатно — ее не берегут, а у вас расходы).
- Ну и, конечно, радио. Это длительная рекламная кампания, рассчитанная месяца на три. Должен быть ролик громким

---

\* Пост в сообществе «Бизнес» на «Пикабу»: [https://pikabu.ru/story/razbor\\_nekotoryikh\\_oshibok\\_v\\_biznese\\_na\\_primere\\_moej\\_dostavki\\_sushi\\_5132888](https://pikabu.ru/story/razbor_nekotoryikh_oshibok_v_biznese_na_primere_moej_dostavki_sushi_5132888).

*и емким. Вбираете в грудь воздух и кричите тете Вале на башенный кран. Например: «ВА-А-АЛЯ-Я-Я, доставка суши по городу и в офисы. Тел. 00-00-00». Громко. Емко.*

## Не наш пример: история с ящиками для мыла и открытками

Skolovart\* в 2013 году заработал на Новый год, не особо отрывая задницу от стула. За два года до этого он увидел на сайтах с купонами чудо-акцию — «Письмо от Деда Мороза», на которую граждане купили аж под тысячу купонов. Подсчитав чужие деньги, он решил повторить банкет, но уже с собой в главной роли. Сделал простейший сайт, нарисовал три письма, начал раскидывать информацию купонным сайтам. Один согласился. В ноябре и декабре оставалось только печатать письма с именами детей и отправлять их. Выручка составила менее 150 тысяч рублей.

На следующий год сайт стал лучше (15 тысяч рублей затрат + 200 долларов за модуль приема заказов), дальше — 20 тысяч заказов за месяц.

---

\* Пост в сообществе «Бизнес» на «Пикабу»: [https://pikabu.ru/story/kak\\_ya\\_sdelal\\_2\\_000\\_000\\_rubley\\_za\\_mesyats\\_otpravlyaya\\_pisma\\_detyam\\_ot\\_deda\\_moroza\\_4817774](https://pikabu.ru/story/kak_ya_sdelal_2_000_000_rubley_za_mesyats_otpravlyaya_pisma_detyam_ot_deda_moroza_4817774).

*Я бы не успел даже обработать такое количество заказов, не говоря уже о том, чтобы их напечатать и упаковать. Жена увольняется с работы, чтобы помочь мне. Мы в спешке набираем еще 4 человек для работы в две смены днем и ночью...*

|                                                                                                                                | <b>Заказы</b> | <b>Цена</b> | <b>Результат</b>      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|-----------------------|
| Заказы                                                                                                                         | 20 000        | 100 рублей  | 2 000 000 рублей      |
| Купонатор                                                                                                                      |               | 50%         | –1 000 000 рублей     |
| Затраты (полная реализация заказа, включая бланк, конверт, печать, затраты на принтер, аренду помещения, зарплаты сотрудников) | 20 000        | 75%         | –750 000 рублей       |
| <i>Итого</i>                                                                                                                   |               |             | <i>250 000 рублей</i> |

Как видите, он, скорее всего, кое-что забыл, но даже с учетом 15% налога и еще ряда косвенных затрат ситуация смотрится вполне позитивно. Около 200–250 тысяч. Естественно, имея такой прототип, стоило расширяться и продолжать. Однако набежало много новых желающих, и купонаторы изменили условия на 70/30 в свою пользу вместо 50/50. А так экономика уже не сходилась. Это рынок продажи, а не производителя: производить может любой. Skolovart написал всей своей базе, но повторное письмо заказали немногие, и на следующий год заработать получилось только 30 тысяч рублей.

Падение цен вызвало массу негатива от конкурентов, но в итоге в бизнес это не превратилось.

Вторая история — теперь от Gorgig\* — похожа особенностью рынка. Он случайно увидел, как мыловары кладут свое изготовленное кустарным способом («хендмейд») мыло в деревянные ящики. И узнал, что такие ящики стоят 100 рублей. Пришел домой, собрал из реек такой же — получилось примерно 24 рубля с учетом покупки инструментов и времени (14 часов) на тираж 500 штук. Решил поставить цену 50 рублей. Привлечение — через объявления по таргетингу «ВКонтакте», нацеленному на мыловаров (отбор, похоже, шел по группам). Еще рубль на ящик. 500 ящиков ушли за неделю, и за эту же неделю образовалось предзаказов еще на 3500 штук. Одному мыловару нужно было 20 единиц в среднем.

*За месяц заработал сотню чистыми. Я уже мечтался, что буду королем деревянных ящиков для мыла. И думал: уволюсь с работы, так как в час могу в легкую заработать 900 рублей чистыми. Тем более отец как раз покупал себе лесопильный станок и я прикидывал, что себестоимость у меня упадет еще на 30% и я буду в шоколаде... Через полгода эти ящики колотили кому не лень, цена упала уже до 30–40 рублей за ящик. Потом через год, как это бывает, спрос упал, а цена выросла.*

---

\* [https://pikabu.ru/story/derevyannyye\\_yashchiki\\_\\_ili\\_100\\_tyisrub\\_za\\_odin\\_mesyats\\_5193110](https://pikabu.ru/story/derevyannyye_yashchiki__ili_100_tyisrub_za_odin_mesyats_5193110).

Так что эти ящики и сейчас кто-то колотит. В данной ситуации узким местом был не канал, а емкость рынка как таковая: ограниченное число мыловаров и их желание паковать свои творения именно в такие штуки. Но этот проект мог бы стать полноценным бизнесом на кучу разных упаковок — если бы нашего героя не захватил следующий проект.

## Магазин Мосигры в регионе

Если в Москве мы начинали с контекстной рекламы и сделали ее первым основным каналом (вторым стали бесплатные игротеки, где можно было поиграть во всё-всё-всё), то в небольших городах все не так. Самым сложным было научить настольным играм тех, кто о таком виде развлечения слышал очень мало. Ну, разве что о шахматах. Сформировался примерно такой алгоритм.

1. Чем открывать свой магазин с управлением из Москвы (столичного центра), лучше всего найти франчайзи-партнера. Чаще всего это человек, который отлично знает особенности города и обладает всеми нужными связями — или способен установить необходимые контакты. Главная проблема розничных сетей России — огромный размер страны: например, от нашего офиса до магазина в Южно-Сахалинске 9315 километров. В итоге нужно или

очень тщательно проверять работу управляющего (то есть часто ездить, что сложно) — или франчайзи-партнер будет делать все хорошо сам, поскольку это его деньги. В итоге модель франчайзинга очень разгрузила нашу управленческую цепочку. Для самого франчайзи магазин с напольными — это продажа штук, которые не имеют срока годности, не портятся, которыми очень легко торговать, в которых уверены продавцы и которые почти не воруют (потому что коробки большие и их тяжело перепродать, а воруют обычно что-то мелкое и дорогое). Плюс есть ощущение, что делаешь хорошее, доброе дело, а не куришку с бухашкой продаешь. В общем, концентрат счастья.

2. Итак, человек с горящими глазами найден. Далее нужно открыть маленький магазин, примерно 15–20 квадратных метров. На улице важна возможность разместить яркую вывеску. Появление нового магазина, да еще и московской сети, в любом небольшом городе — это новость. Поэтому вывеска, по сути, работает как рекламный щит, и очень важно уделять ей максимум внимания.

3. Затем начинаются наши BTL-мероприятия — игротки. Мы договариваемся с кафе, привозим туда пару ящиков настолок, аниматоров и играем бесплатно со всеми желающими. Игротки анонсируются как развлекательное событие во всех городских социальных медиа (бесплатное

развлечение — это же очень круто), плюс на первую надо позвать всех своих друзей. Приходит 60–90 человек, а дальше рассказы об этом расползаются по городу. В идеале, если будут лидеры мнений или локальные знаменитости, — дело пойдет лучше.

4. Настольные игры хороши тем, что продают себя сами. Если играла компания из семи человек и им понравилось, то трое в течение недели захотят себе такую же штуку. Таким образом, чем больше мы бесплатно играем, тем больше продаж. А чем больше продаж, тем — внезапно! — больше продаж.

5. Примерно через год маленький магазин становится тесноват. Если количество населения и география города позволяют, открывается вторая точка (чаще всего в центральном торговом центре). Если нет, магазин обычно переезжает на чуть более выгодную позицию и становится больше.

Собственно, таким нехитрым способом мы и стали первыми в рознице по настольным играм в России.

## Карта коммуникаций Мосигры в целом

Первое, что мы сделали, — это захватили всю возможную емкость рынка по контекстной рекламе

и поисковому продвижению. «Всю возможную» — это не выжигание поляны сверхвысокими ставками, а использование оптимальной по цене стратегии. Тем самым мы переключили примерно 30% интернет-спроса на себя.

Затем начали масштабную программу игротек. Выглядят они так: либо это кафе, которое анонсирует праздник игр (на место приезжает пара аниматоров с ящиками настолок и бесплатно со всеми играет), либо игровые зоны на всех крупных фестивалях вроде «Нашествия», «Усадьбы Jazz», «Дикой мяты» и т. д. Везде, где много позитивных людей, есть мы. Каждая игротека дает новых клиентов и учит новых людей настолкам.

Некоторые наши производители пассивно ожидали, другие в это время активно использовали блогерский ресурс и знаменитостей. Нам пока было рано — собственная торговая марка еще не была достаточно представлена.

Третий важный шаг, который был сделан с самого начала, — максимально полезный сайт. Все правила ко всем играм, хорошие описания, куча фотографий с разных ракурсов, открытые коробки, игровые ситуации на фото, интервью с авторами, видеотрейлеры к хитовым товарам, в общем, куча всего.

Вот так выглядит запуск новой игры для российского рынка.

### *Сайт mosigra.ru*

- *Новость-анонс о поступлении*
- *Описание игры*
- *Видеоролики-тизеры для хитов*
- *Видеоправила для хитов*
- *Видео игрового процесса для хитов*
- *Съемка товара покомпонентно*
- *Описание игры с рекомендациями*
- *Размещение правил*

### *BTL*

- *Размещение товаров в игротечной базе*
- *Проведение мероприятий с играми*
- *Размещение хитов на маркетах*
- *Мини-турниры на постоянных площадках*
- *Презентация игры продавцам*
- *Презентация игры партнерам и сетям*

### *E-commerce*

- *Поисковая оптимизация страниц*
- *Нацеливание контекстной рекламы*
- *Ремаркетинг*
- *Рассылка по клиентской базе*
- *Нативная реклама\**

---

\* Нативная, или естественная, реклама примечательна тем, что воспринимается как часть «обстановки» (сайта, офлайн-площадки) и поэтому не вызывает отторжения у аудитории. Один из самых известных видов — адверториал

- Пресс-релизы и СМИ
- Работа с блогерами и инфлюенсерами\*
- Собственная газета Мосигры
- Анонсы и конкурсы в соцсетях
- Спецпроекты

*В основе работы магазина — понимание, что любой покупатель — это друг и с ним нельзя делать ничего такого, что вы не сделали бы с другом. Основа маркетинга розницы — приятные красивые магазины с очень крутыми продавцами, максимально широкий ассортимент и хорошие сопутствующие товары.*

Клиентская база по активным покупателям копится в email-рассылку (выпуск раз в неделю сразу по всем плюс сегменты, в каждой рассылке — секретная скидка на игру недели и короткая история о каких-то событиях), в небольших городах — в группы «ВКонтакте». Сделали блог на «Хабрахабре» с покрытием поста около 64 тысяч человек в среднем (итого около 200 больших постов). В первые годы

---

(рекламная статья, по форме напоминающая обычную).  
Прим. ред.

