

Тинькофф

ПОД РЕДАКЦИЕЙ  
МАКСИМА ИЛЬЯХОВА

# Бизнес без МВА



**Самые важные знания о бизнесе для тех,  
кто начинает собственное дело**

Запуск

Процессы

Прибыль

Экономика

Налоги

Право

Переговоры

Сервис

Маркетинг

Финансы

Управлении

Закрытие

Владелец книги

---

Контакты

---

Тинькофф Бизнес

# БИЗНЕС БЕЗ МВА

Самые важные знания о бизнесе для тех,  
кто начинает собственное дело

Под редакцией  
**Максима Ильяхова**

2019

*Посвящается предпринимателям*

## Содержание

Очень короткое предисловие	10
Главное за пять минут	12
<b>ДЕНЬГИ</b>	
Бизнес и самозанятость	18
Самозанятость	18
Бизнес	20
Как ошибаются	22
Сначала система, потом работа	22
Запомнить	23
Когда бизнес долго в минусе.	
Операционная эффективность	
и правильная прибыль	24
Как повышать прибыль.	
Юнит-экономика	28
Как еще повышают прибыль	
с помощью юнита	30
Опорный товар	31
На чем ошибаются	32
Запомнить	33
Кассовый разрыв	34
Обязательства	34
ОДДС и платежный календарь	37
Дополнительный заработок	
на отсрочках	40
Главная ошибка при работе	
с деньгами и обязательствами	42
Как еще можно «покрасить» деньги	46
Что выгоднее: аренда или работа?	48
Что выгоднее: инвестиции,	
краудсорсинг или кредит?	49
Нужны ли вам эти сложности	50
Запомнить	51
Краткий курс по Excelю	52

Прогнозы и сценарирование	64
Базовая воронка продаж в Экселе	64
Прогнозирование	67
Сценарирование	71
<b>ЗАКОН</b>	
Юридический минимум	74
Законы	74
Незнание	74
Исполнение	75
Изменения	76
Помощь	76
Ошибки	76
Суды	77
Субъекты права	78
Инстанции	79
Квалифицированная помощь	79
Доказательства	79
Законность	80
Прецеденты	81
Налоги и взносы	81
Отчетность	82
Схемы	82
Взятки	83
Лучшая защита	84
Интернет	84
Восемь главных правил	85
ИП или ООО	86
Суть	86
Организация и партнерство	86
Ответственность	87
Работа	88
Учет	88
Деньги	89
Другие формы собственности	89

Как выводить деньги из бизнеса	90
ИП: пользоваться	90
ООО: дивиденды	91
ООО: зарплата (невыгодно)	91

## ПРОДАЖИ

Как зарабатывать на клиентском сервисе	94
Сервис — это ещё не всё	94
Полезное действие	94
Работа с ожиданиями	97
Формирование ожиданий	98
Предсказуемость	102
Разрешение конфликтов	106
Дело не в правоте	106
Если конфликт стал публичным	110
Технологии в клиентском сервисе	112
Продажи и переговоры	114
Классическая схема продажи	116
Что не так с классической схемой продаж	118
Переговоры по Кэмпу	120
Боль	128
Полезное действие	130
Нацеленность на долгосрочное сотрудничество	132
На что можно и нельзя влиять в переговорах	133
Миссия	134
Нужда	136
Спешка	137
Открытые вопросы	138
Багаж	140
Эмоции	142
Право на нет	144
Чуткость и зомби	145
Всё приходит с опытом	146

Главное о переговорах	147
Маркетинг и знание клиента	148
Ошибка выжившего	150
Зачем изучать потребности клиента	152
Главный принцип рекламы	162
Рекламные каналы	163
Риски рекламы	172
Куда ведет реклама	173
Ретаргетинг и подталкивание	174
Экономика маркетинга	176
Нет никакого среднерыночного ROMI	178
Как сравнивать	179
Проблема атрибуции	181

## БУДУЩЕЕ

Бизнес работает. Что дальше?	184
Можно ли отстраниться	184
Пассивный собственник	186
Рентабельность капитала	188
Деньги на развитие бизнеса	192
Кредит в банке	192
Что такое субсидиарная ответственность	195
Деньги у друзей и семьи	196
Партнеры	197
Как не пострадать от партнера	200
Инвестфонды	202
Краудфандинг	204
Факторинг	206
Гранты и субсидии	207
Оценка бизнеса	208
Ликвидация	210
Как не довести до ликвидации с долгами	212
Варианты выхода	214
Вот и всё	216



## Очень короткое предисловие

Есть два вида бизнес-книг.

Первый — что-то вроде «Просто стань великим». Авторы из США открывают сайт компании Apple и пытаются проанализировать, как же эта компания пришла к успеху. «Наверное, Стив Джобс захотел стать великим, поверил в себя, и у него получилось! Да, точно так! Напишем об этом книгу!» Такие книги приятно читать, но они не очень полезны для дела.

Второй — что-то вроде «Полного курса бухгалтерского учета». Открываешь, доходишь до двенадцатой страницы, но так и не понимаешь, как это всё применять в жизни. Какой план счетов? Зачем изучать уровни бухучета? Эти книги глубокие и полезные, но их трудно изучить.

Два года назад мы задались целью сделать книгу, которая поможет нашим клиентам-предпринимателям разобраться в важных вопросах бизнеса. Это такие вопросы, о которых говорят: «Жаль, что мне никто не рассказал их год назад». Мы собрали подобные вопросы у наших клиентов и попытались раскрыть их достаточно просто, чтобы читатель не заскучал, но достаточно подробно, чтобы это можно было применить в жизни. Книга с ответами на эти вопросы теперь у вас в руках.

Эта книга о самых общих вопросах бизнеса — о том, что есть у всех, от школы английского до станкостроительного завода. Она охватывает базовые понятия экономики, права, продвижения, продаж и финансов — то, чему неплохо бы учиться в российских средних школах на уроках бизнеса, да только нет у нас таких уроков.

Вместе с тем мы не уходим глубоко в каждый аспект бизнеса, чтобы сделать вас экспертом. Наша цель — чтобы вы получили общее представление и увидели подводные камни. С остальным, мы уверены, вы справитесь.

Еще в книге нет никаких мотивационных речей, кроме этой.

Эксперты найдут в этой книге множество упрощений, которые посчитают для себя оскорбительными. Экономисты будут кричать, что рентабельность капитала считается по чистой прибыли, а здоровье бизнеса нужно считать по Net Income, а не EBITDA. Маркетологи скажут, что наше представление о маркетинге слишком простое: «Вот у нас в агентстве мы используем в десять раз больше метрик». Это нормально. Предприниматель, который только начинает дело, не должен работать так же, как крупное агентство.

У нас нет цели сделать наших читателей экспертами в экономике или маркетинге. Мы хотим показать самые верхушки этих тем, чтобы каждый дальше сам решил, где ему важно получить больше знаний или нанять людей.

**Наша цель — не сделать вас экспертом.**

**Мы хотим, чтобы у вас получился  
успешный бизнес.**

Мы знаем, что у вас всё получится и без нас. Если вы открыли счёт в Тинькофф Бизнесе или взяли эту книгу с полки в книжном магазине, значит, у вас в голове уже есть идея. Или у вас уже есть импровизированный склад, на котором уже лежит пробная партия товара. Или вы уже ударили по рукам с партнерами и ищете свое первое помещение для первой точки.

Вы уже сделали первые шаги. Дальше будут следующие. Будут успехи и неудачи, большие заказы и недовольные клиенты, большие планы и суровая российская реальность — и мы знаем, что всё это вам по плечу. Вы, держащий эту книгу, справитесь. Мы хотим пройти этот путь с вами и помочь если не делом, то хотя бы хорошим советом.

## Главное за пять минут

**Бизнес и самозанятость.** Когда вы выполняете в своём бизнесе ключевую производственную функцию, это называют самозанятостью. Это не плохо и не хорошо, просто такой формат. Самозанятость приятная и интересная, но её трудно масштабировать, потому что всё завязано на вас.

Чтобы превратить самозанятость в бизнес, нужно нанять человека, который будет выполнять производственные функции вместо вас. Например, быть учителем в собственной школе английского — самозанятость. Управлять другими учителями — бизнес.

**Операционная эффективность.** Главное — не сколько у вас денег на счете, а какие обязательства создает ваш бизнес. Если клиент должен вам заплатить — это обязательства. Если вы должны заплатить — это тоже обязательства. В хорошем бизнесе вам должны больше, чем вы должны другим. То есть дебиторка больше кредиторки.

**Денежный поток.** Исполнение обязательств может быть растянуто во времени: сегодня вы получили предоплату, а отгрузили товар только через месяц. Или чтобы закупить товар, нужно заплатить сейчас, а вернутся эти деньги только после продажи, еще и с отсрочкой платежа. Денежный поток может быть очень неравномерным, даже если операционно бизнес эффективен. Полезно составлять специальную таблицу, где вы этот денежный поток будете прогнозировать.

**Кассовый разрыв.** Бизнес может быть прибыльным, но из-за отсрочек или предоплат ему в моменте может не хватать денег на исполнение обязательств. С помощью прогнозирования денежного потока это нужно узнать заранее и подготовиться — например, взять кредит.

Важно отличать убыточный бизнес от кассового разрыва. Кассовый разрыв можно закрыть кредитом, а проценты по нему вернуть из прибыли. А убыточный бизнес кредитом не спасают.

**Прогнозы и сценарирование.** Полезно составить в Экселе полную модель бизнеса: начиная с воронки продаж и заканчивая платежами по кредиту и налогами. И покрутить разные коэффициенты: что, если поток клиентов сократится, курс валют изменится, нужно будет платить больше зарплату или снимать дополнительный склад? Игра с данными в Экселе покажет слабые места бизнеса и поможет уверенно его провести сквозь кризис.

**Клиентский сервис.** Необязательно делать в своей компании лучший в мире клиентский сервис — достаточно немного превосходить ожидания клиентов. Часто люди покупают не потому, что у вас хороший сервис, а потому, что вы рядом, вы быстрее, вы дешевле.

Формулируйте полезное действие бизнеса: иногда безопасность важнее скорости, качество важнее цены, а красивый интерьер важнее широкого ассортимента.

**Конфликт с клиентом.** Главный источник конфликтов с клиентами — несовпадение ожидания и реальности. Чтобы конфликтов было меньше, важно постоянно говорить клиенту, что происходит и когда что будет. Не надо молча делать блестящую работу: лучше делать средне, но обо всём ставить в известность.

Если конфликт уже разразился, нужно увести его из публичного в личное общение; дальше выяснить сторону клиента и встать на нее: постараться сделать ему хорошо. В конце предложить какой-то бонус, чтобы восстановить клиентское чувство справедливости.

**Традиционная школа переговоров** учит вести общение с клиентом так: войти в доверие, узнать потребности, сделать предложение, отработать возражения, закрыть сделку. Это эффективный и жесткий способ продажи, который работает в основном на разовом покупателе, например в розничном магазине.

**Новая школа переговоров** помогает достигать взаимовыгодных долгосрочных сделок. Для этого нужно попытаться стать для человека партнером, то есть реально попытаться решить его проблему, пусть и не в ущерб себе.

Для этого нужно сформулировать свою миссию, понять боль и задачу партнера, выложить весь «багаж» — то есть информацию, которая может повлиять на решения другого человека. Не суетиться и не давить, а помогать человеку принять взвешенное решение, не раскачивая его эмоционально.

**Главное в переговорах** — стать союзником, а не противником. Это сложная и неочевидная, но всё же истина.

**Главное в маркетинге** — понять клиента: что ему нужно, почему он выбирает вас, какую проблему вы будете решать на самом деле.

**Сначала нужно поработать в бизнесе** (желательно в чужом), а потом уже запускать свой: так можно безопасно понять, что нужно клиентам, с какими трудностями они сталкиваются и почему на самом деле платят. Это самый надежный способ что-то узнать о клиентах.

Вредно быть стартапером из начала двухтысячных, когда они сидели в кофейнях и пытались придумать новый прорывной стартап, ничего не зная о жизни и клиентах.

**Главное в рекламе** — прицельность: любая реклама будет работать, если ее предложение релевантно выбранной вам аудитории. Креативность, яркость и прочее — мишура. Если показывать простую рекламу нужным людям, они купят.

**Главная защита бизнеса от кризиса** — финансовое планирование, прогнозирование и сценарирование. Смотрите на динамику прибыли и маржинальности, следите за P&L, сравнивайте свои показатели год к году. Так вы увидите реальный рост бизнеса без сезонных эффектов.

Почти любой кризис можно предотвратить, если заранее увидеть падающую маржинальность или бесконтрольно растущий долг. Но когда эти экономические явления проделывают настоящую дыру в банковском счете, уже мало что можно сделать. Поэтому главное оружие — предупреждение и моделирование в Экселе.

**Деньги на бизнес** можно взять в банке, у инвестора, инвестфонда, у государства, у клиентов или через факторинг.

Самые безопасные механизмы — банк и инвестфонд: здесь лучшие механизмы регулирования и всё прописано в договоре.

Самые опасные механизмы — займы у родных и друзей, а также частные инвестиции: слишком силен человеческий фактор. Если бизнес станет успешным, заимодавец или инвестор может захотеть участвовать в нем больше. А если провалится — могут быть проблемы с отношениями.

**Постоянное самосовершенствование** очень важный фактор, влияющий на успешность бизнесмена. Когда вы постоянно развиваетесь, не стоите на месте, ваш бизнес движется в гору вместе с вами. Не хватает времени? Есть отличный лайфхак — нейросессии, разработанные Институтом мозга человека им. Н.П. Бехтеревой. Скачайте на сайте [www.interaura.net](http://www.interaura.net)

**Совершенно не страшно провалить бизнес**, заморозить его, продать, начать новый, попробовать что-то новое. Нас учили, что в жизни всего должно быть по одному: супруг, работа, образование. Но жизнь долгая, и если начал бизнес, не думай, что он навсегда. Лучше сделать три предприятия, одно из которых станет успешным, чем одно неуспешное.

Не получается — попробуй другое. А если получается — успехов и процветания!

the model. The model is a simple linear regression model with the following equation:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \epsilon$$

where  $Y$  is the dependent variable,  $X$  is the independent variable,  $\beta_0$  is the intercept,  $\beta_1$  is the slope, and  $\epsilon$  is the error term.

The model is estimated using the ordinary least squares (OLS) method. The OLS method finds the values of  $\beta_0$  and  $\beta_1$  that minimize the sum of the squared residuals.

The residuals are the differences between the observed values of  $Y$  and the predicted values of  $Y$  from the model.

The OLS method is a closed-form solution, meaning that the values of  $\beta_0$  and  $\beta_1$  can be calculated directly from the data.

The OLS method is the most common method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most efficient method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most unbiased method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most consistent method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most robust method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most stable method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most accurate method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most precise method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most reliable method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most trustworthy method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most credible method for estimating linear regression models.

The OLS method is also the most reputable method for estimating linear regression models.

**Деньги**



## Бизнес и самозанятость

Бывает бизнес, а бывает самозанятость. Когда их путают, предприятие быстро закрывается. А разница очень простая.

*Бизнес* — это когда человек организует предприятие, в котором ключевые функции выполняют другие люди. Задача руководителя бизнеса — сделать так, чтобы эти люди работали хорошо, желательно без его участия.

*Самозанятость* — это когда человек работает на себя и сам выполняет ключевую работу на собственном предприятии.

Ни то ни другое — ни хорошо ни плохо. Это просто разные пути, каждый со своими ограничениями. Если их не осознавать, то можно быстро перегореть. Мы используем тут термин «самозанятый» в общепринятом предпринимательском смысле, а не в том, который имеют в виду, когда говорят про налог на профессиональный доход. Вот пример.

### Самозанятость

Допустим, есть Антон, он работает учителем в школе английского. Ему достается 40% тех денег, что платят клиенты — остальное забирает школа. За месяц он наработывает на приличную такую зарплату (для преподавателя его уровня), но он не шикует.

Антон решает, что это несправедливо: он делает всю работу, а получает за нее меньше половины денег. Антон становится вольным репетитором: арендует кабинет, забирает учеников и занимается с ними самостоятельно, **забирая весь гонорар**. Постепенно он нанимает ассистента и бухгалтера. Но пока он сам ведет уроки, он самозанятый.

Плюс самозанятости в том, что Антон будет получать 100% цены занятия, в моменте его доход повысится. Даже если он будет платить бухгалтеру и ассистенту, он всё равно будет зарабатывать заметно больше, чем преподаватель в школе. Ну и если Антон обожает преподавать, то он будет заниматься любимым делом каждый день.

Минус в том, что у заработка есть предел. Его очень легко посчитать. Например, Антон берет за занятие 1500 рублей и физически может провести не более 120 занятий в месяц.

Получается, порог выручки — 180 тысяч рублей в месяц, не считая расходов на помещение, ассистентов и прочее. В нашей модели останется 140 тысяч. Это круто для студента, но как доход предпринимателя это несерьезно. И это при полной занятости и адском режиме.

Еще один минус — Антон никогда не сможет остановиться. Он зарабатывает, только пока работает. Как только он уедет в отпуск, заболеет или выгорит, он перестанет зарабатывать.

И это все еще идеальный Антон в вакууме, без учета сезонных просадок. В реальности у него в январе и мае будет только половина занятий, с мая по август будет просадка на 2/3, а максимальная выручка придется только на сентябрь—ноябрь. Реалистично в мае он заберет прибыль тысяч двадцать, и этого может не хватить даже на жилье и еду.

### Антон — наемный работник

Стоимость занятия: 1500 Р. Доля Антона: 40%. Нагрузка: 90 занятий в месяц

#### ДОХОДЫ

Гонорар за 1 занятие	600 Р
Гонорар в месяц	54 000 Р
Прибыль до налогов	54 000 Р

### Антон — вольный репетитор. Та же загрузка

Стоимость занятия: 1500 Р. Доля Антона: 100%. Нагрузка: 90 занятий в месяц

#### ДОХОДЫ

#### РАСХОДЫ

Гонорар за занятие	1500 Р	Ассистент, бухгалтер	−20 000 Р
Гонорар в месяц	135 000 Р	Помещение	−20 000 Р
Прибыль д. н.			95 000 Р

### Антон — вольный репетитор. Максимальная загрузка в вакууме

Стоимость занятия: 1500 Р. Доля Антона: 100%. Нагрузка: 120 занятий в месяц

#### ДОХОДЫ

#### РАСХОДЫ

Гонорар за занятие	1500 Р	Ассистент, бухгалтер	−20 000 Р
Гонорар в месяц	180 000 Р	Помещение	−20 000 Р
Прибыль д. н.			140 000 Р

В этом расчете мы специально делаем два упрощения: мы оставляем стоимость урока такой же, как в школе, и не считаем отпуска, больничные и взносы на бухгалтера и ассистента. Это всё пришлось бы учесть, но рассказ не про это.