\* Инфлюенсеры — люди, зарабатывающие в соцсетях, иногда путем продвижения организаций или конкретных брендов. К ним относятся лидеры мнений, пользователи с большим числом контактов, «первооткрыватели» (стараящиеся быть в курсе новинок и раньше других распространять информацию о них). Прим. ред.

получили кучу публикаций в СМИ, потом продолжили работать в этом направлении. Сосредоточились на вертикальной интеграции и собственном производстве, научились запускать на полную эффект обратной петли — когда мы точно знаем благодаря рознице, что именно нужно людям, и можем это делать. Начали продвигаться на западные рынки, имеем пару очень хороших мировых лицензий.

В каждой части — море работы и море вещей к улучшению. Но общая стратегия, думаем, понятна.

Ну и, конечно, мы регулярно хулиганим. Вот пару лет назад на первое апреля выкупили целую полосу газеты объявлений в Троицке и забили ее трешем. Вообще-то просто хотелось это сделать, но вторичная волна в интернете с тем, как так сделать, была очень и очень интересна: суммарный охват составил около 2 миллионов человек.



## Не наш пример: комиссионный магазин

Dioxyde11\* владел сетью комиссионных магазинов. Он начал с нескольких точек у метро, где выкупались разные странные вещи, имеющиеся в домах у граждан. Потом они прямо там продавались подороже, а на вырученные деньги открывались новые точки. Параллельно шла закупка интересных вещей с интернет-площадок и доставание их другими методами (поиск списаний и т. д.). Очевидно, тут нужен опыт в поиске источников товара, но с этим все было в порядке. Предполагалось, что, когда сеть вырастет достаточно, можно будет вертикально уйти в оптовую торговлю, прокат больших вещей типа мотоциклов и фотоаппаратов, а горизонтально — расширяться в регионы, где до сих пор действуют «стихийные» рынки.

Тут и выделились категории продуктов.

1. Товары категории А — это то, что лежит меньше недели и по чему возврат не больше 3%.

2. Категория В — 14 дней и возврат около 1% (чаще обмен на другой такой же).

---

\* Пост в сообществе «Бизнес» на Пикабу: [https://pikabu.ru/story/otkryitie\\_komissionnogo\\_magazina\\_s\\_nulya\\_chast\\_i\\_4837354/](https://pikabu.ru/story/otkryitie_komissionnogo_magazina_s_nulya_chast_i_4837354/).

3. В категории С, кроме отстоя, лежали также дорогие вещи, которые и отличали эти магазины от остальных.

В зависимости от типа товара можно практиковать выкуп на месте или комиссию — оплату бывшему владельцу после фактической продажи. Очевидно, что с категорией А и В выкуп может быть выгоднее, а с С лучше комиссия. Но это лучше считать в бизнес-плане.

Модель продаж — «все как новое, но подешевле»: то есть магазин вкладывался в то, чтобы привести вещи в хорошее состояние. Свой ремонт (точнее, в ближайшем сервис-центре, с которым есть секретный договор), своя чистка, где возможно — подбор коробок.

Первые товары — от знакомых. «Друзья, я открыл магазин такой-то, несите, что вам дома не нужно». Вторые — от людей вокруг магазина, включая охранников ближайших торговых центров и уборщиц.

Цены продажи на уровне 60–70% от нового товара. Всех первых покупателей продавцы были обучены брать в оборот и делать фактически поставщиками: предлагали им выставить старый телефон на продажу, спрашивали, есть ли дома что-то ненужное, и т. д. Для техники был обучен мужчина в годах, идеально разбирающийся во всех аспектах «железа» и прозрачно доносящий

состояние каждой вещи. Для других товаров — девушка с очень эффектной внешностью. К ней хотелось зайти по дороге от метро и просто на нее посмотреть. Особенно когда она спрашивала, чем вы увлекаетесь: люди говорили, жестикулировали и внезапно вспоминали, что в их хобби есть то, что им лично уже не нужно. А можно продать тут. И несли.

*Я придумал мини-анкету, которую заполнял СОТРУДНИК МАГАЗИНА. Там пишется техника клиента, примерная стоимость и ваши координаты (телефон, адрес, имя), на обратной стороне условия приема товара на комиссию: товар комплектный, без дефектов, чистый, заряженный и так далее. И каждому суете эти бумажки по итогам общения — КАЖДОМУ!!! Ясно вам? Незавжно, кто пришел к вам и зачем! Спросить, где купить водку на районе, или ему нужен «Айфон-7» со скидкой — каждому задавайте вопросы на наличие б/у техники.*

*Dioxyde11*

Продавцы были обучены не защищать товар, не давить техническими характеристиками, всегда давать штуки в руки клиентам, а потом спрашивать, нравится или нет, какие ощущения.

## Социальное доказательство

Социальное доказательство — самая крутая штука в продажах. Опытный Оттабек в Самарканде учил так выбирать ресторан:

— Смотри, нет никого. Плов никто не ест. Значит, не надо туда. А вот тут мест свободных нет уже в 10 утра. Конечно, туда пойдем.

Еще один пример — когда вы видите в продуктове, как кто-то покупает, например, оладьи и брусничный соус к ним. И вы понимаете, что в следующий раз надо зайти. Вообще наблюдение за другими и тем, что они делают, — это обучение. Если все так делают, и вам тоже стоит. Это вообще здорово работает в Китае, там на этом половина торговли и инструкций построена: «Делай как тот, кто перед тобой». Потому что люди не кончаются и не кончаются.

А еще люди говорят о товаре. Некоторые выкладывают свои фотографии с новой штукой в соцсети, другие замечают крутые кроссовки на известном человеке и т. д. Вот почему звезды часто получают одежду бесплатно — лишь бы надел, пусть даже без знаков бренда: все равно фанаты заметят и разберут, что это было. И купят.

Отзывы о товаре — тоже социальное доказательство. И еще то, что говорят ваши друзья. И то, что думает продавец, например, если вы ему доверяете.

У нас социальное доказательство проявляет себя в полную силу во время игры. Если всем понравилась настолка, завтра же половина компании придет в наши магазины за такой же. Вот почему мы кладем в пакеты визитки со скидками для друзей — пригождаются же.

А еще классно наблюдать, как в магазине встречаются две мамы. И учат друг друга выбирать игры, рассказывая, во что играли и как прошло. Иногда мы узнаем чертовски много нового о том, чем же эти игры хороши. А мамы, каждая из которых зашла за одной игрой, уходят с большими пакетами — потому что они фактически только что сами друг другу продали кучу всего. И продавец даже был не нужен.



Часть V

# Персонал

Вам предстоит работать с людьми. Это самое важное сразу после того, как другие люди станут делать больше работы, чем вы лично. Если вы хотите, чтобы все росло и развивалось долгие годы, то эта часть — важнейшая.

## Где брать толковых сотрудников

Никто не знает. У каждого руководителя есть свои мелкие лайфхаки. Например, строитель из Саратова учил нас в китайском поезде, что нет ничего лучше продавцов из кол-центра сотового оператора или банка:

— Они там уже обученные, и их сношают так, что они работают как надо, — объяснил он, жестами показав, как конкретно ставится дисциплина на предприятии. — И голову они при этом сохраняют, потому что надо думать. Вот их и беру. Не ошибаюсь.

Миша и Слава из ивент-отдела Мосигры как-то напали на «золотую жилу» для аниматоров: форумы вожатых, которым в межсезонье было искренне нечего делать. А обучить веселого вожатого проводить игротеки — это как два пальца об асфальт. Потом, правда, нашлась еще более интересная тема: набирать людей из студенческих команд КВН (конечно, даже не первой лиги).

Я знаю, что крутые спецы по СМИ пару лет приходили из книжной сферы — там отделы были хорошо вышколены, как могут быть вышколены предельно оптимизированные структуры постоянно сокращающегося бизнеса. И вот в какой-то момент людей с волшебной квалификацией оказалось больше, чем мест на рынке.

Продавцов находили нам другие продавцы, просто забрасывая в пакет молодым людям с огоньком в глазах листовку «Ты подходишь для работы в Мосигре».

Ищите людей там, где они получают важные вам навыки, а не там, где проще.

## Как нанимать людей

Сначала вам надо вывесить вакансию. В ней написать, что человек будет делать, где, на что это похоже, чего вы ждете от него (минимальные требования) и что будет плюсом на собеседовании. Лучше всего описать один рабочий день (среднестатистический) такого человека. Без прикрас, без попыток представить работу крайне интересной, если это не так. Вам нужен тот, кто идеально закроет вакансию: если человек будет слишком хорош, он быстро уйдет, разочаровавшись. Если слишком плох — скорее всего, вы его не возьмете. Поэтому сократите

количество кандидатов так, чтобы пришли только те, кто нужен.

У нас были вакансии уровня «нужен человек для тупой повторяющейся работы», например. Закрывали за три дня.

По закону вы не имеете права указывать в вакансии требования к полу и возрасту, если нет каких-то специальных ограничений. Обратите на это внимание при формулировке предложения и при отказах соискателям.

Сразу укажите размер зарплаты. Если она зависит от выполнения плана или бонусов, укажите, сколько в среднем бывает при выполнении плана. Главное — числа или хотя бы реалистичная вилка. Мы пишем так: «Оклад 30 тысяч рублей, премия по выполнению плана еще до 25 тысяч рублей. Обычно получается 50, в декабре около 80».

Старайтесь не брать тех, кто «не ваш» по духу. Даже если они очень квалифицированы и настолько в беде, что могут работать только у вас, — соблюдайте разумную пропорцию. Немного каждого типа нужно, главное не перебрать. Даже в романтической и клиентоориентированной команде нужны скептик, жмот, педант. Команда — самое важное в бизнесе, и вам всем вместе должно быть более-менее понятно, как и что надо делать.

При выборе между двумя примерно равнозначными кандидатами обращайтесь внимание

на скорость обучения (пожилые люди, например, могут быть в разы более квалифицированными при том же уровне оплаты, но им тяжело перестраиваться под новые условия, особенно в ИТ), риски (есть только один проверенный способ предсказать декрет), прошлое сотрудника (хорошей идеей будет проверить кладовщика на предмет судимостей), на то, насколько человеку нужна работа, и т. д.

Кстати, если вы готовы мириться с каким-то недостатком человека, не факт, что другие будут, — и, значит, он проработает у вас дольше. Если бы он был идеальным, то его бы взяли те, кто может заплатить больше. Но он неидеален, поэтому вам остается только радоваться тому, что этот самый недостаток не мешает работе.

Не берите друзей и родственников, если не можете их уволить в любой момент, когда поймете, что что-то идет не так. Платите им столько же, сколько стоит сотрудник на рынке.

Пробуйте и ошибайтесь.

Для ключевых должностей снижайте планку требований и проводите больше собеседований. Узнавайте мнения людей по поводу их рабочего процесса на предыдущем месте и того, что они могут сделать у вас. Может оказаться, что вы ищите совсем не того, кого представляли, или кто-то может рассказать вам об аналогичной работе в другой компании и вы захотите внедрить что-то из его опыта. Относитесь

к этому не только как к собеседованиям, но и как к возможности получить много независимых мнений о рынке, о вашей компании, о подходе к подобной работе в других компаниях. Важно постоянно знакомиться с новыми людьми и искать бриллиант: это очень помогает выглянуть наружу.

Увольняйте в тот момент, когда поймете, что сотрудник не помогает движению компании вперед (либо не сможет продолжить помогать вскоре). Не тяните с этим непростым решением. Не бойтесь остаться на некоторое время без сотрудника: найдется другой, не факт, что закрывающий на 100% прошлый круг обязанностей, но в чем-то лучше. А наем нового сильного человека, который по духу «свой» и разбирается лучше вас и других сотрудников в нужной сфере, — сразу для всей компании шаг вверх.

## Как проводить собеседование

Первое, что вас интересует, — как человек выглядит и как говорит. Если кандидат отбирается на роль продавца, первые три секунды впечатлений дают 80% информации на собеседовании. Если в офис — оценочный вес куда меньше. Например, не имеет значения, как выглядит и разговаривает сотрудник склада.

Когда человек заходит, он сильно растерян. Предложите ему присесть, представьтесь, спросите, как он добрался. Пока он думает и отвечает, уже привыкает к месту. Дальше кандидату будет проще, и вы можете начать задавать вопросы.

Самое важное — не читайте резюме при человеке, это неуважение. Прочитайте его заранее и отметьте то, что для вас важно. Это может быть «Почему ты оттуда ушел так быстро?» Если есть нужный вам опыт — выясните, на что был похож рабочий день на такой должности, что делалось, как. Бывает, всплывают вещи вроде: «У нас руководитель брал деньги, а мы никому не говорили». Если что-то такое вскрылось — еще минуту позадавайте вопросы (не больше) и потом сообщайте, что человек не подходит. Не тяните ни его, ни свое время.

А вот что совершенно точно надо спросить у любого кандидата: «Какими достижениями вы можете похвастаться?» Обычно говорят о работе. Но главное, даже те, у кого вообще нет никакого рабочего опыта, могут сразу поделиться важными данными. Например: «Я организовал команду КВН на первом курсе» — это может быть круче полугодового опыта менеджмента. Иногда, конечно, бывает и такое: «Я могу перепить вашего закупщика». Следующий важный вопрос для молодого специалиста — где живет и с кем.

Спросите, что человек уже знает о вашей сфере. Например, 99% кандидатов, приходя в Мосигру, говорят, что любят и часто играют в настолки (как будто это будет плюс). Когда задается следующий вопрос, в какие именно, — те, кто врет, называют «Монополию». Но мы-то знаем, что в нее играть регулярно довольно сложно. Если же называется другая игра, мы просим человека рассказать о ней в двух словах. Этим проверяется логика изложения и умение выделить главное. Полезнее этих навыков, наверное, нет ничего.

## Как работать с фрилансерами

В конце 2013 года наш гендир Андрей выдвинул следующую теорию: кризису быть, и не нужно раздувать ядро команды. Все то, что мы можем получить от внешних контрактников (по сути, фрилансеров и небольших контрагентов), нужно отдать именно на внешку и по сдельной оплате.

Но перейдем к более приземленным практическим моментам. Первый вопрос — поиск и отбор специалистов. **Если вам хочется найти реально-го профи, есть хороший метод.** При поиске переводчиков мы использовали **оплачиваемые тестовые задания**. История предельно проста. Сначала мы выкладываем два предложения на английском

и просим перевести их в ответе на заявку, а также указать стоимость работ и приложить один пример своего перевода. Два предложения — это мелочь, но по ним можно определить самые частые ошибки. Скажем, из 120 заявок мы отбираем 25 человек.

Следующий этап — оплачиваемое тестовое задание. В нашем случае это одна статья эксперта по гейм-дизайну, для каждого исполнителя своя. По той цене, которую тот считает для себя нормальной, то есть для фрилансера — уже боевой заказ, а для нас все еще отбор. Кстати, потом по этой статье проходит редактор — и сразу становится видно, что не так. Материалы эти используются для внутреннего обучения и размещения на сайте, поэтому контент не пропадает и работа делается не зря. Мы сразу набираем переводы, которые можно использовать, и оплачиваем отбор сотрудника.

Из 25 отобранных ранее человек в нашем случае 20 взялись за тестовое задание, 18 его закончили. Мы сразу предупреждаем о четком сроке, и если человек в него не укладывается, просто с ним не работаем дальше. Такова жизнь: даже мегапрофессионалы, неспособные уложиться в процесс производства, не нужны. Из этих 18 переводчиков 8 справились с тестом отлично, и мы предложили им уже переводы простых игр. В итоге в команде в октябре осталось шесть человек, готовых к большим проектам.

В плане обычного рабочего процесса стоит отметить еще пару жизненных вещей, которые обычно упускаются из вида.

Во-первых, иногда имеет смысл делать **согласования не по финалу проекта, а в середине срока**. Нужно стремиться к тому, чтобы человек показывал вам прогресс постоянно, а не за одну транзакцию в конце. Это позволяет четче прогнозировать срок и ловить проблемы на ранних этапах. Важно еще закладывать срок на случай форс-мажоров — обычно 20% запаса, чтобы в случае чего успеть перезаказать задачу у другого фрилансера (подороже, срочно). Кстати, что приятно, при сдельной оплате сотрудники радостно берутся за очень быстрые проекты: вместо восьми рабочих часов мы получаем примерно вдвое масштабируемую систему по оплате. А быстро и дорого — это выгоднее, чем дешево и долго.

Во-вторых, и здесь отлично работает принцип двух морковок (спереди и сзади). Другими словами, оплата формируется так, что есть снижение за каждый день просрочки и примерно аналогичная премия за досрочное выполнение. Одно без другого почти не работает, кстати.

В-третьих, имеет смысл планировать загрузку, когда это возможно. Профессионалы часто очень заняты, и если «встать в очередь» заранее,

рассказав, что и как будет заказываться в следующем месяце, например, — вы получите необходимые окна. Особенно актуально это при работе с художниками-иллюстраторами.

В-четвертых, после выполнения проекта фрилансер обычно получает либо критику, либо — молча — оплату. Если вы будете относиться к нему как к штатному сотруднику (как минимум хвалить за каждый успех и выражать мнение о работе, а не молча принимать ее), он будет взаимодействовать с вами с куда бóльшим удовольствием.

Еще один очень важный момент: мерило успеха для фрилансера — оплата. И она должна быть настолько частой и оперативной, насколько вам позволяет инфраструктура. Выполнять проект с оплатой за каждую стадию намного быстрее и легче, чем с гонораром в конце. Особенно это касается заказа текстов и подобных вещей — принимать надо по частям и сразу стараться перевести деньги. **И не дожидайтесь, пока исполнитель начнет напоминать вам об оплате:** выдать причитающееся надо до этого момента.

В-пятых, не надо скрывать имена. Работы контрагентов можно и нужно подписывать; когда кто-то спрашивает, кто это был, — смело отвечать. Если уж вы работаете с профи, то глупо не гордиться их результатами для вас.

Вот примерно так. Это всё гигиенические факторы, но они очень сильно влияют на итог работы. И помните: с профессионалом, как правило, работать намного дешевле, чем с новичками.

## Базовые принципы мотивации

Люди ходят на работу, чтобы было что есть. Кроме материальной мотивации, есть еще несколько важных вещей, на которые надо обратить внимание.

Во-первых, люди любят делать что-то значимое. Это значит видеть результат своих действий. В банках, например, есть большая проблема с набором разработчиков в ИТ: из-за особенностей протоколов безопасности то, что человек сделал сегодня, может согласовываться и тестироваться еще год, и результаты будет видно где-то далеко и не сразу. А нормальному человеку часто хочется видеть свою победу и какую-то реакцию на свои действия хотя бы раз в пару месяцев. Кстати, в этот момент нужно хвалить, рассказывать другим сотрудникам, отмечать вклад конкретного человека в общее дело.

Во-вторых, люди любят свободу действий. Правда, не все. Когда вы не давите идеи подчиненных, а даете им самим наступить на грабли, это в какой-то степени вдохновляет. Так что даже если человек пробует что-то не очень эффективное, но сам,

не надо обрывать его инициативу, если это не очень дорого для компании. Потому что со второй идеей он может и не прийти. Ваша задача — вырастить команду, где каждый уверенно занимается своим направлением и не нужно ставить задачи, за исключением каких-то далеких стратегических целей. Иначе довольно быстро компания вырождается до уровня микроменеджмента всезнающего главы. Кому-то это доставляет удовольствие, но обычно идет вразрез с коммерческими целями. Да и вообще цель — построить бизнес, который не требует вашего постоянного присутствия. Хотя бы на пятый год работы.

В-третьих, люди любят, когда компания делает мир лучше. Например, у нас в Мосигре довольно низкая текучка еще и потому, что настолки — это явно позитивный товар. В смысле, что не надо ничего никому впаривать, продавцы не чувствуют себя виноватыми перед клиентами (как иногда случается в сегменте бытовой техники), игры полезны, круты, люди им дико радуются — в общем, только счастливые эмоции от работы. А это очень круто цепляет.

В-четвертых, люди любят знать, что происходит. И если вы рассказываете им на планерках, куда движется компания и во что складываются усилия всех отделов сразу, они чувствуют прогресс. Для этого чаще всего нужны внутрикорпоративные

издания либо собрания руководителей отделов с директором. Затем вся эта ценная информация разносится вниз по отделам.

В-пятых, уделяйте внимание их творчеству, детям и внукам. Разные программы мотивации включают самые разные вещи. Кто-то организует турпоходы и поездки в санаторий для лечения целебной водкой. Кто-то проводит внутренние конкурсы — начиная от профессиональных на лучшего сварщика и заканчивая такими, как «лучший повар», причем среди тех же сварщиков. Но самая интересная и уместная программа была на одном химическом производстве, где работали по 15–20 лет и крайне важен был опыт в сфере. Там кадровик точно знал дни рождения внуков каждого сотрудника и выдавал небольшие подарки на эти дни. И на Новый год несколько — один для работника предприятия и по одному небольшому пакету со сладостями, мандаринами и какой-то игрушкой для каждого внука. Это настолько прекрасно, что люди чувствовали нечто невообразимое: человеческое отношение компании. И это чувство реально уменьшает текучку и прямо отражается на финансовых показателях и показателях эффективности.

Ну, и еще один урок мотивации преподнес товарищ майор, который однажды вечером пришел в офис с тетрадками. Раздал их сотрудникам и сказал: несмотря на то, что у нас офис, случиться

может всякое. В военное время потери среди персонала допустимы, а в мирное — возможны. Вот вчера один яркий дебил со стремянки упал и сломал себе ногу, например. Он верит, что в каждом из нас тоже есть что-то яркое. И поэтому надо каждый день последние десять минут рабочего времени тратить на то, чтобы записать все, что мы узнали за день и что вообще случилось. Чтобы, если бойца убьют, другой мог продолжить его работу. Мы писали и понимали, что он все это будет читать. И поэтому каждый день хотелось сделать что-то значимое. Не будешь же писать «Весь день тупил и смотрел на обои», правильно?