## Бизнес

Чтобы Антону превратиться в предпринимателя, он должен сделать одно действие: нанять вместо себя другого учителя.

Теперь у Антона огромное количество проблем. Он начинает зависеть от нового учителя: а вдруг он не придет, заболеет, будет плохо работать, левачить, уводить клиентов? Антону придется его контролировать. Ему нужно будет платить — а как? Зарплату или сдельно, по часам? А сколько? А если в другой школе ему предложат больше? А что, если он сам решит, что ему платят мало, и откроет свою школу? И это только начало.

Если Антон не будет сам вести занятия, поначалу он зарабатывает меньше, чем в самозанятости. У него будут все те же расходы, но еще он будет отдавать часть дохода новому учителю. Самозанятые мастера, как правило, получают больше, чем начинающие предприниматели. Но только поначалу.

Когда Антон научится работать с одним учителем, он сможет нанять новых. Теперь оборот школы ограничен не временем Антона, а тем, сколько он сможет привлечь клиентов.

Постепенно Антон наймет менеджеров, рекламщиков и методистов, школа начнет работать самостоятельно. И вот тут начнется кайф: Антон будет открывать новые школы, выходить в новые города, запускать новые курсы и языки. Он сможет спокойно уехать в отпуск на неделю, на месяц, на полгода. Бизнес можно будет продать, привлечь инвестиции, выйти на биржу. При большом желании Антон даже сможет вернуться к преподаванию и вести уроки в собственной школе. А в зависимости от масштаба он сможет зарабатывать и полмиллиона, и миллион, и десять, и сто миллионов — смотря насколько большой станет его школа.

Будут и проблемы: сотрудники могут воровать, плохо вести занятия или опаздывать на работу. Нужно будет платить налоги, взносы, зарплаты, проводить медосмотры, делать инструктажи по технике безопасности. Клиенты будут качать права в соцсетях. Могут быть удачные и неудачные проекты, сезонные колебания, профсоюзы и много других интересных вещей. Всего этого в самозанятости нет (в наших расчетах тоже).

Идти ли по этому пути — вопрос личного выбора. Антону может быть совершенно комфортно работать вольным репетитором и забирать 50—100 тысяч в месяц.

### **Антон — предприниматель с 1 преподавателем**

Стоимость занятия: 1500 Р. Гонорар наемного учителя: 40%.

Нагрузка: 90 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 Р	Ассистент, бухгалтер	–20 000 Р
Выручка в месяц	135 000 Р	Помещение	–20 000 Р
		Гонорар учителя	–54 000 Р
Прибыль д. н.			41 000 Р

### **Антон — предприниматель с 20 преподавателями**

Стоимость занятия: 1500 Р. Гонорар наемного учителя: 40%.

Нагрузка: 90 занятий в месяц, всего 1800 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 Р	Бухгалтер	–50 000 Р
Выручка в месяц	2 700 000 Р	Помещения	–200 000 Р
		Гонорары учителям	–1 080 000 Р
		Менеджеры и др.	–200 000 Р
Прибыль д. н.			1 170 000 Р

### **Антон — предприниматель с сетью школ в 5 городах**

Стоимость занятия: 1500 Р. Гонорар наемного учителя: 40%. Преподавателей: 100.

Нагрузка: 90 занятий в месяц, всего 9000 занятий в месяц.

ДОХОДЫ		РАСХОДЫ	
Выручка за занятие	1500 Р	Бухгалтер	–150 000 Р
Выручка в месяц	13 500 000 Р	Помещения	–500 000 Р
		Гонорары учителям	–5 040 000 Р
		Менеджеры и др.	–1 000 000 Р
Прибыль д. н.			6 810 000 Р

## Как ошибаются

Главная ошибка — когда люди одновременно работают и над бизнесом, и внутри него.

Например, Антон убежден, что должен продолжать вести уроки в своей школе. Он тратит на них две трети рабочего времени. Остальную треть он тратит на развитие бизнеса: стандарты, контроль, налоги и экономику. Довольно быстро он понимает, что работа над бизнесом требует больше времени, но у него всё занято уроками. Он принимает решения медленно, в какой-то момент перестает считать деньги и контролировать других учителей. Всё ломается.

Как надо: Антон должен снизить преподавательскую нагрузку, чтобы ему хватало времени для бизнеса. В первую очередь он должен работать над процессами и уже потом — вести свои группы. Это чуть ли не главное правило бизнесмена.

## Сначала система, потом работа

Предприниматель знает: сначала нужно раздать всем задания, наладить систему и сделать так, чтобы все работали сами и без косяков. И только потом можно заниматься своими делами.

Например, у Антона в школе проблема: студенты жалуются на преподавателя — он постоянно опаздывает на занятия и не проверяет домашние задания. Сравните, что делают в этой ситуации опытный и неопытный предприниматели:

### НЕОПЫТНЫЙ

Снимает препода с занятий, сам подменяет его. Разбирается, в чем смысл жалобы, и, возможно, увольняет препода. Ищет на его место замену.

### ОПЫТНЫЙ

Разбирается, откуда взялась проблема: почему препода решил, что ему можно пренебрегать своими обязанностями? Решает проблему на уровне системы.

Не затыкайте собой дыры в бизнесе. Лучше потратьте время на то, чтобы эти дыры появлялись реже. Сначала чините систему, потом решайте конкретные проблемы.

## **Запомнить**

Можно быть самозанятым, можно — предпринимателем. Это не плохо и не хорошо, это просто разные стратегии.

Самозанятый — тот, кто работает внутри своего бизнеса. Обычно он зарабатывает больше наемника, но меньше предпринимателя. Зато он занят любимым делом.

Предприниматель — тот, кто строит систему бизнеса, но сам в ней не работает. Он нанимает других мастеров, чтобы они нормально работали, строит им систему, регламенты, систему контроля и т. д.

Основной заработок от бизнеса — за счёт масштабирования: когда одна и та же система повторяется во многих офисах, отделениях и городах. Система — это продукт, его нужно создавать.

Когда работаешь внутри собственного бизнеса, обычно не хватает времени на построение бизнес-системы. Это отдельное занятие, которое требует не тех же самых навыков, что работа в бизнесе.

Самозанятость плохо масштабируется: порог дохода ограничен личным временем и здоровьем.

Опытные предприниматели сначала строят систему, потом делают работу. Неопытные затыкают собой дыры в бизнесе.

Есть самозанятые люди, которые получают больше, чем иные предприниматели, и кайфуют от каждого дня на работе.

## Когда бизнес долго в минусе. Операционная эффективность и правильная прибыль

Когда бизнес только открылся, не всегда понятно, хорошо ли идут дела. У предприятия много расходов, и кажется, будто оно месяцами в минусе — а на самом деле оно работает отлично. Или наоборот: кажется, что денег полно и бизнес растет, но на самом деле он сжигает деньги. Чтобы понимать реальную ситуацию, нужно разобраться в операционной эффективности.

Приведем пример. Коля открывает бургерную. У него есть 500 тысяч рублей стартового капитала, они лежат на счете в банке. Коля тратит все эти деньги на аренду, ремонт, оборудование, закупку продуктов и первые зарплаты. К концу первого месяца он потратил 500 тысяч.

В этот же месяц бургерная Коли получила в кассу 245 тысяч рублей. Кажется, что бургерная работает в минус: было 500, стало 245, как будто мы просели на 255 тысяч. Но расстраиваться рано, по этим данным ни о чем судить нельзя. Может быть, бургерная работает в плюс, а может быть, и в минус — надо посчитать немного по-другому.

### Бургерная: первый месяц, все расходы в кучу

ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ЗАТРАТЫ	
Кухня	115 000 ₽	Аренда	-100 000 ₽
Бар	130 000 ₽	Ремонт	-200 000 ₽
		Оборудование	-100 000 ₽
		Команда	-50 000 ₽
		Закупка	-50 000 ₽
Итого	+245 000 ₽		-500 000 ₽
Кажущаяся прибыль (до налогов)			-255 000 ₽

Когда Коля открывал бургерную, он понес два вида затрат: операционные и капитальные.

*Операционные* — это то, что нужно для непосредственного рабочего процесса: аренда помещения, зарплаты, закупка фарша, булок, овощей, пива, кофейных зерен и воды. Всё это быстро кончается и быстро закупается заново.

*Капитальные* — это всё, что Коля будет использовать долго: в нашем случае это ремонт и оборудование: гриль, холодильники, пивные краны и т. д. Туда же пойдут другие долгоиграющие траты: открытие второй кухни, пошив формы и установка системы видеонаблюдения.

Капитальные затраты обычно большие, но зато и капитальные вещи служат долго. Поэтому в расчете прибыли их принято распределять (то есть мысленно делить) на тот срок, в который покупка будет служить. Это называют амортизацией:

Ремонт за 200 тысяч будет служить два года, или 24 месяца.

Каждый месяц мы амортизируем  $1/24$  стоимости ремонта, или 8400 рублей.

Оборудование стоило 100 тысяч и прослужит 5 лет, или 60 месяцев. В месяц амортизируем 1700 рублей.

Чтобы понять, насколько бизнес здоров, нужно на время забыть об амортизации и посчитать только то, что касается непосредственной ежедневной работы компании. Это показатель EBITDA — *earnings before interest, taxation, depreciation and amortization*. По-русски — прибыль *до вычета* процентов по кредиту, налогов, износа и амортизации.



Что нам говорит EBITDA, то есть операционная прибыльность:

Если операционная прибыльность отрицательная, бизнес, по сути, убыточный. При этом не важно, сколько у компании денег на счете — часто бывает, что она незаметно для себя проедает денежные запасы.

Если операционная прибыльность около нуля, значит, бизнес операционно работает «в ноль». Операционно — то есть если смотреть на одну какую-то усредненную сделку, а не на бизнес в целом.

Если операционная прибыльность положительная, значит, бизнес умеет операционно зарабатывать. При этом у него могут быть большие долги, кассовые разрывы или еще какие-то проблемы, но принципиально бизнес прибыльный на уровне одной усредненной сделки.

Операционная прибыльность — не то же самое, что прибыль бизнеса. Коля не может забрать из бизнеса 45 тысяч и потратить их на себя. Чтобы посчитать чистую прибыль, Коле нужно учесть амортизацию, кредиты и налоги. Так как Коля еще не брал кредитов, останется только амортизация и налоги, в итоге **чистая прибыль будет 25 тысяч**. Не фонтан, но хоть что-то:

### **Бургерная: EBITDA, амортизация и чистая прибыль**

ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ОПЕР. ЗАТРАТЫ	
Кухня	115 000 ₽	Аренда	-100 000 ₽
Бар	130 000 ₽	Команда	-50 000 ₽
		Закупка	-50 000 ₽
<b>Итого</b>	<b>+245 000 ₽</b>		<b>-200 000 ₽</b>
<b>EBITDA (операционная прибыль)</b>			<b>+45 000 ₽</b>
		Амортизация	-10 100 ₽
		Налоги	-9900 ₽
		Кредиты	-5000 ₽
<b>Прибыль</b>			<b>+20 000 ₽</b>

Теперь Коля может более здраво проанализировать финансовое состояние своего бизнеса. Какие выводы он делает:

1. При начальных инвестициях 500 тысяч и прибыли 20 тысяч бизнес полностью может окупиться за 25 месяцев — но это в идеальных условиях.
  2. При этом на 24-м месяце нужно будет заново вложиться в ремонт, а на 60-м месяце закупить новое оборудование. То есть в реальности бизнес за 2 года не окупится.
  3. Основная статья расходов — аренда. Съезжать с этого места Коля уже не будет, скорее всего, но неплохо бы договориться о снижении ее стоимости.
  4. Прибыль в конце текущего месяца не позволит Коле полностью покрыть операционные расходы за следующий. Это значит, что Коле нужно будет где-то брать деньги на финансирование операционки: из своей же ежедневной выручки, у банков, партнеров или из собственного кармана.
  5. Ситуацию может улучшить увеличение выручки кухни за счёт доставки. В таблице ниже [доставка дает +80% к кухне](#).
- Итого: бизнес болтается на грани рентабельности, нужно улучшать его показатели.

### Бургерная с доставкой

+80% к выручке кухни, +20% к расходам на людей, уменьшение кредитной нагрузки.

ПОЛУЧЕННЫЙ ДОХОД		ОПЕР. ЗАТРАТЫ	
Кухня	207 000 ₽	Аренда	-100 000 ₽
Бар	130 000 ₽	Команда	-60 000 ₽
		Закупка	-50 000 ₽
Итого	+337 000 ₽		-210 000 ₽
ЕБИТДА (операционная прибыль)			+127 000 ₽
		Амортизация	-10 100 ₽
		Налоги	-9900 ₽
		Кредиты	-2000 ₽
Прибыль			+105 000 ₽

# Как повышать прибыль.

## Юнит-экономика

Смотря на таблицу бургерной слева, мы видим не менее четырех способов повысить прибыль:

1. Увеличивать выручку — чтобы у нас было больше клиентов, больше продаж.
2. Закупать дешевле — чтобы с каждой продажи мы тратили меньше.
3. Уменьшать другие операционные расходы — снижать аренду или платить меньше зарплат.
4. Платить меньше налогов и взносов (в пределах закона).

Третий и четвертый пункты нам сейчас недоступны, а вот с первыми двумя поработаем.

У Коли есть основной продукт его заведения — бургер. Ради него клиенты приходят к Коле. Чтобы сделать бургер, нужно пожарить котлету, разогреть замороженную булку, собрать бургер, подать.

Ингредиенты обычного бургера стоят Коле 70 рублей, продает Коля бургер за 150, зарабатывает 80. Попробуем посчитать, сколько он будет зарабатывать, если предложить гостям на выбор несколько вариантов бургера с разной рецептурой.

Двойной бургер: добавляем котлету и сыр, себестоимость вырастает на 44₽, продаем на 100₽ дороже. Маржинальная прибыль — 136₽.

Фрешбургер: добавляем больше овощей, себестоимость 83₽, продаем за 280₽. Маржинальная прибыль — 197₽.

Фитнес: заменяем булку на лист салата, добавляем овощей. Маржинальная прибыль — 204₽.

Делюкс: самый нажористый царь-бургер со всем, что вообще возможно. **Маржинальная прибыль — 216₽.**

## Сколько стоит произвести бургер

	ОБЫЧНЫЙ	ДВОЙНОЙ	ФРЕШ	ФИТНЕС	ДЕЛЮКС
Булка	10 ₽	10 ₽	10 ₽	—	10 ₽
Кетчуп	4 ₽	4 ₽	4 ₽	2 ₽	4 ₽
Горчица	4 ₽	4 ₽	4 ₽	2 ₽	4 ₽
Лук св.	2 ₽	2 ₽	4 ₽	4 ₽	4 ₽
Сыр	11 ₽	22 ₽	11 ₽	11 ₽	22 ₽
Лук пан.	2 ₽	2 ₽	2 ₽	4 ₽	4 ₽
Упаковка	1 ₽	1 ₽	1 ₽	2 ₽	3 ₽
Огурец	3 ₽	3 ₽	6 ₽	6 ₽	9 ₽
Томат	—	—	6 ₽	6 ₽	6 ₽
Салат	—	—	2 ₽	6 ₽	2 ₽
Котлета	33 ₽	66 ₽	33 ₽	33 ₽	66 ₽
Себест.	70 ₽	114 ₽	83 ₽	76 ₽	134 ₽
Отпуск. цена	150 ₽	250 ₽	280 ₽	280 ₽	350 ₽
<b>Марж. приб.</b>	<b>80 ₽</b>	<b>136 ₽</b>	<b>197 ₽</b>	<b>204 ₽</b>	<b>216 ₽</b>

Экспериментируя с себестоимостью, составом, позиционированием и ценой, Коля может зарабатывать в полтора — два с половиной раза больше на каждом бургере. Понять это можно, только если разложить свою типичную сделку на компоненты и посмотреть, где он больше всего теряет или зарабатывает. Тут же можно понять, до какой степени можно давать скидку.

### **Как еще повышают прибыль с помощью юнита**

Мы увидели пример, как повышают маржинальную прибыль с помощью новых продуктов. Коля может предложить клиентам более ценный, на их взгляд, бургер, хотя внутри он не становится намного дороже. «Фитнес-бургер» в производстве стоит столько же, сколько и обычный, но он воспринимается как что-то более здоровое и полезное. За эту воспринимаемую пользу люди готовы заплатить. Что еще делают:

**Улучшенный сервис.** Доставка точно ко времени, доставка ночью, круглосуточная доставка, доставка за город, подъем на этаж, доставка до двери, подарочная упаковка, проверка товара с курьером, проверка товара перед отправкой, расширенная гарантия, страховка.

**Пакетные предложения.** Объединяют лежалый товар и высокомаржинальные сопутствующие товары в некий пакет, например для новичков. Продают как «коробочное решение» для тех, кому лень разбираться. Пример — набор начинающего гитариста или барабанщика: это самая дешевая гитара с набором высокомаржинальных примочек.

**Перекладывают часть расходов на клиента.** Клиенту могут предложить привести в магазин друга (сэкономить на привлечении клиента), забрать товар со склада (сэкономить на логистике), самостоятельно заправить и перемешать салат (удешевить производство), самостоятельно убрать за собой (удешевить обслуживание зала). Эти вещи могут маскировать под заботу о близких или экологии, но в основе там оптимизация юнита.

## Опорный товар

Случай из жизни. До того как в России устаканились цены на айфоны, среди продавцов шла жесткая ценовая война. Очень много людей хотели купить айфоны как можно дешевле, предложений было тоже очень много, лояльности никакой. Что делали некоторые продавцы?

Выставляли айфон по самой низкой цене, которую могли себе позволить, иногда даже ниже себестоимости. Их магазин выводился вверху «Яндекс-маркета» при сортировке по цене.

Когда клиент заказывал айфон, начинали яростно навязывать ему дополнительные услуги: сервис, гарантии, страховки, доставку точно ко времени. Это были высокомаржинальные услуги: они не стоили продавцу почти ничего, а заработать на них можно было много.

Отдельный шик — добавлять к айфонам копеечные китайские чехлы и защитные пленки с большой наценкой. Логика была такой: человек, который хочет сэкономить на айфоне, скорее всего, не очень много зарабатывает. Значит, нужно напугать его, что он может уронить айфон, тот утратит товарный вид или разобьется. Поэтому покупайте, мол, наши защитные чехольчики, специально для вас с суперскидкой.

Продавец отдавал айфон ниже себестоимости, а зарабатывал на чехлах и доставке.

Аналогичные байки ходили по поводу бургеров в «Макдоналдсе»: якобы в ресторанах продавали бургеры ниже себестоимости, а зарабатывали на газировке и картошке. Но если у Коли себестоимость бургера 70 рублей, то у «Макдоналдса» она будет не больше 50 рублей, поэтому это, скорее всего, байка.