В компании стоит ввести небольшие ежедневные или еженедельные отчеты. Отчеты — это не только способ мониторинга прогресса по задачам. Еще они помогают видеть движение на стратегическом уровне. Другими словами, они заставят задуматься о более крупных задачах, чем изучение рисунка обоев.

## Как ставить задачу

Поставить задачу подчиненному — отдельный важный навык. Самый простой способ — рассказать, что и как делать, на уровне детализации по алгоритму выполнения. Например: «Бери мешки

с песком с грузовика и укладывая вокруг здания». Как правило, такой подход характерен для неопытного руководителя.

Опытный скажет следующее: «Миша, смотри, тут метеорологи говорят, что ожидается сильный дождь. Два года назад у нас после сильных дождей начало подтапливать здание. Если мы не хотим потом откачивать воду с первого этажа и ремонтировать тут все — а мы не хотим, — то надо построить вокруг здания баррикаду из мешков. Тогда вода к нам не пойдет. Вот водитель подвез сами мешки. Я могу быть уверен, что к вечеру тут будет правильная баррикада и ночью нас не затопит?»

Задача из описания процесса превращается в описание смысла, цели и результата. И уже после того, как дело сделано. Чем сложнее задача, тем больше нужно смысла и цели и меньше процесса. Сотрудник сам с удовольствием разобьет это на алгоритм и попробует сделать. Если он не очень опытный, стоит прямо при постановке спросить его, как он будет решать задачу и в какие сроки какой кусок сделает. Получится план-график, который будет не очень точным поначалу, но позволит контролировать исполнение не в конце, а в процессе.

Да, и убедитесь, что человек понимает: решение задачи — не показ первого результата, а сдача в эксплуатацию. Точно будут правки и согласования,

возможно, что-то придется доделать или переделывать. Поэтому надо планировать сроки так, чтобы к нужному моменту оказаться не с непригодной работой, а с готовой штукой. Дождь ждать не будет. Коллеги в соседнем бизнес-процессе тоже.

По методологии при постановке задачи надо определить следующее.

- **Четкую цель.** Не «Разберись с этим там, как его», а «Подготовь вместе с юристом претензию». А то может оказаться, что вы имели в виду «удовлетворить клиента», а сотрудник решит разобраться с ним в меру своего понимания. А вам потом прятать тело.
- **Измеримость** или возможность проверить результат. Главный вопрос — как понять, что задача решена. В случае с мешками — если нет щелей, через которые может протечь вода. Результат — здание не затопило, а измеримость — высота баррикады и ее непрерывность.
- **Принципиальную достижимость.** Можно, конечно, ставить недостижимые задачи, но, как правило, пару раз. Дальше сотрудники просто не будут их решать. Человек должен чувствовать, что может взять это препятствие.
- **Срок.** Задача без сроков будет выполнена в ближайшее никогда.

Для неопытного подчиненного задача подробно объясняется и проговаривается. Затем человек

должен попытаться рассказать, как он ее будет решать. Это нужно для того, чтобы убедиться, что вы оба одинаково поняли ситуацию, смысл задачи и желаемый результат. Скорее всего, по ходу этого процесса возникнут вопросы — надо будет обдумать будущее, представить каждый этап решения задачи — и понять, какие грабли могут ждать по дороге. Обсудить их и ответить на вопросы. Продумать риски, обговорить, что делать, если что-то из этих рисков сработает.

## Кто может решить задачу

Бывает, что решение не выполняется. Или выполняется так феерично, что лучше бы за задачу вообще никто не брался. Так случается в любой компании, и, конечно, такое регулярно бывает у нас.

Почему так случается? Чаще всего потому, что решение выработал человек, который не имел компетенции, полномочий или не получил поддержку тех, кто будет его внедрять. Даже если решение трижды правильное — нужно, чтобы это как минимум поняли исполнители.

Еще случается, что исполнителю (или исполнителям) не хватает каких-то кусков власти или ответственности. Чтобы это пояснить, обратимся

к Ицхаку Адизесу\*. У него в модели это называется CAPI: власть, полномочия и авторитет\*\*.

Он точно будет у вас как у учредителя. Вы (до уровня среднего бизнеса) еще достаточно хорошо разбираетесь в работе каждого и при этом можете творить что хотите на потребу своей черной душе. И обижаться на вас сотрудникам смысла нет: это же ваши бабки. Если вы хотите их феерично потратить — пожалуйста. Но если решение принимает человек уровнем ниже, то начинаются споры в компании. Особенно в проекте, который затрагивает две команды. Так что все будут бегать вверх с более-менее значимыми вопросами. Второй вопрос связан с повторяющимися процессами. Есть два способа не делать тупую повторяющуюся работу.

1. Написать скрипт и потом его тупым и повторяющимся способом поддерживать.

2. Или перепоручить эту работу тому, кто способен ее сделать и чье время обойдется дешевле.

Скрипт часто стоит дорого, поскольку дорого стоит время людей, которые его пишут. Кроме того, есть

---

\* Один из экспертов в области повышения эффективности в бизнесе и политике. Директор Института Адизеса, работающего в 19 странах. Автор 24 книг, переведенных на 26 языков. Его книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают и что с этим делать?» считается классическим пособием в теории управления. *Прим. ред.*

\*\* CAPI (coalesced authority, power and influence) — объединенные полномочия, власть и влияние. *Прим. ред.*

много неповторяющихся или неалгоритмизируемых задач, для которых нужен человек. Его надо выбрать. Именно так выглядит модель принятия решений. Поэтично она звучит так: «Решение принимается как можно ближе к клиенту». В терминах экономики — при минимальной стоимости времени участников. Тех, у кого есть минимально достаточные власть, полномочия и компетенции решить задачу.

Процедура выбора выглядит так. Предположим, появилась задача, надо сделать листовку для выставки. Идем к главному — учредителю. Говорим: ты будешь делать листовку или делегируешь? Он: вы чего, упоролись? Конечно, делегирую, у меня вот гендир есть. Спрашиваем того: будешь сам или делегируешь? Он: конечно, делегирую, вот у меня руководитель корпоративного подразделения Аня в подчинении. Та делегирует руководителю команды дизайна Любе. Люба передаст задачу верстальщику. А тот скажет: мне делегировать некому, я буду делать. Я что угодно могу сделать, только дайте техзадание, фотографии и поест. Человек нашелся. Спрашиваем у него: можешь сам достать? Он говорит — нет. Другими словами, ему надо три компонента, которые он не может произвести сам. По каждому из них поднимаемся к его руководителям и выше в поисках того, кто может дать ресурсы. В итоге выясняется, что сделать листовку может теплая компания из верстальщика, менеджера

корпоративного отдела, пиарщика и фотографа. Обратите внимание: в этом примере нигде нет руководителя, который утверждает эту листовку. Потому что раз он решил делегировать свой кусок работы подчиненному, то доверяет результату.

Это довольно необычный момент. Оказалось, что мы еще и неправильно делегировали. Точнее, не было методологии, все делалось интуитивно, а потом расшаталось. Когда вы поручаете кому-то часть работы, то даете ему две вещи:

- 1) полномочия;
- 2) ответственность.

Полномочия — это когда человек имеет право принять решение. Ответственность — когда он полностью отвечает за результат. Другими словами, какой бы результат вам ни принес подчиненный, вы с ним заранее согласны. Иначе это не делегирование, а совместная работа. Я не говорю, что это плохо, просто это немного другое. И в нашей цепочке «Кто будет делать листовку» появился бы не ваш подчиненный, а вы лично. И отвечали бы вы лично (хотя все равно вы всегда ответственны за действия подчиненного).

Когда вы делегируете кому-то полномочия, то должны давать возможность говорить не только «нет», но и «да». Точнее, сначала можно делегировать только «нет», а потом, когда человек справляется с работой, — и право на «да». Так вот, если вы даете человеку право принимать решения, то уже

любые. Включая очень страшные положительные. Это полномочия.

Еще нужны власть и компетентность. Одно от другого отличается тем, что полномочия — это право что-то делать или не делать, а власть — возможность убеждаться, что результат будет.

Вы обращаетесь к человеку с задачей, а он почему-то вам не отказывает и делает все хорошо. Мы называем это системой двух морковок — спереди и сзади. Например, если контрагент сдал проект за неделю до дедлайна — премия. Если позже срока — неполная оплата. Кстати, отлично работает для ремонта-инженерки и сайтов.

Часть власти — это право наказывать и поощрять за результаты. Вторая — возможность убедить человека помогать без задействования других рычагов, то есть авторитет.

Когда люди объединяются в проектную команду, у них есть формальный руководитель. Он отвечает за результат. Чтобы он стал фактическим руководителем, ему нужна реальная власть. Для этого он должен быть достаточно убедительным, или же иметь для всех премию и дебафф (нечто обратное бонусу, но не штраф) за выполнение либо срыв проекта. Или же оказать поддержку им. Или же придумать что-то еще.

Авторитет гораздо эффективнее материальных стимулов (ведь в компании все хотят примерно

одного), поэтому нужна процедура договаривания с проектной группой. Когда люди между собой пообщались и каждый все понял, это лучше, чем каждого заставили. Результат — проектная группа вырабатывает общее решение и назначает диктатором по внедрению руководителя проекта.

Следующая важная вещь — компетентность, то есть знания для принятия решения. Нужно звать в проектную группу кого-то, кто может дать нужные данные ответственному. А потом использовать механику демократуры.

Демократура — это тоталитарная демократия. Бизнес-термин несколько отличается от политического. Решения принимаются демократически одним человеком в дисперсионной структуре, а потом исполняются тоталитарно в иерархической. Есть процедура, где мнение каждого учитывается и вносится в решение. Или человеку внятно объясняется, почему так делать не надо.

Как один человек может принять решение демократически? О, это тоже прекрасное изобретение научной организации труда. Нам очень нравится пример одного строителя, который решил уволить сотрудника за то, что тот появился на проходной пьяный. За провинившегося вступилась вся бригада — все хотели, чтобы начальник его «отмазал» и не применял ТК. Тогда он задал простой вопрос:

— Нужны двое, кто за него поручится. Придет пьяный еще раз — лишу премии.

Как это ни странно, тут же бригада из стадии «начальник — олень» перешла к стадии конструктива. И поняла, что сотрудник напьется, и очень скоро. И вопрос надо решать сейчас.

Руководитель — диктатор. Но голоса всех иногда могут переломить ситуацию.

## Ответственность руководителя

В разных компаниях виды ответственности разные. Подходы у каждого свои. Как правило, в самом-самом начале делегирование напоминает «принеси-подай-иди-к-черту-не-мешай», то есть классический микроменеджмент. Со временем становится понятно, что это не проходит и надо приходить к более прогрессивной модели — когда кто-то в компании (кроме вас) все же думает.

Главное здесь — не лезть и не мешать сотрудникам почувствовать себя самостоятельными. Это значит — поддерживать их идеи, не ругать за работу на «четверку с минусом» (наоборот, хвалить, потому что иначе в итоге все делали бы вы) и вообще всячески развивать подход. Задача — найти или вырастить того, кто компетентнее вас в этом вопросе.

Дальше встает вопрос делегирования. Со временем можно дать право на «нет» — разрешать отказываться и не позволять соглашаться. Потом вы делегируете и право на «да».

Если перестраховаться, получится человек, который знает, почему и когда надо отказать в проекте, но не знает, за что нужно цепляться и делать. Потому что страшно. У нас в культуре всегда было право на «да» и на ошибку, но мы передавали их устно, и вот в какой-то момент что-то пошло не так. В книге «Бизнес как игра» даже глава есть про испорченный телефон — «Не “Идите в ж...”, а “Добро пожаловать”». Она о том, как информация искажается при передаче. Эту главу очень любят цитировать журналисты, их эти слова приятно греют. Вот у нас тоже задумывалось «Добро пожаловать», но в ряде случаев получилось другое.

Вахтер на входе в здание боится впускать лишних людей: его не хвалят за правильно пропущенных, но ругают за прошедших. Пример — инцидент с охранниками во Внуково, которые не пустили скорую к умирающему мужчине за линию\*.

Право на «нет» всегда понятно. Право на «да» сложнее. Это как юрист, который говорит не почему это сделать нельзя, а как это сделать правильно

---

\* <https://dayonline.ru/incidents/news/vrachey-ne-puskali-k-umirayuschemu-vo-vnukovo-pass-44763>

и сколько стоит эта услуга из меню развлечений административного кодекса.

Чем больше прав на «да» вы делегировали, тем больше задействован предпринимательский потенциал — потому что он уже во многих головах. Тем больше людей принимают свои навыки (хоть какие-то). Надо спускать ниже право принятия решений.

### **Несколько деталей управления**

**Об изменениях надо договориться до приказа (постановки задачи).** Например, вы хотите, чтобы ваш сотрудник делал что-то новое, то есть поставить процесс. Можно, конечно, просто в приказном порядке закрепить новую обязанность и поставить человека перед фактом. Но куда лучше подойти к нему, обсудить все: какая ситуация, в чем проблема, давай что-то делать. Будем действовать вот так, да? И уже потом закрепить все письменно. Будет меньше неприятия задачи, человек активнее вовлечется в процесс, в самой задаче появится больше смысла и т. д.

**Все решения надо закреплять.** Если что-то произошло в устном разговоре — это просто наметка. Все серьезное закрепляется в почте, мессенджере или на бумаге, чтобы потом нельзя было сказать, что такого не было. Поговорили по телефону — отправьте резюме звонка. Побеседовали

в офисе — закрепите почтой договоренности. Обсудили на обеде — запишите.

**Хорошо работают регулярные отчеты.** Например, раз в неделю можно со всех собирать список новостей: что было сделано за неделю, какие проблемы и т. д. Это не только увеличивает выработку, но и помогает, в частности, понять, кто упарывается по мелким неважным вещам, но считает их критичными.

**Многое зависит от того, как вы задаете вопросы своим людям.** Вот градация от тренера футбольной команды мехмата МГУ в виде СМС-рассылок футболистам.

— «Напоминаю, завтра тренировка в 12:00 в Коньково».

— «Напоминаю, завтра тренировка в 12:00 в Коньково. Будешь?»

— «Напоминаю, завтра тренировка в 12:00 в Коньково. Будешь вовремя?»

Конверсия по третьему сообщению самая высокая, конечно же.

**Постановка задачи.** Хорошо, если вы объясняете, зачем нужно что-то делать. Важно обсуждать, какого именно конечного результата вы ждете (как его проверить). Если сотрудник не уверен, как и что делать, можно обсудить алгоритм решения задачи по шагам и возможные вилки. Если нужно — поставить срок для каждого действия. Затем договориться о том, что какие-то моменты будут показываться в процессе,

и не забывать интересоваться, что же происходит. Но дружески, а не в духе контроля. Очень многое из граничных условий задачи может быть определено самим человеком: иногда достаточно указать направление, а он уже сформулирует задачу и будет копать. Это называется профессионализмом.

**Воровство и злоупотребления искореняются сразу и жестко.** Вор увольняется по статье, затем его ждет суд. Неважно, что было украдено: 1000 рублей из кассы, коробка со склада или какая-то мелочь. В ресторанах без вопросов увольняют за съеденную мандаринку — даже если ее надо было выкинуть в мусорник в конце смены. Потому что если сотрудник позволяет себе съесть просрочку, то потом в нее начнут «случайно» попадать более ценные продукты — и спираль закрутится. Если вовремя не поймать вора, то очень скоро до 80% коллектива начнут повторять за ним. Самый яркий пример: угадайте, почему массово увольняются водители после внедрения новых ИТ-систем на складах.

## Кто принимает решение?

Микроменеджмент — это когда вы как руководитель начинаете заниматься всякой мелочовкой и делаете это не потому, что благородному дону вдруг сегодня захотелось покопаться на низком

уровне, а регулярно. К микроменеджменту можно прийти двумя путями.

1. Не доверять сотрудникам.

2. Не давать им верить в свои силы и возможности.

Когда вы не доверяете сотрудникам или боитесь, что работа будет сделана кем-то хуже, чем вами, вы начинаете «помогать». По сути, выполняете работу за человека. Результат — и вы потратили время, и он потерял уверенность в себе. Да, в чем-то никто не будет так же хорош, как вы. Но просто смиритесь с этим. Ваше время дороже — поэтому вы и наняли сотрудника.

Вторая ситуация — когда человек сам не знает, как что-то решить. И приходит с вопросом к вам. Если вопрос действительно требует вашего внимания, ответьте. Если человек может ответить на него сам, предложите ему решить его самостоятельно:

— Слушай, там того-этого, клиент просит скидку, потому что коробка потеряла. Сделаем?

— Миш, а ты сам бы как решил?

— Ну, я бы обиделся, если бы не сделали. Давай 5% поставлю?

— Да, давай.

Две-три такие ситуации — и он уже перестанет спрашивать (ну, или вы занесете это в процесс). У военных это бывает еще четче. Пахом приходит к Алексею:

— Леха, как нам смонтировать радиокомплекс?  
— Пахом, слушай задачу: выяснить, как смонтировать радиокомплекс, и доложить.

Тут важно, чтобы человек-проблема (который приносит только проблемы) стал человеком-решением (которому достаточно просто кивнуть в общем случае).

Еще одна штука в этой истории в том, что все с решением может пойти не так очень даже запросто. Потому что его выработал человек, который не имел компетенции, полномочий или просто не был поддержан теми, кто будет это все внедрять. Иными словами, даже если решение трижды правильно — нужно, чтобы его правильность как минимум поняли исполнители. Чаше случается, что не хватает каких-то кусков власти или ответственности.

Большинство решений могут быть приняты так же качественно самими сотрудниками, и для них это будет в радость.

## Два сотрудника не могут договориться — как решить проблему

Считается, что если собрать в одном месте десять умных людей, они обязательно сделают что-то офигенно хорошее. Но нет, на самом деле они

потратят кучу времени на то, чтобы перегрызться между собой. Надо собрать десять гениальных людей и лидера. Всем нужен хороший менеджер — иначе на грызню уйдут все силы коллектива. Ну, и надо понимать, что гениальность человека — это далеко не универсальность. Эти два понятия путают часто. Если человек гениален в математике, это не значит, что он грамотно пишет.

Ваша задача — найти компетенции. А менеджера — сделать так, чтобы их носители не поубивали друг друга.

По очевидной причине задача охранника на входе в ваше здание — развалить бизнес. Его работа, по сути, не допускать инцидентов в здании. Лучшее исполнение — закрыть дверь и никого не пускать внутрь. Нет людей — нет проблем. Нужно точно понимать задачу каждого человека и подразделения. Например, отделу разработки может быть не важно качество продукта, если стоят помесечные планы: в ситуации выбора между «вернуться на шаг назад и сделать хорошо» и «и так сойдет» они предпочтут второе. Потому что «сейчас так выпустим, срок горит, а потом поправим».

SEO-специалист ломает работу сайта для людей при лишнем усердии. Ивентщики могут ярко и весело тащить людей на свои мероприятия там, где лучше сработали бы прямые продажи (ради которых все и устраивается). Интернет-магазин — обрезать

выручку реальному, пытаюсь во что бы то ни стало продать с доставкой с мотивацией «А зачем мне уговаривать его прийти в розницу, нам от этого что?». Продавец, получающий бонус только за большие товары, не будет продавать ничего, кроме них. Сотрудник, которому грозят проблемы из-за плохих отзывов, не станет делать ничего вообще. Так надежнее.

Следовательно, при оценке работы каждого клас-тера в компании надо применять базовый транзакционный анализ: кто что делает, кто что хочет получить, кому что выгодно. Иногда по результатам можно решать «в лоб», меняя ключевые показатели работы, но чаще нужно долго менять процессы. Понятное дело, всего процессом и KPI\* не охватишь. Основа хорошей работы — именно здравый смысл, который понимают люди. Если человек работает ради цели и понимает, что делает хорошее дело, он будет создавать что-то крутое, даже если это не укладывается в KPI. В противном случае начнется «натягивание глаза на задницу», то есть попытка получить числа в показателях, не понимая, откуда они вообще системно берутся.

Надо понять, чего и как каждый хочет добиться. Делается это так. Сначала определяем, что за проблема

---

\* Ключевые показатели эффективности (key performance indicators, KPI) — показатели деятельности компании, помогающие достигать стратегических и операционных целей. *Прим. ред.*

стоит, потом — что будет являться ее решением. Каким критериям оно должно соответствовать. И как ее решать, затем — как проверять, что решение подходящее. Потом выбираем решение (и ответственного за него), составляем план и ставим срок. В конце — мотивируем ответственного это делать. Может, даже так: «ОК, ты хочешь вот так. Что ты можешь пообещать? Что будет, если у тебя не выйдет?»

Еще бывает неконструктивный конфликт. Это оттого, что кто-то кому-то не нравится. Плоскость конфликта лежит вне рациональных взаимоотношений. И он также решается арбитром: чаще всего достаточно обратиться к руководителю и сделать, как он сказал\*.

Конфликты, где один хочет чего-то для себя, а второй для компании, тоже неконструктивны.

## Почему надо сразу признать свой косяк?

В бизнесе косяки — это часть процесса. И есть очень и очень простое правило деловых коммуникаций: если у тебя что-то пошло не по плану, скажи об этом

---

\* Регулярные эмоциональные конфликты нужно пресекать — выяснять, у кого из участников эмоции преобладают над здравым смыслом, и давать ему конкретную инструкцию по построению работы.

сразу, как только ты это понял. Это даст возможность другим людям в цепочке что-то сделать.

Если вы за два часа до поездки в аэропорт заказываете такси, какая ситуация лучше?

1. Таксист за час до начала поездки говорит, что он в пробке на другом конце города и есть шанс не успеть.

2. Таксист звонит вам ровно в назначенное время и говорит, что он в пробке, но будет через 10–15 минут.