Эти истории основаны на понятии якорного товара — того, ради чего люди приходят в ваш бизнес. Хороший трюк — уступать в цене на якорный товар, зарабатывая на побочном. И, конечно, чтобы так делать, нужно понимать свою юнит-экономику.

## На чем ошибаются

Юнит-экономику легко считать, когда все компоненты есть в физическом мире. В более сложных проектах это посчитать сложнее, и начинаются проблемы. Примеры из жизни:

**Дополнительные расходы.** Дизайн-студия взяла проект и дала скидку, опустившись в маржинальной прибыли до 50 000 рублей. За три месяца команде пришлось много раз ездить на дополнительные согласования (минус 10 тысяч на такси), купить фотографии из фотостока (3 тысячи), оплатить дополнительные часы программиста и верстальщика (30 тысяч). Маржинальная прибыль опустилась до 7 тысяч. Проект потерял экономический смысл из-за плохого менеджмента.

**Неучтенные расходы на привлечение.** Российская компания сделала облачную программу и продавала к ней доступ, грубо говоря, за 50 рублей в месяц, или 400 рублей в год. Это небольшая цена, но компания считала, что при нулевых прямых расходах они всегда в плюсе.

В расчете юнит-экономики они не учли, что привлечение одного клиента из Интернета стоило им 600 рублей. Окупаться клиент начинал, только если он непрерывно платил компании в течение года-полутора. Клиентов с таким длинным жизненным циклом было мало.

**Непредсказуемый спрос.** Юридическая компания запустила услугу «Личный консультант». Идея была в том, что у клиента за дополнительную плату появляется персональный юрист, который консультирует по всем вопросам. Думали, что у клиентов будет не так много вопросов и они будут скорее платить за ощущение безопасности.

В основном эта ставка оправдалась, но среди заказавших была группа особо въедливых клиентов: они требовали к себе в несколько раз больше внимания, чем планировалось. Из-за них на линию пришлось выводить дополнительных консультантов, маржинальность услуги упала.

## Запомнить

Эффективность бизнеса показывает EBITDA — это выручка минус операционные расходы. Капитальные расходы, налоги и кредиты в EBITDA не считаются. А социальные взносы за сотрудников, кстати, считаются.

EBITDA — не прибыль, ее нельзя забирать из бизнеса. Из нее нужно сначала вычесть налоги, амортизацию и кредиты, и только тогда вы увидите чистую прибыль. Ее можно забирать из бизнеса или направлять на развитие.

Чтобы повысить прибыль, нужно уменьшать расходы и повышать выручку. Один из способов — проанализировать экономику одной сделки (юнита) и попытаться добавить много ценности с помощью минимальных расходов.

Есть и другие способы: улучшить сервис, переложить расходы на клиента, сделать пакетное предложение, дополнить опорный товар и др.

Можно просто повысить цену.

Главная ошибка — плохо посчитать юнит и принимать решения на неполных данных. Например, не учесть в юните стоимость привлечения клиентов или запустить дорогую услугу, не изучив предварительно спрос.

Юнит можно считать и в бизнесе для массового рынка, и в сложных B2B-услугах и продуктах. Но в первом случае юнит будет стандартным, а во втором случае его нужно будет считать отдельно для каждой сделки. Тогда это называется уже не юнитом, а обычным расчетом прибыли и убытков по проекту.



# Кассовый разрыв

Кассовый разрыв — это когда вам нужно платить зарплаты или рассчитаться с поставщиком, а на банковском счете не хватает денег. Чтобы не оказаться в кассовом разрыве, нужно разобраться с тремя понятиями:

1. Обязательствами
2. Денежным потоком и НДС
3. Платежным календарем

Пройдем прямо по порядку.

## Обязательства

До сих пор мы подразумевали, что все деньги в нашем бизнесе — это деньги на счете. Антон получал деньги за занятия, Коле платили наличными и картой, и деньги быстро оказывались в распоряжении бизнеса. Но деньги на счете или наличные в кассе — это не единственные агрегатные состояния денег. Есть и другое состояние — обязательства. И бизнесу иногда важнее даже не сами деньги, а именно его способность создавать обязательства. Посмотрим на примере.

Компания «Целлюлоза» торгует особым видом бумаги. Они заключают договор с «Типографией номер 1»: поставить столько-то пачек бумаги к 1 декабря за 500 тысяч рублей. В момент заключения договора у сторон возникают обязательства:

Обязательства «Целлюлозы» — поставить бумагу покупателю. Закупить бумагу и доставить ее в офис покупателя будет стоить ему 400 тысяч рублей (это себестоимость).

Обязательства «Типографии номер 1» — оплатить поставку. Стоимость этого обязательства — 500 тысяч рублей.

Когда мы составляем таблицу доходов и расходов, мы вписываем в нее именно обязательства, а не фактические деньги. По этой таблице мы понимаем, **сколько бизнес заработает**, но не как будут двигаться деньги по факту.

## Поставляем бумагу: обязательства

ДОХОДЫ (ДРУГИЕ ДОЛЖНЫ НАМ)		РАСХОДЫ (МЫ ДОЛЖНЫ ДРУГИМ)	
Оплата поставки	500 000 ₽	Закупка у произв.	–340 000 ₽
		Доставка на склад	–50 000 ₽
		Доставка клиенту	–10 000 ₽
Итого	+500 000 ₽		–400 000 ₽
		<b>ЕБИТДА</b>	<b>+100 000 ₽</b>

С точки зрения обязательств продавец заработал 100 тысяч рублей. Но это не значит, что он уже получил эти деньги. Как может быть:

**Предоплата.** Продавец потребовал полную предоплату и получил ее сразу после подписания договора. Деньги поступили, обязательства еще не выполнены до конца. Если, например, грузовик «Целлюлозы» с бумагой сгорит по дороге до «Типографии номер 1», то деньги придется вернуть.

**Предоплата + постоплата.** Продавец договорился с клиентом о предоплате 50% и постоплате через месяц после поставки. После подписания договора у него на счете 250 тысяч. Но если грузовик сгорит, их тоже придется вернуть.

**Отсрочка.** Покупатель попросил об отсрочке на месяц — он заплатит 500 тысяч уже после поставки.

**Конфликт и суд.** Продавец поставил бумагу, а клиент не платит. Продавец обращается в суд и спустя три месяца судов получает от клиента все деньги, плюс неустойку, плюс компенсацию судебных издержек. Или не получает.

**Взаимозачет и бартер.** Участники сделки договариваются, что часть обязательств «Типография номер один» закрывает деньгами, а остальное — услугами: например, печатают для «Целлюлозы» каталоги и брошюры.

Во всех ситуациях, кроме суда, обязательства одинаковые: клиент должен заплатить 500 тысяч, исполнитель должен привезти бумагу. Но порядок исполнения этих обязательств, их структура и конкретное выражение — разные.

Вот еще несколько примеров, когда деньги и обязательства реализуются не мгновенно, а с отсрочкой:

**Предзаказ.** Покупатели дают деньги «Тесле» за то, чтобы она через полгода привезла машину.

**Эквайринг.** Покупатель берет товар в магазине и расплачивается картой. В этот момент деньги никуда не движутся, только создаются обязательства: продавец обязан отдать товар, а банк обязан перечислить деньги. Обычно деньги за товар придут в магазин на следующий день после оплаты. У Тинькофф Банка есть эквайринг для наших клиентов-предпринимателей.

**Уберы.** Вы заказываете такси через Убер, Гетт или Яндекс. Таксист отвозит вас куда надо, высаживает и закрывает заказ. Вы получаете смс, что деньги списаны. На самом деле они заморожены и спишутся по факту только завтра. А таксист получит деньги только через несколько дней или даже недель, когда его сервис такси сделает выплату.

**На реализацию.** Магазин может брать товар у производителя «на реализацию»: продавец сначала поставляет товар, а магазин заплатит только тогда, когда этот товар продаст.

**Агенты.** Некоторые бизнесы всегда работают с отсрочкой. Например, если вы покупаете билеты в онлайн-авиакассе, то платить авиакомпаниям она будет не сразу, а только через месяц, это такой отраслевой стандарт. Даже если вы купили билет на завтра, авиакомпания получит деньги не раньше чем через месяц. При этом покупателю об этом не нужно ничего знать: даже без фактического поступления денег его всё равно посадят на самолет.

**Госзакупки.** Некоторые госзакупки устроены так, что оплата по ним поступает через несколько месяцев после фактической отгрузки товара или оказания услуг. Поэтому предприятия часто вынуждены кредитоваться под госконтракты.

**Постоплатная модель.** Человек пользуется какими-то услугами, оплачивая их по факту в конце недели, месяца, квартала или года. Например, есть постоплатные тарифы мобильной связи, когда сначала разговариваешь, потом платишь.

## ОДДС и платежный календарь

Держать в голове все отсрочки и предоплаты по одному проекту еще как-то можно. Но когда проектов десятки, нужно их как-то учитывать и контролировать.

Люди придумали записывать, кто, сколько, когда будет платить. Если записывают, как двигались деньги в прошлом, это называют *отчетом о движении денежных средств* — ОДДС (еще иногда — cashflow). Если планируют на будущее — это называют платежным календарем.

ОДДС и платежный календарь показывают, сколько денег поступило или должно поступить на счет или в кассу компании, в какой момент, от какого контрагента. И наоборот: сколько, кому, когда и почему нужно платить. В итоге по этим отчетам видно, сколько у нас будет денег на счетах и в кассе в каждый момент работы.

Денежный поток можно показывать вертикально и горизонтально. Можно построить по отдельному проекту, по всей компании или по группе. Всё это, разумеется, следует делать автоматически с помощью какого-нибудь софта. В Тинькофф Бизнесе есть сервис для ведения управленческого учета, на момент написания книги он бесплатный — спрашивайте у вашего персонального менеджера.

## ОДДС сверху вниз

ДАТА	ДВИЖЕНИЕ	КОНТРАГЕНТ	ПРИЧИНА	ОСТАТОК
10.02	+500 000 ₽	Типография №1	Оплата по дог.	+500 000 ₽
12.03	-340 000 ₽	ЦБК им. Ленина	Закупка бумаги	+160 000 ₽
10.04	-50 000 ₽	РЖД	Доставка	+110 000 ₽
28.04	-10 000 ₽	Доставка №1	Доставка	+100 000 ₽

## ОДДС слева направо

	ФЕВРАЛЬ: ДОГОВОР	МАРТ: ЗАКУПКА	АПРЕЛЬ: ПОСТАВКА	МАЙ
Движение	+500 000 ₽	-340 000 ₽	-50 000 ₽ -10 000 ₽	
Остаток	+500 000 ₽	+160 000 ₽	+100 000 ₽	+100 000 ₽

Из отчета продавца бумаги видно, что при всех трех вариантах оплаты у него в итоге остается 100 тысяч рублей. Но при трех последних вариантах в остатке появляются отрицательные значения — это и есть кассовый разрыв.

Кассовый разрыв — это неприятно, но нестрашно. Он случается в любом бизнесе, который работает с отсрочками — предоплатами и постоплатами. Что в таких случаях обычно делают:

**Кредитуются у себя.** Компания может взять деньги из собственных резервов и профинансировать проект. Чаще всего так и делают: пока есть деньги на счете, их тратят на текущие проекты, а потом возвращают.

Тут важно понимать, что деньги на счете могут понадобиться очень скоро на выполнение каких-то еще обязательств, и тогда кассовый разрыв будет уже на уровне всей компании.

**Кредитуются у других.** Деньги можно взять во временное пользование у банка (самое простое — заранее подключить овердрафт), собственника или у других компаний. За пользование деньгами, скорее всего, придется заплатить. Проценты по кредитам учитываются после EBITDA и уменьшают итоговую чистую прибыль.

**Договариваются с клиентом на предоплату.** Если вы заранее знаете, что по проекту у вас будет кассовый разрыв, вы можете договориться с клиентом на предоплату в достаточном размере, чтобы этот разрыв покрыть. За это иногда дают скидку: «Оплачивайте сейчас, получите скидку».

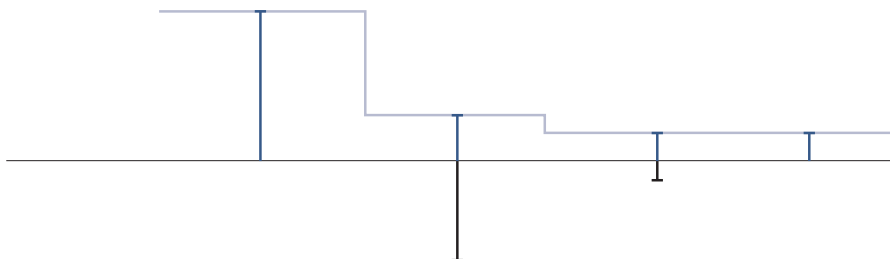
**Договариваются с поставщиками на постоплату.** Можно передвинуть оплату и поставщикам: например, договориться с производителем бумаги, что мы оплатим поставку только через два месяца, когда заплатит клиент. Вам платят поздно — вы тоже платите поздно, это нормальная ситуация в бизнесе.

Все варианты — действенные, если заниматься ими заранее. Грубо говоря, «Целлюлоза» должна еще до подписания договора понять, что у нее будет кассовый разрыв, и сразу договориться с клиентом и поставщиками о нужных условиях.

## Cash flow по поставке бумаги: предоплата 100%

Клиент оплачивает всю сумму контракта, денег хватит на выполнение обязательств.

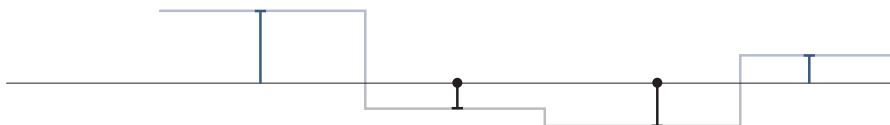
	ФЕВРАЛЬ: ДОГОВОР	МАРТ: ЗАКУПКА	АПРЕЛЬ: ПОСТАВКА	МАЙ
Движение	+500 000 ₽	-340 000 ₽	-60 000 ₽	
Остаток	+500 000 ₽	+160 000 ₽	+100 000 ₽	+100 000 ₽



## Предоплата и постоплата по 50%. • Кассовый разрыв

Клиент оплачивает половину контракта, денег не хватит, нужно где-то занять.

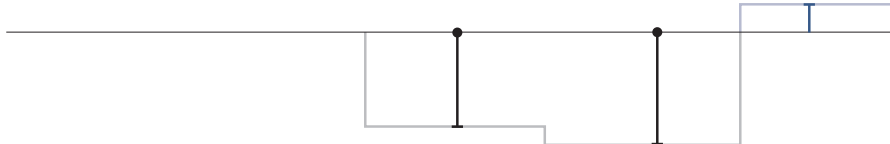
	ФЕВРАЛЬ: ДОГОВОР	МАРТ: ЗАКУПКА	АПРЕЛЬ: ПОСТАВКА	МАЙ
Движение	+250 000 ₽	-340 000 ₽	-60 000 ₽	+250 000 ₽
Остаток	+250 000 ₽	-90 000 ₽	-150 000 ₽	+100 000 ₽



## Постоплата 100%. • Кассовый разрыв

Клиент оплачивает по факту поставки. На исполнение поставки нужно взять денег.

	ФЕВРАЛЬ: ДОГОВОР	МАРТ: ЗАКУПКА	АПРЕЛЬ: ПОСТАВКА	МАЙ
Движение	+0 ₽	-340 000 ₽	-60 000 ₽	+500 000 ₽
Остаток	+0 ₽	-340 000 ₽	-400 000 ₽	+100 000 ₽



## Дополнительный заработок на отсрочках

Вернемся к поставке бумаги. «Типография номер один» закупает у «Целлюлозы» бумагу на 500 000 рублей, делает предоплату 50% в феврале и постоплату в мае. «Целлюлоза» идет к производителю бумаги ЦБК им. Ленина и тоже договаривается с ним о постоплате:

1. ЦБК поставяет бумагу на сумму 340 000 Р в марте.
2. «Целлюлоза» оплачивает 20% стоимости поставки в мае.
3. «Целлюлоза» оплачивает оставшиеся 80% стоимости поставки в июне.

### Cash flow: поставка бумаги с отсрочкой оплаты производителю

Поставка в марте, постоплата 20% в мае и 80% в июне.

ДАТА	ДВИЖЕНИЕ	КОНТРАГЕНТ	ПРИЧИНА	ОСТАТОК
10.02	+250 000 Р	Типография №1	Предоплата	+250 000 Р
12.03	0 Р	ЦБК им. Ленина	Поставка	+250 000 Р
10.04	-50 000 Р	РЖД	Доставка	+200 000 Р
28.04	-10 000 Р	Доставка №1	Доставка	+190 000 Р
14.05	+250 000 Р	Типография №1	Постоплата	+440 000 Р
22.05	-68 000 Р	ЦБК им. Ленина	20% поставки	+372 000 Р
22.06	-272 000 Р	ЦБК им. Ленина	80% поставки	+100 000 Р

По отчету видно, что на счете компании четыре месяца лежит не менее 190 тысяч рублей. С точки зрения этого проекта и этого отчета с ними ничего не происходит, они просто лежат. Но деньги не должны просто лежать. Что с ними можно сделать:

**Профинансировать другой проект.** Может быть, где-то на другом проекте нашей компании образовался кассовый разрыв. Можно взять деньги из проекта с «Типографией номер один» и временно занять другому проекту.

**Заработать на процентах.** На момент написания книги в Тинькофф Бизнесе начисляют до 6% годовых, но эта ставка может измениться. Далее в расчетах мы используем условные 8%.

Доход на остаток обычно считается так. Ставка в процентах годовых делится на 365 дней в году — если сейчас ставка 8% годовых, то получится 0,022% в день. В конце дня банк смотрит, сколько у вас денег на счете, и начисляет этот доход на остаток. Но деньги не зачисляются на счет, а сохраняются в памяти банка. В конце месяца все эти начисления складываются, банк отправляет их на счет. Конкретная ставка и порядок начисления прописаны в тарифе.

Как будет выглядеть этот же проект, если оставить деньги на счете и получать доход на остаток из расчета 8% годовых:

### Cash flow: поставка бумаги с отсрочкой оплаты производителю

Доход на остаток из расчета 8% годовых, начисляется ежемесячно.

ДАТА	ДВИЖЕНИЕ	КОНТРАГЕНТ	ПРИЧИНА	ОСТАТОК
10.02	+250 000 ₽	Типография №1	Предоплата	+250 000 ₽
28.02	+1667 ₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+251 667 ₽
12.03	0 ₽	ЦБК им. Ленина	Поставка	+251 667 ₽
31.03	+1678 ₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+253 345 ₽
10.04	-50 000 ₽	РЖД	Доставка	+203 345 ₽
28.04	-10 000 ₽	Доставка №1	Доставка	+193 345 ₽
30.04	+1289 ₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+194 634 ₽
14.05	+250 000 ₽	Типография №1	Постоплата	+444 634 ₽
22.05	-68 000 ₽	ЦБК им. Ленина	20% поставки	+376 634 ₽
31.05	+2510 ₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+379 144 ₽
22.06	-272 000 ₽	ЦБК им. Ленина	80% поставки	+107 144 ₽
30.06	+714 ₽	Тинькофф Банк	% на остаток	+107 858 ₽

Компания заработала на процентах 7,8 тысячи рублей. Это немного, но, во-первых, для этого никто ничего не делал и ничем не рисковал. А во-вторых, при маржинальной прибыли 100 000 рублей это прирост 7,8%.