Естественно, если вы хотите успеть на самолет, первый случай куда лучше. Можно заказать другое такси, выйти раньше и поехать на автобусе, принять решение все же ждать этого водителя. Второй случай плох тем, что таксист вроде и не теряет заказ, но сама по себе поездка становится совершенно бессмысленной. Потому что никому не надо ехать в аэропорт, чтобы провожать свой самолет.

Опять же, поверите ли вы в эти 10–15 минут опоздания тому, кто предупредил вас тогда, когда уже поздно что-то менять? Вряд ли. Скорее, это будет 20–25 минут, а то и все полчаса.

Каково наше итоговое отношение ко второму таксисту? Ужасное. Он нас подвел и фактически подставил своей ложью. А к первому? Нормальное — он все сделал правильно.

Каждый руководитель знает, что ничего не может идти идеально и всегда где-то что-то случается.

И настоящее счастье — это когда ты сразу знаешь, где и что, а не встаешь перед фактом, когда уже поздно. Когда точно такая же модель работы переносится на клиента, у ваших партнеров наступает настоящее облегчение. Потому что мало кто в бизнесе говорит правду о подобных вещах.

И еще одна очень важная вещь. Дело в том, что, когда вы сразу сообщаете о косяке (хотя вроде могли бы сделать это и позже), вам начинают доверять. И все ваши дальнейшие прогнозы и обещания воспринимаются с большей долей уверенности в них. А это тоже бесценно.

## Как обрабатывать ошибку сотрудника

Ошибки случаются у всех. Кто не косячит — тот не работает. Конечно, вы хотите знать про ошибки заранее, а не по факту, поэтому нельзя создавать такую систему, чтобы люди их прятали под ковер.

Если человек сомневается, стоит ли предупреждать о косяке (своем, оборудования, каком-либо еще), — это провал. Это мешает процессу в целом. Даже если сотрудник не признался, в результате вы все равно получаете проблему, только теперь нагноившуюся и которую уже нельзя предотвратить. Да, есть компании, где за особо удачные

косяки премируют, но это уже другая часть шкалы экстрима.

Надо понимать: если накосячил ваш подчиненный, вы, скорее всего, тоже олень. Как минимум наполовину. Никого не волнует, что и как там происходило и кто виноват. Ваша зона ответственности — ваша ошибка. Ваша задача как руководителя — сделать так, чтобы подчиненный смог выполнить работу. Другими словами, дать ему задание, убедиться, что он все понял, разобраться, как он будет действовать, снабдить полномочиями, приборами и материалами, если надо — вовремя вмешаться в процесс и что-то откорректировать.

Бывает, ошибка на производстве перенаправляется в область мистики — в оборудование. «Это все оно, оно злое». Тогда основная задача — информирование — решается, а вот о том, кто виновен, замалчивается. Причину нашли, но никого не наказали. А прикол в том, что виновный вообще при нормальной обработке не нужен. Не важно, кто это, все равно ничего ему не будет.

Соответственно, дальше возможны такие варианты.

1. Бывает случайный косяк, типа «тупанул», «не посмотрел», «перепутал», «что-то заработался». Пока он единичный — не проблема. Случается. Главное, чтобы сотрудник сразу же понимал, как это разругать самостоятельно, и сразу сообщал.

Штрафов и наказаний нет, но если ошибся — надо исправлять самому, если можешь, и всегда держать в курсе других.

2. Повторяющийся косяк из того же класса. Подчиненный тупит — поставить процесс, занести в чек-лист, пусть проверяет и расписывается каждый раз. Например, мы в свое время на выездах на монтаж из 58 единиц оборудования каждый раз что-то забывали или в гараже, или на объекте. В результате появился список, где до выезда и во время отправки обратно мы галочками размечали каждый пункт типа «отвертка шлицевая», «молоток», «2 монтажника» и убеждались, что все загружено. Внизу расписывались.

Еще вариант — пересечение ответственности. У нас, например, закупка отправляет список сезонных товаров на сайт, а команда сайта проверяет, что он пришел. Нет его вовремя — тревога. Список не выложен — это смотрят закупщики. Получается, что команды выполняют один процесс, но в нем есть шаги проверки общего результата.

3. Бывает, что человек просто тупой и не понимает даже после всех мер вроде написания чек-листа и регламента работы с ним. Если не переучивается — ну, не надо поручать ему такую работу. Если задач, которые ему можно доверить, не остается — «Вот кадровик, она тебе все объяснит, пока-пока».

4. Бывает косяк-эксперимент — это когда что-то делали из лучших побуждений, но компания потеряла деньги. Если заранее проведена оценка рисков (хоть какая-то) и понятна сумма максимальных потерь — это не косяк, а часть процесса исследования рынка. Если ее не было — надо научить ее делать. Главное — заранее сформулировать гипотезу, критерии оценки результата и зафиксировать итоги эксперимента.

Пример — наша история закопанных в киоски «Пресса» пары миллионов. Когда они стали освождаться после запрета на продажу табака, мы было решили, что будет классной мыслью продавать там настолки. Взяли три на конкурсе у города, попробовали, поняли, что не то. Потеря денег? Да. Но победа тоже могла случиться, и она изменила бы всю сеть.

Итог: **если страшно ошибиться** — уж тем более если за это придется ответить премией, — **то никто ничего делать не будет, и инициативы тоже не дождетесь**. Если ошибиться не страшно — никаких проблем.

Правда, инициативы тоже не будет, пока кто-то не начнет показывать пример. Вот мы понимаем, что покупатель = друг. Иногда здравый смысл подсказывает, что мы перед клиентом неправы, но нужного процесса исправления ситуации нет. И продавец или оператор не знают, что делать.

С одной стороны, хочется подарить какую-то игру для компенсации косяка, а с другой — наверное, так делать не надо, вдруг выдадут люлей. А решать надо здесь и сейчас. И вот в хорошей ситуации оператор решит рискнуть и подарит игру как компенсацию. В плохой — пошлет клиента, пользуясь тем, что стандарта нет.

Предположим, он сделал первое. Неважно, прав был оператор или нет, — главное, что он принял решение сам (проявил инициативу) и рассуждал правильно. После этого нужно разобрать ситуацию и установить процесс. Например: в таком и таком случае игру дарим, но не дороже вот такой цены. А вот в таком и таком — делаем так. После этого все понимают, что можно, а что нет. Приходит определенность, и мы ждем следующей нестандартной ситуации.

## О рабском мышлении

В один прекрасный день мы обнаружили: люди не понимают, что значит быть ответственным за участок работы. Например, представьте себя старшим магазина: у вас есть косяки, вы о них знаете, но ничего не делаете. Потому что зона ответственности размыта. Например, ручка на входной двери в общее помещение (которое мы делим с еще двумя магазинами) заклинивает. Вроде не ваша

задача, а люди не попадут к вам. Или бомж улегся перед дверями. Или лед внезапно замерз, и люди спотыкаются.

Половине старших продавцов было наплевать.

Есть зона ответственности (магазин целиком), есть понимание, что в ней хорошо и что плохо. Если есть плохое — устраняй. Как — ну, вы уже знаете. Не е... В смысле, любыми доступными средствами.

И внезапно становится чудесным образом понятно, за что вы отвечаете. И ясно, что можно и нужно делать все чуть по-другому, и мир вокруг начинает меняться. И отмазки больше не нужны — все равно они никого не волновали. Задача либо выполнена, либо нет. Неважно, сколько усилий приложено: засчитывается только результат. Бомж у магазина — это все равно что он бы там в фирменной нашей футболке лежал. Его забирают милые сотрудники органов правопорядка. Лед в начале квартала надо разбить ломом — как сделал администратор Андрей на «Таганке» в свое время без напоминаний. Продавцы смотрели на него с удивлением, а потом взялись помогать сами. Проручку — напомнить завхозу, а если он не отвечает в течение суток, то его руководителю.

Внезапно это означает еще и то, что куда-то исчезает и хаос. В любой компании есть цепочка негласных уговоров, что, кто и как делает. Всё на личных связях, и это часто важнее того, как все

должно работать. Когда одним волевым движением руководитель сдвигает весь мир из «нравится твоему шефу» в «так оно должно работать», негласная иерархия сразу начинает ломаться. Потому что самый простой способ добиваться своих целей — не плести интриги, а просто делать как надо.

Что делать исполнителю, если задача зависит от кого-то еще? О, очень просто. Это второй важный урок. У каждой задачи должен быть четкий срок. Нет его — можно не делать. Есть — в конце можно спросить: а где? Что сделано? Вот тут ты принял задачу, вот тут срок стоит, вчера все должно было быть. Где оно? И это можно показать руководителю. И тогда кто-то огребет, потому что был должен, но не сделал. Постепенно это приведет к тому, что рабочие процессы запустятся. Исполнитель должен знать: если он от кого-то зависит, то этот кто-то обеспечивает что-то на конкретных условиях. Например, завхоз должен оценить размер ущерба за два рабочих дня, а потом на каждый вариант действий есть свой срок. Замена ручки — еще два рабочих дня.

Ну, и еще две вещи. Первая: если вы будете каждый день узнавать, как там дела у всех, от кого зависит ваша задача, это будет куда эффективнее, чем выяснять в конце процесса. Звоните каждое утро, спрашивайте, потом фиксируйте письмом все обещания и статус.

Вторая: если вы сами беретесь за задачу, нужно делать ее не тогда, когда уже на пороге дедлайн, а заранее. Почти любая работа требует приемки или согласования. Часто с первого раза не получается, надо что-то доделывать или переделывать. На это уходит еще минимум полсрока. Повторим: **завершение задачи — это не когда вы показали первый плохой вариант, а когда полностью сдали работу.** И если задача на неделю, первый вариант должен быть на третий день. Такова жизнь.

Да, внезапно выясняется, что надо работать. Но когда все вокруг движется, это радует.

## Как назначать зарплату

Зарплату выдают за хорошо выполненную работу. Сделал на совесть — получил деньги. Именно так выглядят идеальные отношения руководителя и наемных сотрудников. Из этой модели напрямую следует вот что: **нельзя просить или требовать повышения зарплаты за то, что вы делаете свою работу хорошо.** Это данность, и она ожидается с момента заключения трудового контракта.

Влияет ли увеличение зарплаты на улучшение качества труда? Нет. В реальности почти никак. Вот представьте себе мастера, который что-то

изготавливает. Или разработчика, который пишет код. Или тестировщика, который ловит баги. Если повысить ему зарплату — начнет ли он ловить больше багов, писать более качественный код или делать больше деталей? Крайне сомнительно. А если начнет, то сразу встанет вопрос, откуда взялся этот новый ресурс. И неумолимо получится, что до этого сотрудник фактически работал спустя рукава.

Деньги — принципиально ненасыщаемая потребность. Их всегда будет мало. Потому что всегда будет ситуация как с Рабиновичем из анекдота: «Пересчитал — не хватает».

Следуя этой логике, зарплату можно повышать, когда меняется уровень работы. Например, самый четкий сигнал — когда человек все делает хорошо в своей сфере и успевает чем-то помочь еще кому-то или сделать то, о чем его не просили. Значит, ему не все равно, а его-то работа уже в порядке. Можно повышать.

В случае линейного персонала (людей, которые выполняют повторяющиеся операции, не требующие творческих навыков) на рынке, как правило, действует принцип взаимозаменяемости. Если к вам придет, например, дворник и попросит повышения зарплаты, у вас есть дальше четыре варианта.

— Дать ему больше работы (увеличить территорию или расширить круг обязанностей).

- Повысить его в иерархии до десятника (фактически тоже поменять обязанности, но уже признать, что он квалифицированный кадр).
- Привязать его оклад к выработке (сколько по факту сделал, за столько и получил).
- Или просто нанять другого дворника за старые деньги (и результат не изменится — дворы будут чистыми, как и раньше).

Ценно не сделать из хорошего дворника плохого десятника. Так вы теряете хорошего сотрудника и одновременно получаете плохого менеджера. И вернуть все, как было, уже нельзя.

В суровой реальности чаще всего выбирается последний вариант. Потому что есть много профессий, где повышать оклад просто не имеет смысла: всегда можно найти специалиста, который делает то же самое за те же деньги. Это естественное экономическое ограничение — как и многие другие вещи в экономике, саморегуляция рынка работает. И избавляет от иллюзий. Работодателю с точки зрения экономики просто нет смысла платить больше, ведь он может получить тот же результат (точнее, купить его) на прежних условиях.

Это касается той части рынка труда, где предложение больше спроса. Например, разработчики и пилоты к этой категории точно не относятся. Их дефицит. Ограничивающий фактор предельно прост: в Германии (Финляндии, США, Сингапуре)

та же работа стоит больше. Даже с учетом пропорционально повышающихся цен на жилье и питание. Особенно если деньги нужны не только одному человеку, а семье, и семья эта рассчитывается в рублях — тут играет роль еще и упавший рубль. Английский язык специалисты обычно знают и так: без него сложно работать. Здесь сдвигается сама граница рынка, а не выработка или качество результата.

Деньги не влияют на мотивацию напрямую, но могут воздействовать косвенно. Упрощенно, человек должен чувствовать справедливость. Оклад определяет положение сотрудника в иерархии.

Пока же главный вопрос — что тогда работает на мотивацию? Ответ крайне прост: работа должна нравиться. Если залезть в исследования, можно увидеть инструментальные и профессиональные факторы, но нас сейчас интересует куда более простая вещь. Если работа нравится, человек ее работает. Если нет — начинает искать способы скомпенсировать расклад. Если не нравятся одновременно работа и зарплата, решениями может быть смена места, вариант «мне недоплачивают — я недоработаю», банальное воровство.

Так что оптимальная игра очень проста: зарплата должна устраивать (именно что устраивать, то есть не быть низкой или высокой — иначе рынок скажет свое «нет»), а работа — быть интересной.

Чтобы понять, как распределяются деньги, нужно учесть еще несколько вещей из реального мира.

- В большинстве случаев все прекрасно понимают, что на линейной должности задерживаться надолго не стоит. Точнее, так: она позволяет поддерживать существование, но не дает реально заработать. На практике это означает, что большинство приходит на работу за чем-то еще. Например, студент подрабатывает, пока учится. Молодой специалист — набирает опыт, чтобы потом перейти на другую должность уже как эксперт. А кто-то боится ответственности (потому что с повышением в должности растет и она).
- Молодым специалистам платят меньше, чем опытным. Самое обидное в этой истории то, что навыки тут играют не главную роль. Одна из самых весомых причин, опять же, невероятно проста и несправедлива. Двадцатидвух-летнему специалисту нужно куда меньше денег, чем двадцативосьмилетнему. Потребности разные, а значит, и разные границы рынка. Растет фактор заменяемости. А еще в 28 лет уже побогаче жизненный опыт, а он дорого стоит.
- Ядро компании обычно получает больше: как правило, круг обязанностей сотрудников другой, и его достаточно сложно зафиксировать в виде четких критериев выработки или смен.

Игра кадровика в том, чтобы понять, сколько человеку реально нужно, и сравнить с тем, сколько готова заплатить компания. Каждый раз, когда вы видите должность без указания уровня зарплаты или «по результатам собеседования», — это оно.

Теперь вернемся к ситуации, когда зарплата более чем устраивает и работа нравится. Существует довольно хорошо доказанное мнение, что в этот момент человек начинает дуреть. Вы наверняка знаете принцип дядьки Питера: «В иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности». Это тот самый случай. В оптимальной игре каждый сотрудник некомпетентен. В реальности это тоже так: все постоянно учатся и совершенствуются. В ситуации же «зарплаты много, работа хорошая» некомпетентность уже достигнута, а смысла развиваться нет — все устраивает. Расти дальше в компании пока не получается. Тогда происходит следующее. Человек, основываясь на своих личных ощущениях, думает: мол, раз у него такая высокая зарплата, значит, он делает что-то нереально незаменимое. И дальше все идет к тому, что компания его теряет: он находит другую работу, уходит туда, там, скорее всего, обламывается и переходит на ту же должность, что и ранее, и с похожей зарплатой. Или ниже.

Причина, опять же, в том, что незаменимых не бывает. Да, есть люди, за которых компании очень держатся. В сфере разработки, например, это те, кто делают математику. Есть места, где замена сотрудника приведет к тому, что новому человеку придется входить в курс проекта больше года, — например, это OCR\*. Соответственно, замена стоит одного годового оклада минимум, если не считать потери из-за задержки проекта. Но все равно она возможна — просто ее цена выше, чем обычно.

В плане ценности для компании стоит отметить еще одну категорию сотрудников: тех, кто уже обстрелян и получил жизненный опыт. У финнов из Futurice, например, есть восхищающая практика: они дают разработчикам отпуск на один год на стартап (с сохранением места в компании). Это крайне рационально и продуманно: как вы наверняка догадываетесь, минимум 9 из 10 проваливаются, потому что свой бизнес, особенно в первый год, — это невероятное количество рисков, работы и куча, куча геморроя. При минимуме денег — они-то появляются году так к третьему. Если повезет.

И вот те, кто хлебнул всего этого, возвращаются обратно с пониманием, что легких путей не бывает.

---

\* Технология оптического распознавания символов (optical character recognition), позволяющая преобразовывать разные типы документов (сканы, PDF, фото) в редактируемые форматы с возможностью поиска. *Прим. ред.*

И без иллюзий уже. Некоторым в кайф просто стабильно работать, а другие становятся еще ценнее для компании: они получили достаточно опыта, чтобы четче принимать управленческие решения. Если вас берет здравомыслящий руководитель, знайте, что провал проекта в резюме может быть и плюсом. Как минимум вы знаете, что в таком случае делать и как определить, что все к этому идет. По крайней мере, мы у себя такое очень ценим.

Еще одна причина, почему «обстрелянные» люди лучше, — у них нет иллюзий по поводу того, что можно сделать, а что нельзя. Когда спец думает, что у него золотые руки и он все может, так, наверное, и случится. Но в части случаев оценка окажется неверной, и в итоге будет сорван дедлайн. И компания на этом сильно потеряет.

## Заключение

Шансы бизнеса выжить в течение трех лет лежат примерно в коридоре 2–5%. Сюда входят шанс создать для себя удачную самозанятость и именно бизнес, который станет отдельным самостоятельным организмом. Вероятность успеха мала. Мы надеемся, что наш подход поможет вам отыграть у случайности несколько процентов, но не настаиваем, что он единственный правильный.

Ошибайтесь, делайте выводы, падайте и поднимайтесь. И помните, что есть другая очень точная статистика: 100% неначатых проектов закончились неудачей\*.

---

\* Мы также подготовили обучающий курс, как построить бизнес «на свои». Его можно найти здесь: <https://edu.mosigra.ru/>

## Приложение. Анкета тайного покупателя

|                      |                      |                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Дата проверки        | Время входа          | выхода               | № проверки           | Адрес магазина       |
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Проверяющий: \_\_\_\_\_ личный код, фамилия

Легенда \_\_\_\_\_

Количество работников в магазине \_\_\_\_\_

Количество покупателей в магазине (среднее) \_\_\_\_\_

| 01. Оформление магазина                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Вывеска визуально чистая, подсветка, если есть, в темное время суток включена, светится полностью                                                                                                             |
| 2. Пятиметровая территория перед магазином чистая (грязь и мусор отсутствуют, окурков нет)                                                                                                                       |
| 3. Фасад магазина не требует ремонта, стекла без трещин, плитка на крыльце не имеет существенных сколов                                                                                                          |
| 4. На фасаде и входных дверях магазина отсутствует информация, не имеющая отношения к работе магазина (объявления куплю/продам, поменяю и т. п.)                                                                 |
| 5. На крыльце и перед входом в магазин нет курящих сотрудников                                                                                                                                                   |
| 6. Крыльцо магазина, ступеньки и входные двери визуально чистые                                                                                                                                                  |
| 7. Дверь магазина легко открывается                                                                                                                                                                              |
| 8. Входная зона магазина чистая, отсутствуют посторонние предметы и мусор, есть урна                                                                                                                             |
| 9. Полки заполнены товаром. Пустот на полках нет                                                                                                                                                                 |
| 10. Информация о текущей промоакции присутствует, рекламные материалы установлены ровно, чистые, исправны, присутствует информация об играх недели (плакаты, ценники, ролик на ТВ, если таковой есть в магазине) |