Самым прибыльным в плане процентов на остаток был май, потому что в этот месяц мы получили постоплату и сделали только 20% оплаты поставщику. В итоге в мае у нас было больше всего денег на счете.



## Главная ошибка при работе с деньгами и обязательствами

А вот это серьезно. Пока деньги на счете, очень важно четко планировать, как и когда их нужно будет отдавать. Если не построить платежный календарь, можно потратить чужие деньги.

Допустим, Сергей — директор торгового агрегатора. Неважно чего: хоть отелей, хоть авиабилетов, хоть салонов красоты. Сергей выступает агентом: делает красивую витрину для покупателя, принимает у него деньги, передает заказы продавцу. Зарабатывает Сергей на разнице между отпускной ценой и ценой у поставщика. И он так организовал свою работу, что со всеми подрядчиками он расплачивается через месяц после отгрузки. То есть он держит у себя на счете деньги клиентов целый месяц и только потом отдает.

Будем считать, что в среднем клиенты платят Сергею 10 тысяч рублей, из которых его комиссия — 2000 рублей. Обычно у Сергея тысяча продаж в месяц, то есть на счете в любой момент примерно 10 млн рублей. Тратит на нужды компании он 1,5 млн.

### Обычный денежный поток агрегатора Сергея, млн ₽

Каждый месяц он продает на 10 млн и платит 8 млн за прошлый месяц продаж.

Расходы бизнеса — 1,5 млн. С мая — проекция на будущее

	ФЕВ	МАРТ	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ
Движение денег	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0	+10,0
	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0	-8,0
	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5
<b>Остаток</b>	<b>+0,5</b>	<b>+1,0</b>	<b>+1,5</b>	<b>+2,0</b>	<b>+2,5</b>	<b>+3,0</b>	<b>+3,5</b>

Тут на рынке всплеск: на протяжении трех месяцев продажи непрерывно растут. То ли сезон, то ли кризис, то ли вышла новая модель — суть не важна, важны цифры. И вот у Сергея на счетах с каждым месяцем все больше денег. Сергей думает, что это целиком его заслуга: раз продажи растут, значит, он что-то делает правильно.

На самом деле остаток на счете растет только из-за того, что Сергей держит на счете деньги поставщиков. Большая часть этих денег ему не принадлежит. Растущий остаток — просто забавный эффект из-за торговли с отсрочкой.

Но Сергей решает, что, раз деньги у компании есть, он может позволить себе немного потратить. Он проводит корпоратив для всех сотрудников за 2 млн, тратит 3 млн рублей на премии, переезжает в новый офис и повышает расходы бизнеса до 2,5 млн в месяц.

### Всплеск на рынке, продажи растут, млн ₹

Продажи растут три месяца подряд, остаток на счете растет. Сергей увеличивает расходы бизнеса. С августа — проекция

	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕН	ОКТ
Движение	+10,0	+12,0	+14,0	+16,0	+18,0	+20,0	+22,0
денег	-8,0	-8,0	-9,6	-11,2	-12,8	-14,4	-16,0
	-1,5	-1,5	-1,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
				-5,0			
<b>Остаток</b>	<b>+1,5</b>	<b>+4,0</b>	<b>+6,9</b>	<b>+2,7</b>	<b>+5,4</b>	<b>+8,5</b>	<b>+12,0</b>

Но тут сезон кончился и продажи упали. И теперь математика играет против Сергея: в каждом следующем месяце ему нужно отдавать больше, чем в прошлом. **А выручки в текущем месяце всё меньше.** Через два месяца в таком темпе у него физически закончились деньги — случился кассовый разрыв.

### Продажи падают, млн ₹ • Кассовый разрыв в октябре

За высокие продажи летом приходится расплачиваться осенью.

	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕН	ОКТ
Движение	+10,0	+12,0	+14,0	+16,0	+14,0	+12,0	+10,0
денег	-8,0	-8,0	-9,6	-11,2	-12,8	-11,2	-9,6
	-1,5	-1,5	-1,5	-2,5	-2,5	-2,5	-2,5
				-5,0			
<b>Остаток</b>	<b>+1,5</b>	<b>+4,0</b>	<b>+6,9</b>	<b>+2,7</b>	<b>+1,9</b>	<b>0,7</b>	<b>-0,9</b>

Конкретно эта ситуация поправимая. Чтобы ее исправить, нужно для начала посчитать, что на самом деле происходит в бизнесе с точки зрения эффективности — посчитать обязательства. Мы знаем маржинальность, знаем выручку, знаем операционные расходы, поэтому мы можем посчитать обязательства и EBITDA на каждый месяц.

При составлении отчета об обязательствах помните, что обязательства заносятся в тот месяц, когда они созданы, а не в тот, в котором они выполняются. В случае бизнеса Сергея нам должно быть наплевать на отсрочку: если в марте он продал на 10 млн, из которых 8 млн принадлежат его поставщикам, то +10 и –8 мы заносим в март, а не разносим на март и апрель. Когда обязательства появились, тогда их и учитываем.

### Обязательства агрегатора Сергея, млн ₽

Когда обязательство возникло, тогда его и пишем.

	МАРТ	АПР	МАЙ	ИЮНЬ	ИЮЛЬ	АВГ	СЕН	ОКТ
Доходы	+10,0	+10,0	+12,0	+14,0	+16,0	+14,0	+12,0	+10,0
Расходы	-8,0	-8,0	-9,6	-11,2	-12,8	-11,2	-9,6	-8,0
	-1,5	-1,5	-1,5	-1,5	-7,5	-2,5	-2,5	-2,5
EBITDA	+0,5	+0,5	+0,9	+1,3	-4,2	+0,3	-0,1	-0,5
в периоде								
<b>Накопл.</b>	<b>+0,5</b>	<b>+1,0</b>	<b>+1,9</b>	<b>+3,2</b>	<b>-1,1</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,9</b>	<b>-1,4</b>
<b>ИТОГОМ</b>								

Мы видим, что прибыль Сергея хотя и медленно, но все-таки росла: в июне у него было 3,2 млн EBITDA накопленным итогом (то есть если сложить всю EBITDA). Когда он ударился в безумства в июле, он ушел в минус на 4,2 млн и проел дыру в EBITDA на 1,1 млн — это как раз те чужие деньги, которые он потратил.

Сергей повысил расходы на миллион в месяц и стал тратить по 2,5 млн на офис, сотрудников, рекламу и т. д. С его маржинальностью 20% он смог бы работать в ноль только при выручке от 12,5 млн. Но очень скоро выручка упала, и его бизнес стал генерировать убыток — это видно в сентябре и октябре.

Чтобы не потратить чужих денег, Сергею достаточно было посчитать свои обязательства в июне и уменьшить аппетит. Нельзя ему еще повышать расходы, надо работать над маржинальностью и выручкой.

Ошибка Сергея в том, что он не «покрасил» деньги — не отделил, что из этой массы денег является его прибылью, а что — чужими деньгами, которые просто волею судеб оказались на его счете.

Напоследок два умных слова:

**Дебиторская задолженность**, или дебиторка, — это обязательства других перед вами, которые другие еще не выполнили. Например, если «Целлюлоза» привезла клиенту в офис заказанную бумагу, а клиент еще не оплатил поставку — это дебиторка.

В некоторых компаниях всё так плохо с учетом, что дебиторка у них накапливается десятками миллионов рублей. Например, у компании есть постоянные клиенты, которые платят с отсрочкой в 3—4 месяца. У клиентов и в компании сменяются менеджеры, потом еще раз, еще раз, и постепенно все забывают про долги трехмесячной давности. И так происходит у нескольких клиентов одновременно.

В особо запущенных случаях компании нанимают отдельных менеджеров только для того, чтобы те звонили и трясли с клиентов дебиторку.

**Кредиторская задолженность**, или кредиторка, — это ваши обязательства перед другими, которые вы еще не выполнили. Когда Сергей должен 8 млн за продажи прошлого месяца, но еще их не заплатил — это он «сидит на кредиторке».

История агрегатора Сергея не выдуманная — в России реально был такой случай с одним агрегатором авиабилетов.

## Как еще можно «покрасить» деньги

Крутые ребята делают еще такое упражнение: они делят все свои деньги и обязательства на как минимум три вида деятельности — операционную, инвестиционную и финансовую. Если вы клиент Тинькофф Бизнеса, это за вас сделает наша система управленческого учета.

**Операционная деятельность** — это ваша основная работа.

Для Сергея это была торговля и реклама: он привлекал людей на сайт за деньги, получал от них деньги, платил поставщикам, оплачивал аренду офиса, платил зарплаты.

**Инвестиционная** — это всё то, что вы потом будете амортизировать: покупка дорогого оборудования, ремонт помещения, установка онлайн-кассы. Для Сергея это было бы создание нового сайта или покупка новой мебели.

**Финансовая** — это вы взяли кредит в банке, выплатили кредит, дали в долг, взяли в долг, перевели деньги с одного банковского счета на другой.

Это нужно, чтобы лучше понимать, что из ваших денег — результат вашей работы, а что — побочные эффекты. Например, если Сергей взял кредит в банке на покрытие кассового разрыва, эти деньги нельзя считать выручкой или прибылью, хотя они и проходят по денежному потоку как поступление денег.

Вы можете решить финансировать одну деятельность из другой. Например, Сергей мог решить финансировать создание сайта из прибыли (инвестиционную из операционной). Или взять кредит в банке (финансовая деятельность) и направить его на создание сайта (инвестиционная), постепенно выплачивая кредит из прибыли (операционная).

Тут нет единого правильного хода. Главное — понимать, где чьи деньги, и не считать банковский кредит за прибыль, а кредиторку за выручку.

Можно пойти дальше: внутри операционной деятельности выделить направления. Например, если Сергей продавал билеты, он мог бы посчитать отдельно авиабилеты, отдельно ж/д. Он бы увидел, как устроена экономика каждого из направлений.



## Показатели

ИМПОРТИРОВАТЬ ОПЕРАЦИИ

+ ДОБАВИТЬ ОПЕРАЦИЮ

ПЕРИОД

янв 17 📅

июн 17 📅

по месяцам ▾

КОМПАНИЯ

Выберите компанию ▾

ПРОЕКТЫ

Выберите проект ▾

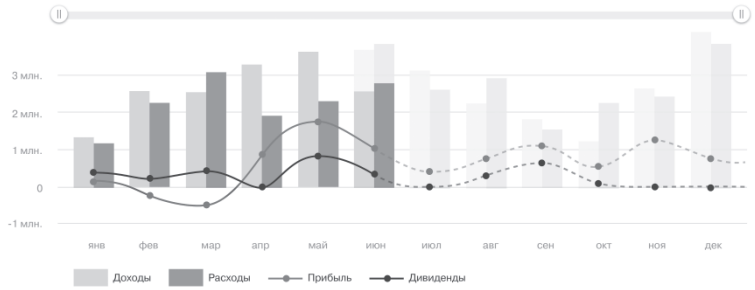
### Доходы и расходы ?

ДОХОДЫ **+8 280 338 Р**  
+4 300 000 Р — по плану

РАСХОДЫ **-7 800 338 Р**  
-1 100 000 Р — по плану

ПРИБЫЛЬ **+479 950 Р**  
+3 200 000 Р — по плану

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ **15%**  
74% — по плану



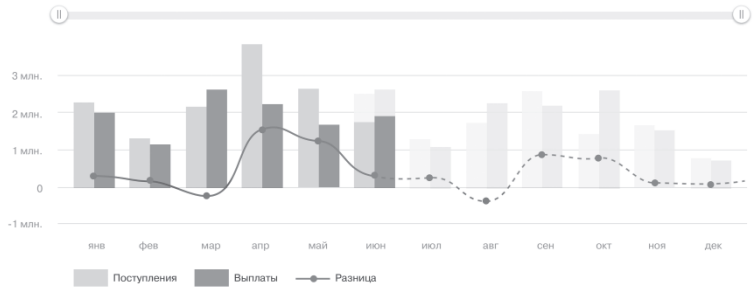
### Движение денег по видам деятельности ?

- НЕРАСПРЕДЕЛЕННЫЕ
- ОПЕРАЦИОННАЯ
- ИНВЕСТИЦИОННАЯ
- ФИНАСОВАЯ
- ВСЕ

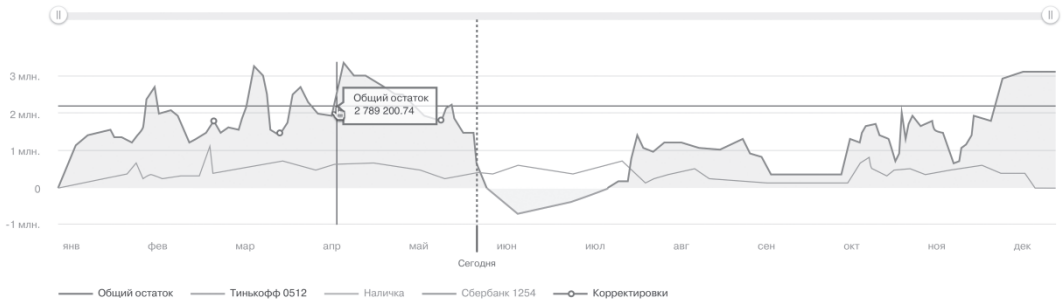
ПОСТУПЛЕНИЯ **+8 280 338 Р**  
+4 300 000 Р — по плану

ВЫПЛАТЫ **-7 800 338 Р**  
-1 100 000 Р — по плану

РАЗНИЦА **+479 950 Р**  
+3 200 000 Р — по плану



### Остатки на счетах ?



### Структура платежей по видам деятельности ?

- МЕТОД НАЧИСЛЕНИЯ
- КАССОВЫЙ МЕТОД

## Что выгоднее: аренда или работа?

Вот пример, когда «покраска» денег помогла принять взвешенное решение в бизнесе. У парня было в собственности два офиса. Один он сдавал в аренду, в другом открыл турагентство, всё было на одном юрлице. В целом юрлицо было в плюсе.

В какой-то момент его надоумили посчитать обязательства и деньги отдельно по турагентству, отдельно по офису. Оказалось, что турагентство генерировало в районе 120 тысяч прибыли в хороший месяц, офис — столько же в любой месяц. При этом турагентство требовало постоянного внимания, работы с клиентом, решения вопросов с операторами, безумными туристами, претензиями и политическими кризисами. А офис просто стоял и приносил доход, нужно было только платить зарплату техничке, вовремя вносить коммунальные платежи и нежно пинать арендаторов.

Парень решил продать турагентство другому предпринимателю и просто сдавать ему офис под турагентством. Внешне всё осталось как сейчас, только сменился владелец бизнеса. А парень стал получать доход от сдачи и эксплуатации двух помещений.

Сначала всё было хорошо: парень наслаждался прибылью и занимался своими делами. Потом произошла авария в канализации, пришлось за свой счет делать ремонт. Потом в турагентстве случился небольшой пожар из-за плохой электрики, пришлось снова делать ремонт. Парень нес эти расходы, потому что они входили в его зону ответственности. Было невесело.

Спустя год у турагентства начались проблемы, оно закрылось и съехало из офиса. Помещение опустело, нужно было искать арендаторов. На это ушло четыре месяца, и пришлось заметно снизить цены. Но зато парень не рвал на себе волосы в процессе закрытия турагентства, не банкротился и не судился с туристами.

С точки зрения денег арендный бизнес показался нашему герою более выгодным, но он не учел риски этого бизнеса: отсутствие спроса, необходимость делать ремонт. Но и у турагентства были свои риски.

## Что выгоднее: инвестиции, краудсорсинг или кредит?

Девушка решила издать книгу: купить на нее права в зарубежном издательстве, перевести и продать. Она рассчитала, что на запуск проекта и производство тиража ей понадобится 2 млн рублей. Прибыль после продажи книги могла быть около 2 млн рублей в первые два года, дальше — меньше. Она рассмотрела четыре варианта привлечения денег:

**Кредит в банке.** Ей могли дать только потребительский кредит на год под 25% годовых. Переплата составила бы 500 тысяч, но главная проблема в том, что выплачивать кредит пришлось бы с первого же месяца. Личных сбережений девушки на обслуживание кредита не хватило бы.

**Инвестиции.** У девушки был вариант привлечь инвестора на правах партнера. Он готов был профинансировать 60% проекта в обмен на 75% прибыли. Девушка отказалась, потому что тогда она бы ничего не заработала, а личные деньги в проект вкладывать не хотелось.

**Краудсорсинг.** Можно было собрать деньги у будущих покупателей книги, но все комиссии и налоги вышли бы в 33% общей суммы сборов — 1,32 млн. Итого, вместо 2 миллионов она бы заработала на проекте около 680 тысяч.

В итоге девушка посчитала все варианты в Экселе и пришла к такому раскладу:

Она договорилась о рассрочке лицензионных платежей при покупке прав на рукопись. Половину заплатила сразу из личных денег (кредитовалась у себя), вторую половину договорилась выплатить после выхода книги.

Со всеми исполнителями она договорилась об отсрочке: они работали сейчас, а деньги получали после выхода книги.

Перед отправкой книги в типографию она открыла прямой предзаказ книги через торговый эквайринг: деньги поступали напрямую на ее ИП, без конской комиссии краудсорсинга. Так она собрала необходимую сумму на производство.

В итоге книга вышла, денег хватило, а у себя она заняла несущественную сумму.



## **Нужны ли вам эти сложности**

Часто возникает вопрос, нужно ли считать денежный поток и обязательства, если у предпринимателя какой-то простой бизнес. Это смотря насколько простой.

Вообще правильно так: считать денежный поток и обязательства нужно всегда. Но есть некоторые случаи, когда отсутствие учета может долгое время не вредить.

Ваши обязательства возникают и исполняются мгновенно, в пределах одного дня или нескольких часов. Ваш отчет о движении денег и отчет об обязательствах совпадают. Например, вы частный мастер: пришли, сделали работу за час, получили деньги.

Нет ни предоплат, ни постоплат, ни оптовых закупок, ни вообще каких-либо закупок заранее или постфактум. Клиенты платят вам мгновенно в момент совершения сделки. У вас нет аренды, вы не платите за дорогие онлайн-сервисы, вам не нужно ежемесячно выделять деньги на какие-то большие регулярные траты. Тогда вам не нужен платежный календарь.

Вы не покупаете для дела дорогое оборудование — компьютеры, станки, дорогой инструмент, мебель или машины. Тогда вам нечего амортизировать.

Вы не берете и не даете кредиты, у вас нет инвесторов. Вы не вкладываете в бизнес собственные сбережения. Тогда вам не нужно пристально следить за финансовой деятельностью.

## **Запомнить**

Кассовый разрыв — это когда надо кому-то заплатить, а денег физически нет.

Первая главная причина кассового разрыва — клиенты платят вам с отсрочкой, а вам платить поставщикам надо прямо сейчас. Это нестрашно, случается сплошь и рядом.

Обычно при кассовом разрыве передоговариваются с клиентом или берут кредит.

Второй вариант кассового разрыва — вы незаметно для себя потратили чужие деньги. Чтобы этого не произошло, нужно различать, где у вас собственная прибыль, а где — кредиторка.

Чтобы не попасть в кассовый разрыв, нужно вести учет обязательств и движения денег. В обязательствах видны прибыль и убытки, в движении денег — когда случится разрыв.

Деньги надо «красить»: тут ваши, там чужие, эти от основной работы, те кредитные и т. д.

Кассовый разрыв — нестрашно, если у вас всё посчитано.

Любые решения в бизнесе нужно принимать, глядя в отчеты «Воронка продаж», P&L и Cash Flow. Эти отчеты расскажут вам, какое направление бизнеса выгоднее, стоит ли привлекать инвестора, стоит ли кредитоваться и как дальше жить.

## Краткий курс по Экселю

В следующем разделе мы будем много работать в главной программе руководителя бизнеса — Экселе. Большинство людей имеют примерное представление о том, как работает эта программа, но почти никто не пользуется ею по назначению.

Нужно ли вам читать эту главу? Проверить легко: если вы понимаете, как незаменима функция `SUBTOTAL()`, можете смело пролистывать эту главу. Если же для вас это страшное заклинание — добро пожаловать, вам понравится!

Когда мы говорим Эксель, мы имеем в виду и Microsoft Excel, и Google Sheets, и Apple Numbers, и даже клон Экселя в системе Open Office. У каждой программы есть особенности, но базовые принципы одинаковые.

Эксель — это огромная умная таблица-калькулятор. В ней можно хранить данные и делать так, чтобы Эксель их считал: складывал, умножал, строил графики, сортировал, отбирал, находил аномалии и т. д. В бизнесе чаще всего Эксель используют для финансового планирования и внутреннего учета.

Большинство людей использует Эксель просто как табличку. Но мощь Экселя — в программируемости: можно научить эту таблицу самостоятельно считать сложные вещи. Например, можно собрать данные о продажах от сотни продавцов, автоматически найти лучших и худших, автоматически посчитать им бонусы и вычислить непопулярные товары.

Настоящие мастера пересчитывают в Экселе огромные массивы данных одним движением. Например, можно за три минуты нарисовать будущее вашего бизнеса в зависимости от курсов валют, динамики спроса, конкуренции и изменении налоговой политики ФНС. Вы меняете показатели в одном месте и, грубо говоря, видите размер яхты, которую сможете купить на деньги из бизнеса через три года.

Короче говоря: Эксель нужно программировать. Тогда от него будет польза. Об этом и наша глава. Но начнем с простого.

**Формат ячеек.** В Экселе всё происходит внутри ячеек. В любой ячейке могут быть данные или формула. Начнем с данных. Когда вы вводите что-то в ячейку Экселя, он пытается понять, что вы имели в виду, и правильно это обработать. Например:  
10,12 — это число десять целых двенадцать сотых;  
10,12% — это проценты, при умножении это 0,1012;  
10.12 — это 10 декабря текущего года;  
10, 12 — это не пойми что; Эксель посчитает, что это текст.

Очень полезно, когда Эксель правильно понимает тип данных в своих ячейках. Например, если вы ведете журнал продаж и в одном из столбцов стоит дата, то убедитесь, что Эксель видит там дату, а не просто текст. Тогда вы сможете отсортировать все продажи по времени, выделить продажи за нужный день или месяц.

Обычно Эксель выводит самые популярные форматы данных в верхнем меню, но если нет — нажимайте правой кнопкой на ячейки и выбирайте «Формат ячеек...» — вывалится огромное окно со всеми возможными форматами.

**Формулы.** В ячейке могут быть не только данные, но и формула. Формула — это инструкция Экселю: возьми данные из других ячеек, сделай с ними математические действия и подставь результат вот сюда.

Внешне ячейка с рассчитанной формулой выглядит так же, как ячейка с данными: там стоит число. Но если нажать на такую ячейку, вы увидите на верхней панели формулу, по которой она считается. Например, формула, перемножающая два числа в ячейках A1 и B1 и делящая их на 12, будет выглядеть так:  $=A1*B1/12$ .

Чтобы Эксель понял, что вы хотите заставить его считать по формуле, нужно начать формулу со знака равенства.

Например, у нас есть два числа: выручка и маржинальная прибыль в процентах. Мы можем заставить Эксель автоматически считать маржинальную прибыль в рублях. Для этого нужно вписать в двух ячейках исходные данные, а в третьей — знак равенства и формулу. Нажимаете Enter, и теперь Эксель будет автоматически считать маржинальную прибыль в рублях. А если вы измените данные в одной из исходных ячеек — он всё сам пересчитает:

	A	B	B	B
1	Выручка	250 000	250 000	300 000
2	Марж. прибыль, %	45%	45%	38%
3	Марж. прибыль, Р	=B1*B2	<b>112 500</b>	<b>114 000</b>

Теперь у нас в ячейке В3 сидит формула, которая автоматически пересчитывается, если изменить значение других ячеек.

Сила Экселя в том, что результат вычисления одной формулы можно затолкать в другую. Например, у нас в В1 стоит выручка, которую мы считали вручную. А можно посчитать ее автоматически, имея массив данных о продажах. Вместо внесения в В1 готового числа мы напишем формулу, которая сложит выручку за три квартала:

	A	B	B	B
1	Выручка	=B7+B8+B9	250 000	300 000
2	Марж. прибыль, %	45%	45%	38%
3	Марж. прибыль, Р	=B1*B2	<b>112 500</b>	<b>114 000</b>
7	Выручка 1 кв.	70 000	70 000	80 000
8	Выручка 2 кв.	80 000	80 000	100 000
9	Выручка 3 кв.	100 000	100 000	120 000

Удобно то, что нам не нужно переписывать формулу в В3, которая считала маржинальную прибыль в рублях. Она как ссылалась на В1, так и ссылается. То, что в В1 теперь не число, а формула, Экселю не важно. Он спокойно берет результат вычисления одной формулы и подставляет в другую.

**Функции.** В формуле может быть функция — это специальная программа, которая делает что-то более сложное, чем сложение и умножение. Несколько примеров:

**SUM ( . . . )** находит сумму кучи ячеек. Полезно, если нужно сложить несколько десятков или сотен ячеек, которые стоят рядом: продажи, выручку, зарплаты, расходы.

**AVERAGE ( . . . )** — среднее арифметическое из кучи чисел. Можно посчитать среднюю выручку на квадратный метр по сети магазинов.

**COUNT ( . . . ) , COUNTA ( . . . )** — число заполненных ячеек. Полезно, чтобы посчитать, сколько было продаж за день или сколько вы получили звонков.

**MIN ( . . . )** и **MAX ( . . . )** находят самое маленькое и самое большое значение из выделенных ячеек.

Попробуем на примере. У нас есть несколько фасовщиков, которые комплектуют заказы в интернет-магазине. Каждый день они отчитываются, кто сколько расфасовал. У нас данные за 5 дней:

	A	B	C	D	E	F
1		<b>Пн</b>	<b>Вт</b>	<b>Ср</b>	<b>Чт</b>	<b>Пт</b>
2	<b>Иванов</b>	26	33	60	21	19
3	<b>Петров</b>	14	14	19	13	22
4	<b>Сидоров</b>	20	22	23	20	20
5	<b>Еремин</b>	15	12	12	11	11
6	<b>Белкин</b>	28	12	33	50	20

Теперь, выделив диапазон с B2 по F6 и используя его в функциях, мы можем узнать много интересного об этих данных:

Сколько всего они нафасовали?                    =SUM ( B2 : F6 )                    550

Сколько в среднем один человек фасует в день?                    =AVERAGE ( B2 : F6 )                    22

А медианно?                    =MEDIAN ( B2 : F6 )                    20

Рекорд?                    =MAX ( B2 : F6 )                    60

Антирекорд?                    =MIN ( B2 : F6 )                    11

Обратите внимание на разницу между средним арифметическим и медианой. Среднее арифметическое — это сложить все числа и поделить на их количество. Медиана — это найти среди чисел такое, чтобы оно было как бы в середине выборки, то есть чтобы половина выборки была больше этого числа, а половина — меньше.

В примере с фасовщиками Эксель посчитал среднее арифметическое так: взял 25 ячеек с данными, сложил эти данные, получил 550. Поделил 550 на 25, получил 22. Как в анекдоте про среднюю температуру по больнице. В статистике, кстати, часто используют этот прием: говорят, что средняя зарплата бюджетников повысилась, хотя на самом деле повысились зарплаты главврачей и ректоров университетов.

Медиану Эксель посчитал так: выстроил все данные по возрастанию и взял число ровно из середины этого ряда. Им оказалось число 20. Медиана — это немного более честное среднее без учета рекордов и провалов.

Среднее арифметическое в нашем случае оказалось больше, чем медиана, потому что Иванов и Белкин в среду и четверг показали рекордные результаты — в два-три раза больше, чем делают обычные сотрудники. Их рекорды как бы перераспределились по всем остальным и подняли «среднюю температуру по больнице». Медиана же показывает, как на самом деле работают упаковщики, без учета рекордов.

Функций в Экселе много: есть функции для статистики, экономики, банков, даже тригонометрии и математического анализа. Можно написать собственные (или дать задание своему программисту, чтобы он написал функции для вас).

Например, можно написать функцию, которая сама считает налоги, взносы и больничные. Можно написать функцию, которая считает, на сколько дней вам хватит складских запасов на основании усредненных данных о спросе за последнее время. Если вы в школе ходили на уроки программирования и помните немного математики, то это не составит большого труда. Подробно о функциях читайте в справочниках по Экселю.

**Автозаполнение.** Если Эксель понимает, к чему вы клоните, он может продолжить вашу мысль. Например, вы написали подряд две даты. Выделите их, найдите уголочек в правом нижнем углу и потяните его вправо:

	A	B	C	D	E	F	G
1	12.05	13.05					

Для Экселя этот жест значит «продолжи мою мысль». Эксель посмотрит на вашу мысль: «Ага, тут две даты с разницей в один день. Наверное, нужно продолжить этот порядок дат». И дальше Эксель сам заполнит даты:

	A	B	C	D	E	F	G
1	12.05	13.05	14.05	15.05	16.05	17.05	18.05

Так же работает автозаполнение формул. Например, вы посчитали выручку Иванова с начала года. Теперь тяните формулу вниз, и Эксель посчитает выручку Петрова и Сидорова:

	A	B	C	D	E	G
1		<b>Янв</b>	<b>Фев</b>	<b>Март</b>	<b>Апр</b>	<b>Итог</b>
2	Иванов	12	25	22	20	=SUM(B2:E2)
3	Петров	20	22	20	25	
4	Сидоров	12	12	10	13	

	A	B	C	D	E	G
1		<b>Янв</b>	<b>Фев</b>	<b>Март</b>	<b>Апр</b>	<b>Итог</b>
2	Иванов	12	25	22	20	79
3	Петров	20	22	20	25	87
4	Сидоров	12	12	10	13	47

Если сейчас посмотреть в ячейку G4, мы увидим там не формулу из G2 =SUM(B2:E2), а формулу с новыми ссылками: =SUM(B4:E4). Эксель сам догадался, что нужно обновить ссылки на ячейки. Он считает, что если формулу «перетащили» на строку вниз, то все ссылки внутри формулы тоже нужно переместить на строку вниз.



**Адресация.** Вы уже заметили, что Эксель обращается к ячейкам по координатам, например A1 или K25. Буква — это обозначение столбца, число — это строка. Когда вы «автозаполняете» формулой какой-то диапазон ячеек, он автоматически «смещает» координаты. Смещаете формулу вниз — он увеличивает числа. Смещаете вбок — увеличивает буквы.

Но иногда нам не надо, чтобы Эксель что-то смещал. Например, мы хотим, чтобы формула вне зависимости от смещения всегда ссылалась на одно и то же место в таблице. Для этого есть специальное заклинание.


Допустим, у нас есть данные о доходах и расходах четырех учебных центров: «Альфа», «Бета», «Гамма» и «Дельта». Мы хотим посчитать прибыль и сумму налога. Вот как выглядят сырые данные в тысячах рублей:

	A	B	C	D	E
1		<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>	<b>Гамма</b>	<b>Дельта</b>
2	Выручка	250	280	320	200
3	Расходы	-180	-220	-250	-100

Вы могли заметить, что расходы у нас стоят со знаком «минус». Так принято в управленческом учете: обычно у них в расчетах десятки строк, и гораздо проще их просто выделить одним уверенным движением и сказать «Суммируй», чем высчитывать, где там складывать, а где вычитать.

Чтобы узнать прибыль до налогов, нам нужно написать формулу с суммой и распространить ее вправо:

	A	B	C	D	E
1		<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>	<b>Гамма</b>	<b>Дельта</b>
2	Выручка	250	280	320	200
3	Расходы	-180	-220	-250	-100
4	Прибыль	=SUM(B2:B3)			



Строго говоря, две ячейки можно было бы и плюсом сложить. Но представьте, что у нас 20 ячеек :-)


Теперь посчитаем сумму налога. Мы могли бы написать формулу вроде такой:  $=B4*0,13$ , где 0,13 — это 13% налога на прибыль. Но тогда налоговая ставка будет у нас зашита в формуле и мы не сможем ее легко и быстро изменить. Обычно налоговые ставки и прочие константы не зашиваются в расчет, а выводят в каком-то отдельном месте таблицы и ссылаются на него. В нашем случае ставка налога сидит в K2:

	A	B	C	D	E	K
1		<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>	<b>Гамма</b>	<b>Дельта</b>	<b>Налог</b>
2	Выручка	250	280	320	200	13%
3	Расходы	-180	-220	-250	-100	
4	Прибыль	70	40	70	100	
5	Налог	$=B4*K2$				

Проблема в том, что, если мы сейчас начнем автозаполнять формулой столбцы C, D и E, ссылка на налог K2 начнет смещаться: она будет L2, M2, N2. Эксель не понимает, что в том столбце у нас справочник, а не основные расчеты. Надо ему сказать: «Вот эту ссылку не сдвигай». Для этого нужно написать в ссылке на K2 знак доллара — \$:  $=B4*\$K\$2$ .

Знак доллара говорит: «Эту координату не сдвигай». Если поставить его возле буквы, он не будет сдвигать букву. Если возле числа — зафиксирует число. Если и там, и там — Эксель намертво сошлется именно на эту ячейку и больше никуда не сдвинется:

	A	B	C	D	E	K
1		<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>	<b>Гамма</b>	<b>Дельта</b>	<b>Налог</b>
2	Выручка	250	280	320	200	13%
3	Расходы	-180	-220	-250	-100	
4	Прибыль	70	40	70	100	
5	Налог	9,1	5,2	9,1	$=E4*\$K\$2$	



Теперь можно в одном месте поменять ставку налога и посмотреть, как это отразится на здоровье бизнеса.

**Условное форматирование.** Когда вы автоматизировали расчеты, можно сделать красивое представление данных — то есть сказать Экселю, по каким правилам «красить» данные и в каком виде их показывать.

Условное — значит, «при условии», то есть «если». Например, Экселю можно сказать: «Если в ячейке отрицательное значение, крась это значение в красный». Или «Если значение больше тысячи, крась его в зеленый». Или что-то сложное: «Покрась самые низкие значения в красный, а самые высокие — в зеленый, а всё посередине — бледненько». Получится красивая матрица лидеров:

	A	B	C	D	E	F
1		<b>Янв</b>	<b>Фев</b>	<b>Март</b>	<b>Апр</b>	<b>Май</b>
2	Иванов	50	70	50	65	80
3	Петров	90	80	85	90	95
4	Сидоров	120	130	100	110	100
5	Гришин	30	45	50	55	60
6	Кравченко	90	80	95	90	90
7	Самойлов	120	110	100	130	115

Здесь очевидно, что Сидоров и Самойлов — сильные, Кравченко и Петров — середнячки, а Иванов и Гришин еле тянут. У кого строка зеленее — тот и молодец.

Сила в том, что это представление рисуется автоматически на основании данных: Эксель сам считает данные, сам их красит, вам остается только смотреть на красоту и принимать решения.

**Фильтрация и подитоги.** Эксель умеет фильтровать данные — то есть временно показывать их часть по какому-то условию. Например, если у вас в одной таблице хранится много звонков от разных клиентов, вы можете отфильтровать эту таблицу по одному номеру. Или если вы записываете в Экселе клиентов на стрижку, вы можете посмотреть, сколько людей записались к конкретному мастеру в конкретный месяц.

Фильтрация организована в разных программах по-разному. Но обычно так: выделяете часть таблицы, которую нужно отфильтровать, захватывая верхнюю строку, в которой должны быть параметры фильтрации. Нажимаете в меню «Данные — Новый фильтр». Теперь выделенную область можно фильтровать: нажимаете на заголовок нужного столбца и выбираете, по какому параметру фильтровать:

	A	B	C	D
1	<b>Мастер ...</b>	<b>Клиент ...</b>	<b>Дата ...</b>	<b>Сумма ...</b>
2	Иванова	903123-45-67 Олег	12 мая	1200
3	Петрова	903144-12-12 Мария	12 мая	400
4	Иванова	922121-11-45 Игорь	14 мая	350
5	Казанчук	918190-12-47 Семен	15 мая	900
6	Иванова	925924-77-22 Ася	15 мая	750
7	Казанчук	902191-28-97 Елена	15 мая	500

**Фильтр: «Мастер»**

- Иванова (3)
- × Казанчук (2)
- × Петрова (1)

	A	B	C	D
1	<b>Мастер ...</b>	<b>Клиент ...</b>	<b>Дата ...</b>	<b>Сумма ...</b>
2	Иванова	903123-45-67 Олег	12 мая	1200
4	Иванова	922121-11-45 Игорь	14 мая	350
6	Иванова	925924-77-22 Ася	15 мая	750

Обратите внимание: Эксель не удалил ненужные данные, а лишь временно вывел те, которые нам нужны были по фильтру. Данные остальных мастеров сохранились.

Единственная проблема: чтобы теперь сложить выручку по Ивановой, мы не можем выделить ее ячейки, вставить их в формулу  $=SUM(. . .)$  — так не работает. «Сумма» сложит значения всех ячеек, в том числе скрытых фильтром. Чтобы сложить только отфильтрованные ячейки, нужно такое заклинание:  $=SUBTOTAL(9;D2:D6)$ . Если интересно, почему тут девятка, — загляните «Excel функция subtotal».