|                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11. Присутствуют ценники на весь товар, хорошо видны                                                                                                                                                                    |
| 12. На играх недели есть красные ценники                                                                                                                                                                                |
| 13. Монетница около кассы брендированная                                                                                                                                                                                |
| 14. В кассовой зоне есть наклейка с контактами руководителя                                                                                                                                                             |
| <b>02. Персонал магазина</b>                                                                                                                                                                                            |
| 1. Работники не сидят в присутствии покупателей (исключение, когда сотрудники вводят заказ в компьютер)                                                                                                                 |
| 2. Не стоят по двое/трое и не ведут посторонних разговоров в присутствии покупателей                                                                                                                                    |
| 3. Торговый персонал носит форменную одежду (в теплое время — фирменные футболки, в холодное используется фирменная толстовка/жилетка красного цвета). Если на сотруднике надета майка, то поверх нее нет другой одежды |
| 4. Работники не принимают пищу, не жуют жевательную резинку в зоне видимости покупателей                                                                                                                                |
| 5. Работники не пользуются мобильными телефонами в торговом зале и не говорят по служебному телефону о личных вопросах в зоне видимости покупателей                                                                     |
| <b>03. Внешний вид персонала магазина</b>                                                                                                                                                                               |
| 1. Все работники имеют личный бейдж на нагрудной зоне форменной одежды                                                                                                                                                  |
| 2. Отсутствуют посторонние запахи (пот, табак, несвежее дыхание, резкий запах парфюма)                                                                                                                                  |
| 3. На сотруднике не более трех украшений, украшения не крупные и не бросаются в глаза                                                                                                                                   |
| <b>04. Обслуживание покупателя в торговом зале</b>                                                                                                                                                                      |
| <b>ФИО работника / должность:</b>                                                                                                                                                                                       |
| <b>Описание (если нет ФИО)</b>                                                                                                                                                                                          |
| 1. В торговом зале магазина всегда присутствует как минимум один продавец                                                                                                                                               |
| 2. При появлении посетителя в магазине сотрудник обязательно поздоровался с Вами (максимум в течение 15 секунд). В случае, если занят с другим покупателем, — кивнул                                                    |
| 3. Работник ведет себя дружелюбно                                                                                                                                                                                       |
| 4. Работники сами предлагают помощь клиентам и консультируют, если не заняты с другим клиентом                                                                                                                          |
| 5. Работник <b>не использует</b> фразы: «Вас сориентировать?», «Вы ищете что-то конкретное?», «Чем вам помочь?», «Вам помочь?», «Вам что-нибудь подсказать?», «Вы что-то                                                |
| хотите?», «На какую сумму рассчитываете?», «Что-нибудь еще?», «Слишком дорого?», «Вам не нравится?», «Вы еще не приняли решение?»                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6. Работник выявил, для кого подбирают игру, его вкусы и предпочтения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7. Работник знает ассортимент, ориентирует в торговом зале покупателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 8. Работник магазина внимательно, не перебивая, выслушивает запрос покупателя, уточняет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 9. Работник магазина демонстрирует товар, дает его характеристики (по запросу покупателя)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10. Работник открыл хотя бы одну игру, наиболее заинтересовавшую клиента, про которую рассказывал ему, дал поддержать в руках ее части                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 11. Работник дал эмоциональную оценку игры, рассказал про ее «изюминки»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 12. Работник уделяет достаточно времени клиенту (запрос клиента полностью удовлетворен)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 13. Во время презентации работник не делал длительных пауз (если консультант во время одного из этапов допустил долгую паузу — не после вопроса, направленного к покупателю, — это уже нарушение стандарта)                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 14. Работник сообщил о бонусной программе — программе лояльности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 15. Работник рассказал о плюсах компании (например: 1) федеральная сеть, 2) открываем и показываем любую игру, 3) российский бренд, 4) девять лет на рынке настольных игр, 5) собственное производство от идеи до изготовления (в России, конкретно в Москве), 6) бесплатные игротеки, 7) возможность бесплатно поиграть в любую игру с нашими сотрудниками или своими друзьями в любом из наших магазинов). Если сотрудник назвал хотя бы один плюс, пункт оценивается положительно |
| 16. Работник предлагал маленькие игры или дополнительные товары (к таковым в основном относятся товары в прикассовой зоне или на эконо-панелях, часто это дорожные версии игр)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 17. Работник сообщил об акциях и мероприятиях, проходящих в сети и/или в магазине ( <b>укажите, о каких акциях и мероприятиях Вам рассказали: например, игры недели — скидка на них 25%</b> ) _____<br>_____                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>Комментарий: если речь идет о скидке по карте, то это не акция, т. е. если больше ничего про акции не сказали, ответ отрицательный</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 18. В случае отсутствия товара в наличии предложили оформить предзаказ для покупателя в 1С или уточнили, в каком магазине есть в наличии, предложили отложить                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19. Работник не потерял интереса, когда понял, что клиент не готов совершить покупку                                                                          |
| 20. Работник дал визитку магазина / газету / буклет с информацией по играм. Засчитывается, если выполнен хотя бы один пункт из перечисленных                  |
| 21. Работник доброжелательно попрощался                                                                                                                       |
| <b>06. Субъективные оценки</b>                                                                                                                                |
| 1. По Вашему мнению, отношение персонала магазина к Вам было (выберите один вариант ответа)                                                                   |
| Пассивно-безразличное к запросу клиента                                                                                                                       |
| «Лишь бы отвязаться», показывающее, что клиент у него не один и вообще много других важных дел                                                                |
| Агрессивное, пытается «навязать» товар клиенту                                                                                                                |
| Настроен доброжелательно, пытался выстроить за время беседы доверительные и теплые отношения                                                                  |
| Продавец вежливо отвечал на задаваемые вопросы                                                                                                                |
| Продавец заинтересован в клиенте                                                                                                                              |
| Другое _____                                                                                                                                                  |
| 2. Какие чувства Вы испытывали, находясь в магазине (выберите один вариант ответа)                                                                            |
| Ощущение комфорта                                                                                                                                             |
| Ощущение доброжелательности                                                                                                                                   |
| Приятный микроклимат                                                                                                                                          |
| Хорошее освещение                                                                                                                                             |
| Душно                                                                                                                                                         |
| Ощущение дискомфорта                                                                                                                                          |
| Тусклый свет                                                                                                                                                  |
| Ощущение, будто Вы «единственный и самый важный клиент»                                                                                                       |
| 3. Субъективная оценка покупателя, впечатления о магазине в целом: яркий, светлый, понятность выкладки, витрина цепляет взгляд, выделяется ли на фоне соседей |
| 4. Пожелания по улучшению                                                                                                                                     |

Комментарии проверяющего:

---



---



---

## Об авторах

**Сергей Абдульманов** — математик из Астраханского государственного университета. Работал редактором газеты, руководил рекламным отделом, затем владел IT-компанией. С 2010 года маркетинговый директор Мосигры и совладелец PR-агентства LOFT. Знает много букв и постоянно что-то из них собирает. В 2018 году Мосигра победила в номинации «Лучшая маркетинговая кампания» в рамках премии «Большой оборот» и в номинации «Лучший оффлайн клиентский опыт» в рамках премии CX World Awards.

Сергею можно писать на [noreply@mosigra.ru](mailto:noreply@mosigra.ru)

**Дмитрий Кибкало** — математик из МГУ, бывший продюсер, бывший сотрудник пресс-службы «Спартака», гейм-дизайнер, спортсмен, веселый и позитивный человек. Учредитель Мосигры. В 2018 году стал обладателем премии «Большой оборот» в номинации «Лучший работодатель». У Дмитрия под каждым диваном и стулом лежит по 10–20 игр.

Электронная почта Дмитрия [kibkalo@mosigra.ru](mailto:kibkalo@mosigra.ru)

Книга Сергея Абдульманова и Дмитрия Кибкало «Бизнес как игра. Грабли российского бизнеса и неожиданные решения» в 2016 году завоевала премию «Деловая книга года в России», учрежденную международной консалтинговой сетью PwC.

# Где купить наши книги

## Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, [b2b@mann-ivanov-ferber.ru](mailto:b2b@mann-ivanov-ferber.ru)

## Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;  
+7 (495) 411-50-74; [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)

Адрес издательства «Эксмо» 125252, Москва,  
ул. Зорге, д. 1; +7 (495) 411-68-86;  
[info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru) / [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru)

Санкт-Петербург  
СЗКО Санкт-Петербург, 192029,  
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской Обороны,  
д. 84е;  
+7 (812) 365-46-03 / 04; [server@szko.ru](mailto:server@szko.ru)

Нижний Новгород  
Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,  
603094, г. Нижний Новгород, ул. Карпинского,  
д. 29; +7 (831) 216-15-91, 216-15-92,  
216-15-93, 216-15-94;  
[reception@eksmonn.ru](mailto:reception@eksmonn.ru)

Ростов-на-Дону  
Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону, 344023,  
г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44а;  
+7 (863) 303-62-10; [info@md.eksmo.ru](mailto:info@md.eksmo.ru)

Самара  
Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,  
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;  
+7 (846) 269-66-70 (71...73);  
[RDC-samara@mail.ru](mailto:RDC-samara@mail.ru)

Екатеринбург  
Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге, 620024,  
г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ;  
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск  
Филиал «Эксмо» в Новосибирске, 630015,  
г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3;  
+7 (383) 289-91-42;  
[eksmo-nsk@yandex.ru](mailto:eksmo-nsk@yandex.ru)

Хабаровск  
Филиал «Эксмо» Новосибирск в Хабаровске,  
680000, г. Хабаровск, пер. Дзержинского,  
д. 24, лит. «Б», оф. 1; +7 (4212) 910-120;  
[eksmo-khv@mail.ru](mailto:eksmo-khv@mail.ru)

Казахстан  
«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,  
ул. Домбровского, д. 3а; +7 (727) 251-59-89  
(90, 91, 92);  
[RDC-almaty@eksmo.kz](mailto:RDC-almaty@eksmo.kz)

Украина  
«Эксмо-Украина», Киев, 000 «Форс Украина»,  
04073, г. Киев, Московский пр-т, д. 9;  
+38 (044) 290-99-44; [sales@forsukraine.com](mailto:sales@forsukraine.com)



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

**ПРОДАЖИ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**ИСТОРИИ УСПЕХА**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

**ПЕРЕГОВОРЫ**

**HR**

**МИФ Бизнес**

**Все книги по бизнесу**

**и маркетингу:**

**[mif.to/business](https://mif.to/business)**

**[mif.to/marketing](https://mif.to/marketing)**

**Узнавай первым**

**о новых книгах,**

**скидках и подарках**

**из нашей рассылки**

**[mif.to/b-letter](https://mif.to/b-letter)**

**#mifbooks**



*Научно-популярное издание*

**Сергей Абдульманов**  
**Дмитрий Кибкало**

# Бизнес на свои

Руководитель редакции *Артем Степанов*  
Шеф-редактор направления *Ренат Шагабутдинов*  
Ответственный редактор *Татьяна Рапопорт*  
Литературный редактор *Ольга Свитова*  
Арт-директор *Алексей Богомолов*  
Дизайн *Дарья Казакова (kaza-studio.com)*  
Верстка *Екатерина Матусовская*  
Корректоры *Надежда Болотина, Анна Узрюмова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»  
[www.mann-ivanov-ferber.ru](http://www.mann-ivanov-ferber.ru)  
[www.facebook.com/mifbooks](https://www.facebook.com/mifbooks)  
[www.vk.com/mifbooks](https://www.vk.com/mifbooks)  
[www.instagram.com/mifbooks](https://www.instagram.com/mifbooks)



Обычная история малого бизнеса в России — это как учиться плавать методом прыжка с моста. Хорошо бы что-то знать заранее. Хорошо бы потренироваться. Хорошо бы вообще получить пару советов от бывалых. И все это не в виде официального документа, а просто, понятно и в российских реалиях.

У вас в руках книга о том, как делать бизнес на свои деньги, желательно, шаг за шагом проверяя гипотезы и прощупывая дорогу вперед.

Вы узнаете:

- как собирать информацию о будущем проекте и составлять финансовую модель;
- как ставить практические опыты;
- как регистрировать и запускать бизнес;
- как не завести себя в ситуацию, когда уже поздно что-то менять;
- как решать операционные вопросы — от найма сотрудников и назначения зарплаты до инкассации и управления ассортиментом.

В книге много цифр и конкретных примеров: разбираются большие кейсы авторов из разных отраслей бизнеса и случаи из российского предпринимательства.

«Эта книга — удивительный коктейль из практичных, временами циничных и местами романтических советов для предпринимателей и тех, кто хочет оторвать пятую точку от дивана и что-то наконец сделать. Прочитав, понял, что обожаю книги о российском бизнесе. Потому что созвучно, понятно и полезно».

Евгений Щепин, управляющий по внешним коммуникациям  
компании «ВкусВилл»



Максимально  
полезные книги на сайте  
**[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)**

издательство  
**МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР**



[facebook.com/mifbooks](https://facebook.com/mifbooks)



[vk.com/mifbooks](https://vk.com/mifbooks)



[instagram.com/mifbooks](https://instagram.com/mifbooks)