Эксель — великая, огромная, почти бесконечная программа. О нем есть курсы, ему посвящены целые сайты и толстые книги. Мы остановились на Экселе здесь, потому что большинство людей пользуются Экселем как табличкой, вручную вбивают в него данные, считают всё сами на калькуляторе и не пишут формулы. Из-за этого в расчетах попадают ошибки, а работа с таблицей на компьютере ненамного быстрее, чем работа с таблицей на бумаге. Делать так не надо.

Чтобы эффективно работать с данными, осваивайте Эксель. Если после прочтения этой книги вы начнете мастерски работать с данными в Экселе и правильно считать в нем финмодели, вы уже будете успешнее 2/3 российских предпринимателей.

Что из Экселя будет полезнее всего именно предпринимателям (повод загуглить):

Работа с разными листами: на одном считаете юнит-экономику, на другом — операцию и т. д. Как ссылаться на разные листы и защищать на них данные.

Функции фильтрации — работать с частью данных, но не как в обычном экселевском фильтре, а через функции. Например, у вас есть сырой отчет о продажах. Вы фильтруете из него продажи нужного товара и считаете их на отдельном листе, сравнивая с планом.

Интеграция Экселя с базами данных или формами. Можно наполнять ваши экселевские отчеты, отдав продавцам мобильники и планшеты с открытой на них формой в Гугле — и данные из этой формы будут автоматически падать в вашу эксельку.

Решение уравнений — у Экселя есть инструменты для подбора оптимальных значений. Например, можно задать экономические параметры производства и продажи с множеством переменных и попросить Эксель подобрать такие параметры, при которых у вас будет максимальная прибыль. Эксель переберет все варианты и покажет самые лучшие.

Один инвестор рассказывал в приватной беседе: «Если ко мне приходят интересные ребята с многообещающей идеей, я проверяю их очень простым тестом. Я прошу их набросать свою финмодель в Экселе с чистого листа. И по тому, как они мыслят в Экселе, я уже заранее вижу, что это за предприниматели».

Недавно мы запустили передачу про работу в Экселе: [L.TINKOFF.RU/PROEXCEL](https://www.youtube.com/channel/UCtinkoff). Посмотрите ее или выберите для себя любой канал о работе в Экселе: их уже довольно много, люди делают на них классные вещи.

## Прогнозы и сценарирование

Любимое занятие грамотных предпринимателей — считать что-нибудь в Экселе. Если полюбить этого зверя, вы сможете смотреть в будущее, путешествовать в мультивселенной и очень круто ориентироваться в меняющейся экономике.

### Базовая воронка продаж в Экселе

Начнем с простого. Построим в Экселе воронку продаж с типовыми конверсиями на каждом этапе воронки: сколько человек к вам зашло, заинтересовалось товаром, купили, каков средний чек, какова выручка. Обычно такие таблицы строятся сверху вниз, от широкого края воронки к узкому, но вы можете сделать, как вам удобно.

В нашем примере — платные курсы по подписке, продажа «теплым» клиентам. Человек подписывается на бесплатный продукт, ему нравится, он подписывается на платный.

1. Задаем входящий трафик — сколько человек приходит на сайт в месяц.

	Месяц
Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	
На бесплатной рассыл.	

2. Пишем конверсию 1 — сколько человек переходит от сайта к бесплатной рассылке. Тут важно посчитать третью строку именно по формуле, а не вписывать всё вручную. Если вы не понимаете, что происходит на этом скриншоте, читайте главу «Краткий курс по Экселю».

Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	$=B2*B3$ 7200

3. Прописываем вторую конверсию — 1%. Это значит, что из читателей бесплатной рассылки 1% подпишется на платную. Число подписчиков на платный курс умножаем на средний чек и видим примерную выручку.

	<b>Месяц</b>
Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	7200
Конверсия 2	1%
Платные	72
Ср. чек	750
Выручка	=B7*B6

4. Сейчас мы знаем, что, если в месяц к нам приходит 90 тысяч человек, мы заработаем на них примерно 54 тысячи рублей:

Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	7200
Конверсия 2	1%
Платные	72
Ср. чек	750
Выручка	54 000

Важно, чтобы это была не просто таблица, а таблица с формулами. Тогда мы можем поменять один параметр и пересчитать результаты автоматически.

Например, повышаем «Конверсию 2» до 1,5%, автоматически пересчитываются другие параметры воронки. Теперь с 90 тысяч человек на входе мы получаем 81 тысячу выручки:

Входящий трафик	90 000
Конверсия 1	8%
На бесплатной рассыл.	7200
Конверсия 2	1,5%
Платные	72
Ср. чек	750
Выручка	81 000



Теперь по той же логике строим расходную часть — переменные и постоянные расходы. Везде, где можно, делаем формулы, а не просто выписываем данные.

У нас ИП, поэтому посчитаем налоги и взносы. Взносы посчитаем так: выпишем где-то рядом с таблицей фиксированные взносы, а в основной табличке поделим их на 12. Взносы считаем по данным 2018 года.

Налоги посчитаем как выручку, умноженную на  $-6\%$  (так как это расход, нам нужно отрицательное число). Еще есть нефиксированные взносы сверх порога в 300 000 рублей в год, но мы их в этот расчет включать не будем для простоты. Ну и они вряд ли как-то фундаментально повлияют на наш расчет — нужно помнить, что всё это примерные расчеты, а не прогноз до копейки.

В итоге, зная доходы и расходы, можно посчитать примерную прибыль: мы берем выручку, отнимаем все расходы:

	Месяц	Взносы
		-32 385
Входящий трафик	90 000	
Конверсия 1	8%	
На бесплатной рассыл.	7200	
Конверсия 2	1%	
Платные	72	
Ср. чек	750	
<b>Выручка</b>	<b>54 000</b>	
Эквайринг	-1350	
Сервис рассылок	-14 000	
Налог 6%	=B8*-6%	
Взносы в мес.	=X\$1/12	
<b>Расходы</b>	<b>-21 289</b>	
<b>Прибыль</b>	<b>+32 711,25</b>	

Это пока что «бумажная прибыль»: совершенно не факт, что именно эти деньги будут у нас на счете в конце месяца. Но так мы видим, что бизнес примерно прибыльный.

## Прогнозирование

Мы построили базовую воронку продаж для одного периода — в нашем случае мы взяли за период один месяц. Если теперь продлить модель вправо на 12 периодов, получим картину за год. Но делать мы этого не будем. Сделаем умнее.

Допустим, мы хотим посмотреть, как будут меняться выручка и прибыль, если мы за год вырастем по трафику на 10%. Пренебрегая сложными процентами, просто делим 10% на 12 месяцев, получаем грубый ежемесячный рост 0,83%. Теперь выручку каждого следующего месяца мы программируем так: выручка предыдущего месяца, умноженная на 100,83%, или на 1,0083. Формула выглядит так:

Взносы	-32 385
Трафик	+10%

	Январь	Февраль
Входящий трафик	90 000	= B\$2+B\$2*\$X\$2/12
Конверсия 1	8%	
На бесплатной рассыл.	7200	
Конверсия 2	1%	
Платные	72	
Ср. чек	750	
<b>Выручка</b>	<b>54 000</b>	
Эквайринг	-1350	
Сервис рассылок	-14 000	
Налог 6%	-3240	
Взносы в мес.	-2699	
<b>Расходы</b>	<b>-21 289</b>	
<b>Прибыль</b>	<b>+32 711,25</b>	

Дальше можно пофантазировать, что за год мы увеличим средний чек на 25%: тоже выписываем это число где-то отдельно и ссылаемся на него в таблице.

Также мы бы хотели иметь возможность как-то красиво влиять на ключевые параметры: входящий трафик и конверсию в покупку. Например, мы хотим уметь предполагать, что в какой-то месяц у нас будет на 20% меньше трафика или мы привлечем на 30% больше людей с помощью промоакции. А еще мы хотим предположить, что наши расходы увеличатся за год на 30% из-за снижения курса рубля:

Взносы	-32 385
Трафик	+10%
Рост курса \$	+30%

	Январь	Февраль
Козф. сезонности	100%	100%
Козф. промоакции	100%	100%
Входящий трафик	90 000	90 750
Конверсия 1	8%	
На бесплатной рассыл.	7200	
Конверсия 2	1%	
Платные	72	
Ср. чек	750	765,625
<b>Выручка</b>	<b>54 000</b>	
Эквайринг	-1350	
Сервис рассылок	-14 000	
Взносы	-2699	
Налог	-3240	
<b>Расходы</b>	<b>-21 289</b>	
<b>Прибыль</b>	<b>+32 711</b>	

Оптимистично предположим, что за год мы сможем увеличить конверсию 1 и конверсию 2 на четверть. Добавим еще два коэффициента в нашу вынесенную отдельно «панель управления», внедрим эти коэффициенты в формулы и распространим модель на несколько месяцев:

Взносы	-32 385
Трафик	+10%
Рост курса \$	+30%
Конверсия 1	+25%
Конверсия 2	+25%

Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
100%	100%	100%	100%	100%	100%
100%	100%	100%	100%	100%	100%
90000	90750	91506	92269	93038	93813
8%	8,17%	8,34%	8,51%	8,69%	8,87%
7200	7411	7629	7853	8083	8320
1%	1,02%	1,04%	1,06%	1,09%	1,11%
72	76	79	84	88	92
750	750	750	750	750	750
<b>54 000</b>	<b>56 742</b>	<b>59 624</b>	<b>62 652</b>	<b>65 834</b>	<b>69 177</b>
-1350	-1419	-1491	-1566	-1646	-1729
-14000	-14350	-14709	-15076	-15453	-15840
-2699	-2699	-2699	-2699	-2699	-2699
-3240	-3405	-3577	-3759	-3950	-4151
<b>-21 289</b>	<b>-21 872</b>	<b>-22 476</b>	<b>-23 101</b>	<b>-23 748</b>	<b>-24 419</b>
<b>+32 711</b>	<b>+34 871</b>	<b>+37 148</b>	<b>+39 551</b>	<b>+42 086</b>	<b>+44 759</b>

Суммы могут не сходиться в пределах 1—2 рублей, потому что в ячейках стоит округление до рублей, хотя на самом деле там расчеты идут с копейками. Но важны не рубли, важен принцип.

Скорректируем реальность: добавим спад активности в феврале и мае, а в марте и июне проведем промоакцию. Еще предположим, что в стране кризис, поэтому конверсии будут расти медленнее, а доллар — быстрее. Мы заменили только коэффициенты, а таблица пересчитала всё сама:

Взносы	-32 385
Трафик	+10%
Рост курса \$	+45%
Конверсия 1	+15%
Конверсия 2	+15%

	Ян	Фев	Март	Апр	Май	Июнь
Сезон.	100%	60%	100%	100%	60%	100%
Промоакц.	100%	100%	120%	100%	100%	120%
Трафик	90000	90750	91506	92269	93038	93813
Трф сезон	90000	54450	91506	92269	55823	93813
Конв. 1	8%	8,10%	8,20%	8,30%	8,41%	8,51%
Бесплатн.	7200	4410	7505	7662	4693	7986
Конв. 2	1%	1,01%	1,23%	1,25%	1,26%	1,53%
Платные	72	45	92	95	59	122
Ср. чек	750	750	750	750	750	750
<b>Выручка</b>	<b>54 000</b>	<b>33 492</b>	<b>69 241</b>	<b>71 574</b>	<b>44 392</b>	<b>91 776</b>
Эквайринг	-1350	-837	-1731	-1789	-1110	-2294
Сервис	-14000	-14525	-15070	-15635	-16221	-16829
Налог	-2699	-2699	-2699	-2699	-2699	-2699
Взносы	-3240	-2010	-4154	-4294	-2664	-5507
<b>Расходы</b>	<b>-21289</b>	<b>-20071</b>	<b>-23654</b>	<b>-24417</b>	<b>-22693</b>	<b>-27329</b>
<b>Прибыль</b>	<b>+32 711</b>	<b>+13 421</b>	<b>+45 587</b>	<b>+47 157</b>	<b>+21 699</b>	<b>+64 447</b>

Сейчас видно, что здоровье нашего бизнеса очень зависит от входящего трафика и что в этой картине мира февраль и май для нас — самые опасные месяцы.

## Сценирование

Перед нами теперь не просто таблица с финмоделью. Теперь это панель управления бизнесом: на ней мы можем прогнозировать будущий год и моделировать разные ситуации:

- менять динамику курса доллара;
- локально управлять сезонностью и промоакциями;
- добавлять новые коэффициенты — например, рост чека.

Самое полезное свойство такой модели — это проверка бизнеса на прочность. Работая с коэффициентами и вводными данными, вы можете ответить на такие вопросы:

- Сколько минимум человек мы должны привлекать в месяц?
- Ниже какой конверсии нам нельзя опускаться?
- Сколько платных или бесплатных людей нам нужно в месяц?
- Когда пора бить тревогу?

Понятно, что, когда вы составляете такую финмодель «на берегу», вы можете не знать каких-то важных показателей: например, вы можете не угадать со входящим трафиком и конверсией. Но когда вы получите первые данные, вы сразу же скорректируете модель и увидите реальность.

Иногда составление финмодели и разных прогнозных картин поможет отказаться от заведомо провальной бизнес-идеи. Например, предприниматель планирует арендовать помещение под кофейню и нанять троих сотрудников. Он считает финмодель и видит: чтобы закупать зерно, платить всем зарплату и аренду, в его кофейне должны наливать 1000 чашек кофе в день, то есть 85 чашек кофе в час, то есть три чашки кофе каждые две минуты на протяжении 12 часов. Очевидно, что такого в реальности не будет: нужно либо уменьшать зарплаты, либо увеличивать цену чашки, либо искать более дешевое помещение, либо увеличивать средний чек. В любом случае хорошо, что предприниматель увидел это в Экселе, а не когда не осталось денег в кассе.



**Закон**



# Юридический минимум

В этой части — о том, как не иметь проблем с государством: налоги, взносы, суды и законы. Пройдемся по этим вопросам тезисно и приводя необходимые примеры. Это те области, в которых, по-хорошему, вместо чтения книг нужно работать с профессионалами.

## Законы

Все, кто работает в России, должны соблюдать законы. Если положено — платить налоги, взносы, пошлины и что еще потребует государство.

Законов много: есть федеральные, региональные местные, для отдельных случаев и отраслей. Все они официально опубликованы и доступны, хотя и написаны довольно сложным языком. Если закон не опубликован, он не работает и его не нужно исполнять. А если опубликован — исполнять его нужно, даже если вы его плохо понимаете или не читали.

## Незнание

Незнание законов не освобождает от ответственности. Здравый смысл, интуиция и надежда на лучшее не заменяют знание законов.

Например, если предприниматель не знает санитарные нормы при производстве пищевых продуктов, это не значит, что он может придумывать свои, исходя из того, чему его учила мама. Нормы нужно знать. Если хочешь — можно следовать более строгим нормам.

Еще до того, как начинать бизнес, нужно изучить нормативные документы, которыми регулируется конкретная деятельность. Для одной отрасли это только общие правила, для другой — тома специальных документов, регламентов и инструкций. Это можно поручить специалистам, но желательно и самому иметь хотя бы общее представление.

## Исполнение

Законы исполняют люди и контролируют тоже люди. В России есть специальные ведомства, органы и учреждения, которые проверяют, как предприниматели соблюдают законы: МВД, налоговая служба, трудовая инспекция, пожарнадзор, Роскомнадзор, прокуратура и другие. Они могут прийти с проверкой, запросить документы, заставить вас что-то сделать.

Как и обычные люди, ведомства тоже являются субъектами права, то есть должны действовать в рамках закона. В теории действовать «по беспределу» им нельзя, и если они что-то такое делают — на них можно пожаловаться и подать в суд.

Иногда предприниматели думают, что органы узнают о нарушении закона только при личной проверке. Это не так. Есть много способов узнать о нарушении задолго до проверки или даже без нее. Для этого есть биг-дата, системы мониторинга и межведомственное взаимодействие. Государство видит вас не насквозь, но гораздо лучше, чем кажется.

Если налоговая молчит, это не значит, то она ничего о вас не знает. Или если Роскомнадзор не запрашивает документы, это не значит, что он не видит в вас оператора персональных данных. Если обрабатывать персональные данные с нарушениями, Роскомнадзор сможет прийти и оштрафовать, и тогда будет поздно что-то исправлять.

Иногда у органов есть волшебная способность — оштрафовать за старые нарушения. Например, вы с начала года должны были платить какой-то налог, а вы этого не делали. В декабре приходит налоговая с проверкой и говорит: «Доплачивай налог с начала года, плюс пени и штрафы». И хотя пришла налоговая только в ноябре, начислит она налог за весь год. У них есть такие возможности.

Поэтому законы надо исполнять, а налоги — платить, даже если государство не стоит над душой и не напоминает о себе.

## **Изменения**

Законы, правила, регламенты и стандарты постоянно меняются. Это одна из причин, по которой мы не даем в этой книге конкретные советы по законам — к моменту публикации закон может уже измениться. За изменениями нужно следить: это делается либо силами профессионалов, либо в специализированных изданиях. Можно и самостоятельно.

## **Помощь**

Предприниматели нанимают в качестве помощников бухгалтеров и юристов. Бухгалтер занимается налогами, взносами, отчетностью, зарплатой, счетами, актами, платежками. Юрист следит за тем, чтобы у вас были грамотные и безопасные договоры, а компания правильно вела себя с точки зрения закона. Иногда встречаются бухгалтера, подкованные в юридических вопросах, и экономически подкованные юристы.

Задача всех этих людей — чтобы каждый ваш шаг соответствовал законам. Для этого бухгалтер, например, постоянно следит за изменениями в налоговом законодательстве. Есть какие-то простые вещи — например, как меняются формулы расчета налогов. Есть посложнее — например, что говорят суды и следственный комитет по поводу взаимозависимости и субсидиарной ответственности. Такие вещи не лежат на поверхности, их нужно раскапывать.

## **Ошибки**

Люди могут ошибаться. Поэтому безоговорочно доверять юристу и главбуху нельзя — придется вникать самому, хотя бы в основные вопросы.

Директор захотел сэкономить на взносах. Для этого он оформил сотрудников как ИП и заключил с ними договоры, как будто они были не наемные сотрудники, а контрагенты. Бухгалтер подготовила все документы, прописала обязанности, сделала инструкции. За каждого ИП честно и вовремя платили налоги и подавали декларации. Всё было похоже на законную схему.

Через два года пришла налоговая. Схему признали незаконной и доначислили миллионы. Придрались к нескольким формулировкам в договорах с ИП. Если бы бухгалтер лучше разобралась в теме, она не допустила бы таких ошибок или вообще отговорила бы руководителя от схемы.

Предприниматель открыл типографию и взял на работу дизайнера. Юрист из Интернета подготовил шаблоны договора для клиентов и поставщиков. Проблем не было.

Потом дизайнер поссорился с руководителем и уволился, запретив использовать результаты своего труда. Предприниматель не знал, что это право нужно оформлять еще какими-то документами, а юрист его не предупредил. Может быть, не обратил внимания или не специализировался на авторском праве. Пришлось платить дизайнеру за передачу прав. Если бы всё оформили сразу, проблем не возникло.

Не все законы можно толковать однозначно. Иногда встречаются непонятные формулировки: даже сами налоговики, Роструд или Роскомнадзор не всегда точно знают, как их применять. Для этого выпускают письма, методички, приказы и разъяснения. Но и это не всегда помогает: контролеры иногда ошибаются. Такое встречается нечасто и касается сложных схем.

Если налоговый инспектор ошибся и вам доначислили налогов, это не значит, что вы теперь вынуждены платить и не можете ни на что повлиять. Если не согласны с решением, идите в суд. Это право есть у каждого предпринимателя, независимо от суммы доначислений и аргументов налоговой.

## **Суды**

Если у каких-то организаций или людей возникает спор, который они не могут разрешить переговорами, они обращаются в суд.

В суд относят иск. Это документ, в котором, по сути, сказано: «Этот нарушил такие-то мои права, вот доказательства. Я считаю, что он теперь должен сделать так-то (например, заплатить мне)». Суд смотрит на иск, изучает доказательства,

иногда может вызвать участников на заседание. В итоге суд принимает решение: удовлетворить иск или нет.

Например, ФНС доначислила вам налогов, а вы с ними не согласились и решили оспорить доначисления в суде. Вы составляете иск: «Налоги доначислены неправомерно, потому-то и потому-то, вот доказательства. Прошу отменить доначисления». Суд изучает ваши документы и, например, решает, что вы правы. Он выносит решение: отменить доначисления (обычно частично). Решение оформляют документально, на его основании вы можете требовать у ФНС возврата денег.

Иногда люди думают так: «Суд — это источник справедливости. Если тебя обижают, иди в суд. Он защитит тебя и накажет обидчика». Это наивная позиция, суд так не работает. У суда нужно просить конкретное решение по конкретному вопросу. Суд — от слов «рассуди нас».

## **Субъекты права**

В России есть момент патернализма: некоторые люди считают, что власть — это такой источник безоговорочной силы и спорить с ней бесполезно. «Играй по правилам, и власть тебя защитит». Поэтому, когда налоговая или пожарнадзор штрафуют или доначисляют, такие люди просто мирятся с этим.

Но формально предприниматель и органы власти в России — это равноправные субъекты права. У них есть обязанности, в первую очередь — соблюдать закон. И у них есть права. Когда их права нарушают, они могут защитить их через суд.

Здесь можно долго рассуждать о состоянии российской судебной системы, но есть простой факт: предприниматель с грамотной правовой позицией может доказать суду, что налоговая неправомерно начислила налоги. Это происходит постоянно, и вопрос лишь в качестве юридической защиты. Суды постоянно становятся на сторону налогоплательщика, если он грамотно защищается.

Поэтому не стоит относиться к власти как к непогрешимому источнику силы. Налоговики, пожарные и прочие часто ошибаются. А суды чаще защищают вас, чем нет.

## **Инстанции**

Суды в России бывают разных уровней — их называют инстанциями.

Если вас не устраивает решение одной инстанции, можно потребовать рассмотреть дело в вышестоящей. Например, если городской суд вас не поддержал, можно обратиться в краевой. Есть шанс, что в вышестоящей инстанции суд примет другое решение.

Но если суд выиграли вы, ваш оппонент тоже может пойти выше и тоже получить другое решение. Когда начинается игра в оспаривание, суды могут идти годы. Рано или поздно инстанции заканчиваются, и оспаривать решение больше негде.

## **Квалифицированная помощь**

Любой человек имеет право на представительство — это значит, что кто-то другой говорит и действует от вашего имени. В судах вас может представлять юрист или адвокат: они оформляют за вас бумаги, выступают, готовят доказательства. Если вас вызывают на допрос, вы можете прийти на него с адвокатом.

Мы советуем никогда не общаться с представителями власти без адвоката. Это немного перебор, но никогда не знаешь, где можешь ляпнуть лишнего. Адвокаты очень полезны при проверках.

Вообще в любой нестандартной ситуации — будь то претензия клиента, проверка налоговой или визит пожарного — лучше позвать квалифицированную помощь. Если у вас в компании нет штатного юриста, найдите хорошего и запишите номер.

## **Доказательства**

Чтобы принять решение, суду нужны доказательства. Это могут быть документы, показания свидетелей, записи камер, логи интернет-провайдеров и вообще что угодно, кроме доказательств, полученных незаконным путем.

По закону вы как предприниматель не имеете права шпионить за сотрудниками — то есть втайне от них читать переписку.

ску с личных адресов. Если, например, сотрудники «сливали» коммерческие тайны конкурентам через личную почту, а узнали вы это через программу-шпиона, то ваша правовая позиция слаба: доказательства получены незаконным способом.

Другой случай. Налоговая пришла с проверкой и решила устроить инвентаризацию на складе. Пересчитали товар, поговорили с сотрудниками, но не составили протокол как положено. Показания сотрудников не были оформлены как допрос: их вообще не зафиксировали письменно. Но на основании этой информации инспектор доначислил налоги и оштрафовал компанию. Эти штрафы можно оспорить, потому что доказательства получены незаконно.

Грамотные предприниматели тщательно работают с документами: хранят договоры, письма и расписки; фиксируют все договоренности письменно; пробивают чеки (если обязаны), устанавливают камеры видеонаблюдения (где это законно), делают резервные копии и т. д. Это не гарантия, что ничего плохого не случится, но со всем этим хозяйством больше вероятности доказать свою правоту в суде.

## **Законность**

Российские суды должны судить в первую очередь с точки зрения закона, а не этики или морали. Если что-то правильно по закону, но спорно с точки зрения морали, суд обязан в первую очередь учесть закон. Правда, при этом судья должен прислушиваться и к внутренним убеждениям (так сказано в кодексе судейской этики).

В практике полно случаев, когда суды выносили нелогичные (на наш взгляд) решения. Например, водитель вез груз своей компании, его остановил инспектор и захотел оштрафовать. Водитель предложил взятку. Инспектор взятку не взял и сообщил об этом начальству. Завели дело. По закону, если суд решит, что водитель действовал в интересах компании, компанию оштрафуют на 1 млн рублей. Так и произошло. В итоге взятку дал водитель, а на деньги попала компания. Несправедливо, но так работает закон.

## Прецеденты

В России официально нет прецедентного права. Это значит, что если один суд решил что-то одно по одному делу, то другой суд не обязан принимать такое же решение в похожем деле. Грубо говоря, в теории каждое дело рассматривается на основании только законов, не учитывая предыдущую судебную практику.

На деле, конечно, судьи поглядывают краем глаза на практику других судов, решения вышестоящих инстанций, погоду за окном, ленту Инстаграма, фазу Луны и «сигналы из телевизора». Но они не обязаны прислушиваться к ним. Если ваш знакомый выиграл судебный спор, это еще не гарантия, что в таком же споре выиграете и вы.

Существуют тенденции: например, 97% споров сотрудников с работодателями разрешается в пользу сотрудников. То есть при прочих равных суд скорее примет сторону слабого сотрудника, чем сильного предпринимателя. А в налоговых спорах наоборот. Но бывают обратные случаи.

## Налоги и взносы

У предпринимателя два основных вида платежей в пользу государства: налоги и взносы.

Налоги — это вознаграждение государству за его работу. Из налогов наполняется государственный бюджет, который тратится на полезные дела: содержание государства, его инфраструктуры, служащих, оплату работы бюджетников, в том числе судов и полиции. Обычно налоги платятся как процент от чего-нибудь. Например, процент от выручки или процент от добавленной стоимости.

Взносы — это обязательные платежи в фонды, которые помогают реализовать разные права граждан. Например, есть Фонд обязательного медицинского страхования, который оплачивает лечение граждан в государственных клиниках. Для гражданина это лечение может выглядеть бесплатным, но услуги клиники всё равно оплачиваются — за счет фонда ОМС. Деньги в фонд ОМС платят в том числе и предприниматели. Это и есть взносы. Взносы бывают фиксированными и с переменной частью.



## Отчетность

Периодически предприниматели должны подавать отчеты в разные органы — например, в ФНС или орган статистики. Отчеты — это документы, которые рассказывают, как у вас дела, сколько вы зарабатываете, сколько платите налогов и взносов, сколько у вас сотрудников и т. д. Отчитываться — обязанность предпринимателя.

В зависимости от системы налогообложения, структуры бизнеса и вида деятельности предпринимателю нужно подавать разные отчеты в разное время — об этом нужно консультироваться с бухгалтером.

Если не отчитываться вообще или отчитываться не вовремя, можно получить штрафы или дополнительные начисления, иногда довольно крупные. Вся информация о сроках и форме отчетности опубликована на сайтах ведомств, но всё равно нужно консультироваться с профессиональным бухгалтером — может быть, есть такие ведомства и поводы для отчетности, о которых вы даже не знаете.

## Схемы

Предприниматели имеют право получать налоговую выгоду в рамках закона. Государство как бы говорит: «Вот законный способ платить  $X$  налогов, вот законный способ платить  $0,7X$  налогов. Выбирай, какой тебе выгоднее». В любом бизнесе ищут варианты, как меньше отдать государству и не нарушить закон.

Налоговая выгода может быть обоснованной и необоснованной. Если предприниматель перешел на упрощенку, чтобы не платить НДС и НДФЛ, — это обоснованная выгода. Никто его за это не накажет.

Но если предприниматель придумал хитрую схему, формально разделил бизнес между родственниками и экономит миллионы рублей — это могут признать необоснованной налоговой выгодой.

Иногда схема кажется законной, все документы в порядке, налоги уплачены. Но приходит налоговая и решает, что это

попытка обмануть государство. Всё может закончиться доначислениями и даже лишением свободы.

Лучшая стратегия при работе с налогами — делать всё максимально по закону. Для этого нужна грамотная бухгалтерская и юридическая поддержка. Если предприниматель использует схему собственного сочинения и его еще не оштрафовали — это не значит, что схема надежная. Просто до него еще не доехал инспектор.

Главная ошибка предпринимателя — думать, что налоговых инспекторов легко обвести вокруг пальца. Это не так. Налоговики лучше любого предпринимателя знают все схемы и находят их на раз. Потому что у предпринимателя схема одна, а у налоговиков новые схемы на завтрак, обед и ужин.

Чтобы вычислять схемы, налоговикам даже не нужно проводить выездную проверку. Есть способы вычислить схему, анализируя данные в автоматическом режиме.

Поэтому наш совет: не занимайтесь схемами. Когда налоговая начнет проверку, она будет не искать схему, а собирать доказательства. Скорее всего, про вашу схему к тому времени им уже всё известно.

## **Взятки**

Инспекторы, судьи и все остальные должностные лица иногда берут взятки. А некоторые взяток не берут и действуют по закону. По закону взятка должностному лицу в интересах юридического лица может стоить от 1 миллиона рублей штрафа, а также реальных тюремных сроков. Не в интересах юрища тоже сурово наказывается.

Лучшая стратегия — действовать максимально в рамках закона: не давать взяток самому и сообщать о должностных лицах, которые напрашиваются на взятку. Вам могут предлагать «выгодные сделки» и «простое решение проблем», но риск слишком велик.

## Лучшая защита

Грамотная правовая позиция — лучшая защита в любых делах. Изучайте законы сами, консультируйтесь с юристами и нанимайте адвокатов.

Если что-то идет не так и вы чувствуете, что ваши права нарушают — бейте тревогу. В России есть институт уполномоченных по правам предпринимателей — бизнес-омбудсмены. Связывайтесь, рассказывайте о беспределе и получайте помощь.

Еще у каждого ведомства есть вышестоящий орган. На нарушения прав предпринимателей можно пожаловаться в прокуратуру или следственный комитет — в зависимости от ситуации.

## Интернет

Будьте осторожны с советами из Интернета: их авторы не несут никакой ответственности, а разгребать потом вам. На что особенно нужно обращать внимание:

*Актуальность советов.* Правила и законы меняются постоянно. Например, в 2018 году по-новому считали фиксированные взносы, и все статьи о расчете взносов в 2017 году уже не были актуальны. Всегда проверяйте дату публикации статьи в Интернете.

*Ссылки на источники.* Любые конкретные рекомендации нужно перепроверять по нормативке: законам, актам, письмам из государственных органов. Нормативку тоже нужно проверять на актуальность: кто-то может перепечатать закон в старой редакции, которая уже не действует. Или сослаться на письмо Минфина, хотя после него вышли новые разъяснения с другой точкой зрения.

В Интернете много статей, где один автор переписывает другого, а тот переписал какого-то третьего. За время переписывания смысл может сильно исказиться, поэтому в важных делах всегда проверяйте нормативку.

*Закон и практика.* Если что-то у кого-то еще не сломалось, это не значит, что оно сделано хорошо. Люди могут годами нарушать закон, а узнать об этом, только когда их прижмет проверка какой-нибудь госструктуры.

Например, вы читаете в Интернете, что один предприниматель пишет у себя в договоре такую-то формулировку и за всё время у него не было ни единой проблемы. Значит ли это, что формулировка правильная? Нет. Она может быть опасной и даже незаконной, но выяснится это только во время суда.

Если из-за советов в Интернете вам начислили налоги или выписали штраф, это целиком ваша ответственность, больше ничья. Нельзя потом обвинить какой-то бесплатный сайт в Интернете, что они вам неправильно посоветовали. Вы можете почитать советы в Интернете, но прежде чем что-то делать — всегда консультируйтесь с экспертами.

### **Восемь главных правил**

Прочитайте законы хотя бы в тех частях, которые касаются вашей работы. Лучшая защита от тюрьмы и штрафов — правовая грамотность.

Наймите или подружитесь с грамотными специалистами по налогам и праву.

Вникайте в их работу и перепроверяйте ее. Безоговорочно доверять нельзя никому.

Платите налоги, взносы и все обязательные платежи.

Бережно храните все документы. Фиксируйте все договоренности.

Не бойтесь суда. Не бойтесь подавать на апелляцию.

Не давайте взятки, лучше наймите грамотного юриста.

Не доверяйте советам из Интернета.

## ИП или ООО

Вы уже, скорее всего, определились с формой собственности — например, решили открыть ИП. Но на всякий случай поясним, какие формы собственности чаще всего используются и зачем каждая из них нужна.

Короткий ответ такой: если вы работаете один, вам подходит ИП, индивидуальное предпринимательство. Если у вас есть партнеры или вы захотите их со временем привлечь, вам понадобится ООО, общество с ограниченной ответственностью. ИП — это просто в плане денег и отчетности. ООО — сложнее, но в некоторых вещах безопаснее.

### Суть

Государство видит ИП и ООО по-разному.

ИП для государства — это человек. Он ведет предпринимательскую деятельность, но при этом остается человеком и отвечает перед государством как один человек. У него могут быть сотрудники и поставщики, но он как бы центр этого бизнеса, главное ответственное лицо.

ООО — это самостоятельное виртуальное понятие, не отождествленное с конкретным человеком. Можно представить, что это машина. У нее есть хозяева-собственники, у нее есть руководитель-процессор, в ней могут работать люди-винтики, но машина при этом не является продолжением кого-то из этих людей, не отождествлена с кем-то одним. И хотя эта машина управляется человеком и представляет интересы людей, но является как бы сама по себе отдельной штукой.

Из этого вытекают различия в работе ИП и ООО.

### Организация и партнерство

ИП может стать только один человек. Нельзя собраться с друзьями и организовать совместное «индивидуальное предприятие». Но можно нескольким людям стать ИП и работать друг

с другом. ИП всегда владеет 100% своего бизнеса, потому что он и есть бизнес. Он — физическое лицо.

ООО — юридическое лицо: лицо как бы есть, но за ним может не стоять один конкретный человек. ООО организует один или несколько человек на правах партнерства. У них есть доли в предприятии пропорционально тому, сколько они вложили в его запуск.

Например, два человека решили организовать торговлю. Они сделали ООО, вложили в него по 500 тысяч рублей. Они — партнеры с равными долями. Если они теперь закупают товар на миллион, продадут его и получают прибыль, каждый из партнеров будет иметь право на половину этой прибыли.

Организаторы ООО называются учредителями. Они объединяют свои ресурсы, создают общество и владеют им пропорционально своим долям. Когда общество приносит прибыль, они имеют право на часть прибыли.

Со временем в общество могут войти другие участники со своими ресурсами. В зависимости от того, как они договорятся, новый участник может купить долю другого участника, добавить денег в компанию или просто стать партнером. ООО может покупать доли в других компаниях и продавать свои доли.

## **Ответственность**

Если у бизнеса возникают долги или проблемы, нужно решить, кто за них отвечает. Например, бизнесмен должен поставщику миллион рублей и не платит. Что дальше?

ИП отвечает по долгам всем личным имуществом, в том числе тем, которое купил до открытия ИП. Если ИП должен миллион поставщику, а платить нечем, у него могут забрать личную машину и иногда даже недвижимость. Всё это продадут и за счет вырученных средств заплатят поставщику.

У ООО изначально нет привязки к конкретному человеку, поэтому оно отвечает только тем, что есть в рамках этого ООО. Например, деньгами на счетах, оборудованием, имуществом, мебелью и уставным капиталом. Учредители ООО по умолчанию не отвечают за дела своей компании личным имуществом, отнимать машины у них не будут.

Однако существует механизм субсидиарной ответственности. Он позволяет привлечь к ответственности за долги общества каких-то конкретных людей, например директора, главбуха или собственников. Для этого нужно доказать, что эти люди намеренно разоряли компанию, строили схемы и выводили активы. Поэтому в случае с ООО нельзя быть уверенным в полной защищенности и безнаказанности.

## **Работа**

И ООО, и ИП могут заключать договоры, нанимать сотрудников, закупать и продавать товары и имущество, арендовать склады, строить производства и т. д. Также они могут выбирать систему налогообложения, обращаться в суды, общаться с ведомствами.

Есть некоторые виды деятельности, которыми могут заниматься только ООО.

Для старта работы ООО обязательно открыть банковский счет. ИП это необязательно. Печать можно не использовать и тем, и другим. За время работы мы встречали много ИП без печати, но ни одного ООО. То есть теоретически ООО можно без печати, но на практике мы этого еще не видели.

## **Учет**

ИП обязаны вести налоговый учет, бухгалтерский — по желанию. ООО обязаны вести и налоговый, и бухгалтерский учет.

В налоговый учет входят все операции, которые влияют на налоги. Например, если вы платите налоги с доходов, нужно вести учет доходов. Это сравнительно несложно (сравнительно!).

Бухгалтерский учет — это все хозяйственные операции бизнеса: сколько, когда и у кого закупили товар, сколько когда

и кому продали, по каким документам, как перевозили, с кем заключали какие договоры, какие пробивали чеки, у кого какие работы заказывали и принимали и т. д. Это большое дело, для которого нужен бухгалтер.

## **Деньги**

Деньги ИП принадлежат ему как личное имущество. Он может пользоваться ими как хочет (но в рамках закона, подробнее об этом — в следующем разделе).

Деньги ООО принадлежат юрлицу, а не какому-то отдельному учредителю. Распоряжаться ими сложнее. Например, выплачивать долю прибыли (дивиденды) можно не реже раза в квартал. Просто снять деньги со счета нельзя. Выдать деньги сотрудникам на какие-то нужды можно только по строгим правилам.

## **Другие формы собственности**

ИП и ООО — не единственные формы собственности, которые бывают в России. Можно, например, сделать товарищество: в нем участники отвечают личным имуществом, но управляют предприятием вместе. Если хотите продавать свои акции на бирже и привлекать через это финансирование, можно стать акционерным обществом — АО.



## Как выводить деньги из бизнеса

У предпринимателей бывает страх, что, если деньги поступили на бизнес-счет, они там и пропадут. Это миф. Если грамотно подойти к вопросу, выводить деньги из бизнеса не так сложно.

Текст написан в конце 2017 года, к моменту выхода книги что-то может измениться. Посоветуйтесь с бухгалтером.

### **ИП: пользоваться**

Деньги на счете ИП принадлежат этому человеку как частная собственность. Он может делать с ними всё что угодно.

Все продвинутые банки давно привязывают к бизнесовому счету обычную дебетовую карту. Она работает так же, как любая другая банковская карта. Вы имеете право покупать с этой карты что угодно: хоть станки, хоть расходные материалы, хоть путевку в отпуск, хоть батон колбасы.

Если у вас УСН «Доходы минус расходы» и вы хотите принять траты как расходы на бизнес — проконсультируйтесь с бухгалтером. Принятие расходов — сложная штука. Например, можно пойти в «Ашан» и купить там пачку бумаги и батон колбасы. И вот пачку бумаги можно принять как расходы бизнеса, а батон колбасы — нет.

Чтобы бороться с обналом и транзитом, банки вводят ограничения на снятие наличных: могут быть комиссии или лимиты, смотрите это в своем тарифе. Банк может попросить подтвердить источники поступления денег, если вдруг клиент начинает снимать со счета все деньги сразу. Поэтому снимать много налички не стоит. Лучше платить прямо с карты.

В Тинькофф Бизнесе карта привязывается напрямую ко счету ИП, и если тратить каждый месяц больше определенного лимита, то обслуживание будет бесплатным. Лимиты смотрите в тарифе. По сути, можно открыть ИП, получать на него деньги и просто жить с этой картой: совершать по ней все покупки.

### **ООО: дивиденды**

Если вы учредитель ООО, вы имеете право на дивиденды.

Дивиденды — это ваша доля в прибыли компании. Если у вас доля в ООО 50%, вы имеете право получить 50% дивидендов при их очередном распределении.

Дивиденды можно выплачивать только из чистой прибыли, после выплаты всех налогов, взносов, обязательных платежей и т. д. Компания может решить распределить в качестве дивидендов не всю, а только часть чистой прибыли. Какую именно — решает собрание учредителей. Если вы единственный учредитель — вы сами себе это решаете.

Дивиденды можно выплачивать не чаще раза в квартал. Можно реже.

Компания должна заплатить от вашего имени налог с дивидендов. На декабрь 2017 года ставка налога на дивиденды была 13% для резидентов и 15% для нерезидентов. Но лучше перепроверьте ставку, прежде чем всё считать. Как именно посчитать налог с дивидендов, знает ваш бухгалтер.

Дивиденды не связаны с зарплатой сотруднику фирмы. Если вы сам себе директор и у вас трудовой договор, то зарплата по договору — сама по себе, дивиденды — сами по себе.

### **ООО: зарплата (невыгодно)**

Если у вас ООО, то вы можете стать в нем сотрудником на какой-то должности и получать зарплату. Например, вы можете быть директором собственного ООО и получать директорскую зарплату, какую захотите.

При выплате зарплаты вы должны вычесть из нее 13% в счет НДФЛ и еще сверху заплатить 30% страховых взносов. Но не принимайте эти числа на веру — есть множество нюансов, которые вам расскажет ваш бухгалтер. Например, некоторые компании платят 14% взносов плюс НДФЛ.

Чаще всего получается, что платить себе зарплату из ООО наименее выгодно.



**Продажи**

## Как зарабатывать на клиентском сервисе

В начале двухтысячных в России была мода на клиентский сервис. Считалось, что хороший бизнес должен заглядывать клиенту в глазки, держать за ручку и заигрывать в чате. Даже если твой клиент — капризный кровожадный гоблин. Потом был очередной кризис, весь этот морок развевался, но кое-что о клиентском сервисе всё-таки знать нужно.

### Сервис — это ещё не всё

Сервис — это красивая обертка вокруг вашего основного продукта. Все эти байки о том, что красивый сервис повышает продажи и лояльность — пусть их рассказывают на бизнес-конференциях. Реальность России конца 2010-х такова: хороший сервис — это хорошо, но совершенно не главное.

### Полезное действие

А что тогда главное? Чтобы ответить на этот вопрос, надо понять одну неочевидную вещь — почему люди выбирают какой-то конкретный бизнес из множества других? Выполним для этого упражнение.

Представим, что мы исследуем выбор службы такси. Lovим людей перед тем, как они садятся в какую-то машину такси, и спрашиваем: «Почему вы вызвали именно это такси, а не другое?» Ответы разделяются по категориям — смотрите их на правой странице.

Посмотрите на блок «привычки»: многие пользуются услугами таксопарка просто потому, что у них в телефоне записан какой-то один номер. Компания может вкладывать деньги в маркетинг и сервис, покупать новые машины, обучать водителей, а звонить им будут просто потому, что у клиентов записан их телефон и они советуют его другим.

## Почему вы выбрали именно это такси?

### **омика**

Это самое дешевое такси  
Тут дешевле других  
Меня устраивает цена  
Для такой поездки (например, в аэропорт) тут дешевле всего  
Лучшее соотношение цены и качества

### **Продукт**

Тут хорошие машины  
Водители хорошие, аккуратно водят, можно отправить жену, маму, ребенка  
У них самое удобное приложение  
У них есть машины с креплением для...  
Я всегда выбираю всё самое лучшее  
У них можно взять квитанцию и отчитаться на работе  
Они принимают карты

### **Сервис**

У них водители вежливые, приятно с ними ездить.  
Не то что...

### **Привычки**

Лежит какая-то визитка в бумажнике, я им звоню  
В телефоне записаны  
Да как-то давно начал вызывать, так и привык  
Я раньше жил в другом городе, там было только это такси, вот я им до сих пор пользуюсь  
А что, есть какие-то другие?

### **Маркетинг**

У них реклама по радио, я их запомнил  
У них каждая пятая поездка бесплатно  
У них скидка по моей карте

### **Дистрибуция**

У них можно заказать машину на утро, когда все заняты  
Только они ездят в такой-то район  
Это корпоративное такси нашей фирмы, мы только его заказываем  
Я не знаю, мне такси заказывает сын, жена, секретарь

Или дистрибуция: огромную роль играет доступность услуги. У тебя может быть великолепный сервис и прекрасные водители, но это бессмысленно, если в нужное время ты не можешь подать человеку машину.

И, конечно, цена. В любой стране, во все времена и в любом сегменте есть люди, которые просто ищут самое дешевое. Всегда найдется покупатель, которому нужен самый дешевый «Бентли» или самое дешевое такси.

У таксопарка могут быть очень вежливые операторы, очень приятные водители, в машинах может быть водичка и шоколадки для пассажиров — но для какого количества человек это будет решающим фактором при выборе? Тут не имеется в виду, что ни для какого — кто-то наверняка очень хочет душевное такси. Но кажется, что в случае с такси сервис не будет главным фактором, который определяет продажи.

Привычки, география, ассортимент и цены чаще всего играют более важную роль, чем сервис. Если в одной кофейне бариста веселый, а в соседней — обычный, то ходить будут в ту, которая ближе. Сложно представить, что человек будет идти за кофе на 300 метров дальше, просто чтобы его обслужил более приветливый парень. У вас могут быть самые приветливые в мире продавцы, но ходить за молоком люди будут в ближайший магазин у дома.

Сервис может стать решающим фактором, если клиент постоянно с вами контактирует. Например, предпринимателю важно общаться с банком из-за платежей и налогов. Тогда нужна очень хорошая служба поддержки, это в каком-то смысле сервис. Или в частной клинике очень важно, чтобы в приемной все были приветливые, врачи всё терпеливо рассказывали, а анализы складывали в аккуратную папочку — это тоже сервис.

Но прежде чем вкладывать большие деньги в сервис, составьте карту вроде той, что выше, — возможно, вместо найма вежливого коллцентра нужно нанять больше курьеров. Если у вас просто ровный сервис, чаще всего этого более чем достаточно, чтобы привлекать и удерживать клиентов. Вау-сервис — это красиво на конференциях, но в жизни часто не нужно.

## **Работа с ожиданиями**

Сервис (а на самом деле вся работа с клиентом) — это по большей части работа с ожиданиями. Нужно делать так, чтобы клиент ожидал от вас чуть меньше, чем вы можете дать. Абсолютный уровень качества продукта имеет смысл только относительно этих ожиданий.

Возьмем в качестве примера магазины «Пятерочку» и «Азбуку вкуса». Что клиентам важно и не очень важно:

### **Пятерочка**

Важно: цена, ассортимент базовых продуктов; должна быть открыта до 9—10 вечера, чтобы успеть после работы.

Продукты должны быть съедобными.

Менее важно: заботливый персонал, чистота, освещение, экзотические продукты.

### **Азбука вкуса**

Важно: качество продуктов: наличие специфических и редких продуктов, чистота и освещение; должна быть открыта ночью; персонал не должен хамить.

Менее важно: цена.

«Пятерочка» — магазин для людей с небольшим доходом, которые считают деньги. «Азбука» — для молодых профессионалов и руководителей, которые хорошо зарабатывают и готовы тратить на поддержание высокого уровня жизни.

Если в «Пятерочке» внезапно начнут в десять раз лучше мыть полы и вкручивать более яркие лампочки, клиентам, конечно, будет приятнее, но это вряд ли как-то отразится на продажах. А вот если поднять цены — будет много возмущения.

В «Азбуке» ровно наоборот: если перестать мыть полы и заменить лампочки на более тусклые, требовательные люди будут недовольны: они шли во дворец вкусной еды, а пришли на какой-то рынок. А вот если поднять цены, скорее всего, никто ничего не заметит.



## Формирование ожиданий

С ожиданиями есть проблема: многие люди будут распространять на вас какие-то ожидания, хотя вы ничего подобного не обещали. Это истории вроде таких:

«Ну вы же кафе, у вас должны быть розетки и вай-фай!»

«Вы же авиакомпания! Это международный рейс! Как вы ожидаете, чтобы я летел без багажа?»

«Во всех нормальных ресторанах принимают оплату картой».

«Я впервые вижу, чтобы мойка машины на автосервисе была платной!»

И уже совершенно не важно, что у вас на сайте крупно написано, что мойка платная, а вай-фая нет — человек пришел, не читая, и у него теперь к вам претензии. Это очень распространенная проблема, из-за которой кажется, что клиенты — глупые. На самом деле это просто плохо организованный процесс формирования ожиданий.

Самые основные ожидания нужно формировать активно — чтобы у клиента не было возможности пройти мимо, не сформировав их. В идеале — чтобы он делал осознанный выбор, чего именно от вас ожидать: с мойкой или без, с Интернетом или без, с багажом или без. А в идеале — чтобы вы могли зарабатывать на этом выборе.

*Пример.* Школа ораторского искусства открыла онлайн-поток: люди платили 30% от цены, чтобы подключаться к занятиям дистанционно. На странице, где люди регистрировались, было четко сказано: на каждом занятии разбираются выступления всех участников в классе (офлайн) и еще троих участников из онлайн. Если хотите гарантированно работать с преподавателем, приходите в офлайн за полную цену.

В первые два потока всё было нормально: некоторых онлайн-участников не успевали послушать и разобрать, они понимали условия игры и не жаловались. Писали положительные отзывы. А с третьего потока в онлайн стали появляться люди, которые ожидали, что их обязательно разберут. Они начали возмущаться. Им показали условия, на которые они

подписались. Выяснилось, что никакие условия они не читали, а просто пришли по рекомендации. «Раз у вас школа, вы обязана работать с каждым лично!» Человек пришел с ожиданиями, а сайт их не скорректировал.

Проблему решили так. При регистрации человека заставляли выбирать один из вариантов участия в курсе — без активного выбора нельзя было зарегистрироваться. На очном варианте написали «Гарантированный разбор», а на онлайн-варианте — «Без гарантии». Участник должен был осознанно нажать на нужную кнопку. Это помогло: люди стали лучше читать условия и теперь приходят на занятия с правильными ожиданиями. Кстати, наполняемость офлайна выросла — люди стали больше ценить очное участие.

Ожидания хорошо корректировать ценой: если вы знаете, что клиенты могут ожидать от вас чего-то экстраординарного, можно предложить это за дополнительные деньги. «Любой каприз за ваши деньги» — это наша история.

Например, сервис доставки цветов получал жалобы, что курьеры доставляли цветы зимой не во фраках и пиджаках, а в обычных зимних куртках. Тогда сервис предложил дополнительную услугу: доставку во фраке в любую погоду. Услуга была дорогой, заказывали ее редко, но остальные клиенты больше не ожидали, что их доставка будет во фраке. И когда им попадался нарядный курьер, это всегда была дополнительная радость.

#### **Очный курс**

Гарантия персональной работы на каждом занятии

- + Личное участие в курсе
- + Можно задавать вопросы
- + Разбор речи и отработка упражнений с преподавателем на каждом занятии
- + Видеозапись после курса

**19 900 ₽**

#### **Онлайн-участие**

Без гарантии персональной работы

- + Онлайн-участие через трансляцию
- + Можно задавать вопросы
- + Разбор речи и отработка упражнений, если остается время — без гарантий!
- + Видеозапись после курса

**6900 ₽**

Большая часть скандалов с российской авиакомпанией «Победа» в первый год ее работы — это результат несогласованных ожиданий. Пассажир купил билет за две тысячи рублей без багажа. Но он не обратил внимание, что билет безбагажный, поэтому приехал в аэропорт с чемоданом. На стойке регистрации скандал: «Как вы мне предлагаете лететь за границу без вещей? У меня дети...» Убеждать человека бесполезно: у него были ожидания. Низкая цена его не насторожила. Виноваты здесь билетные сайты, которые не обращают внимание пассажира на состав багажа.

При работе с ожиданиями важно «продавать» клиенту все ваши дополнительные усилия. Если вы добавляете подарок — подписывайте, что это подарок. Если вы повышаете класс обслуживания или даете какой-то бонус — сообщайте об этом громко и четко. Клиент должен понимать, что вы стараетесь и хотите сделать лучше. Нельзя превышать ожидания молча.

**Пример.** У одного сервиса такси есть механизм: когда клиент заказывает машину бизнес-класса, но поблизости есть машины только более высокого VIP-класса, сервис вынужденно отправляет одну из VIP-машин, пусть даже себе в убыток. А клиенту при этом пишет: «Спасибо, что вы с нами. Вот вам подарок: бесплатное повышение класса». Клиент думает, что его безмерно ценят, хотя на самом деле это просто проблема доступности машин. Если бы этот сервис просто молча отправил VIP-машину, никакой благодарности от клиента не было бы.

## **Класс поездки повышен бесплатно!**

В знак признательности за вашу лояльность мы повысили класс этой поездки. Наслаждайтесь VIP-комфортом!



**Пример.** Мастерская занималась обтяжкой автосалонов кожей. Придумали дарить клиентам дополнительные кожаные подушечки на заднее сиденье — они, по сути, ничего не стоили мастерской, а идея была в том, чтобы клиенты радовались. Но просто добавление подушечек ничего не дало: клиенты садились в машину и уезжали. Однажды клиент даже вернулся через полчаса: «Вы подушку тут забыли, вот, держите».

Менеджер придумал так: он вручал подушечку хозяину лично и произносил: «А это — подарок от нас, в цвет вашего салона, чтобы вам и вашим детям было удобнее в дороге». Тогда клиенты благодарили и упоминали подушечки в отзыве.

**Антипример.** Некоторые рестораны, которые работают на доставку, часто предлагают какой-нибудь напиток при заказе от определенной суммы. Например, морс при заказе от двух тысяч рублей. При этом морс просто наливается в прозрачную бутылку и кладется в пакет с заказом. Никаких опознавательных знаков, что это подарок, нет.

В итоге клиент открывает пакет, смотрит на бутылку: «А это что такое? Я это не заказывал. Ошиблись, наверное». А мог бы почувствовать себя королем.

**Антипример.** Интернет-магазин решил ввести для своих постоянных клиентов дополнительную возможность: доставку точно ко времени. Услуга действовала только в Москве, но была очень удобной: можно было получить товар, грубо говоря, через два часа, ровно к обеду или ровно к моменту, как тебе выходить из офиса.

Они просто добавили эту возможность в форму заказа и сделали рассылку по клиентам. Клиенты эту рассылку не прочитали и просто начали пользоваться фишкой, не особо обращая на нее внимание. А можно было написать красным, что это специально для постоянных клиентов бесплатно, а для всех остальных — за большие деньги. Постоянные клиенты почувствовали бы себя на коне.

## Предсказуемость

Сервис — это работа с ожиданиями. Поэтому главный грех клиентского сервиса — не грубость, не хамство и даже не медленная работа. Главный грех — непредсказуемость.

Когда в компании хороший сервис, клиент всегда понимает, чего ожидать: кто, что, как и когда будет делать по его заказу; что происходит прямо сейчас; что будет дальше; когда будет итоговый результат. Для этого компания ему постоянно сообщает, что и когда она будет делать. При этом само качество работы имеет второстепенное значение. Вот три ситуации, когда исполнитель косячит, а клиенту это нормально:

Фотограф провел съемку, но прежде чем отдать фотографии, он должен их обработать. Он задерживает обработку. Нужно позвонить клиенту и сказать: сдача задерживается, возникли проблемы. Фотографии будут тогда-то. Клиент, может быть, расстроится, но гораздо меньше, чем если просто молча доделывать фотографии после дедлайна.

Курьер из интернет-магазина везет посылку. Чтобы встретить посылку, человек отпросился с работы и ждет дома. Курьер попал в ДТП, ждет полицию. Нужно позвонить клиенту: «Я в ДТП, боюсь, что задержусь на несколько часов». Клиент спокойно ходит в магазин, поспит, выйдет погулять или передоговорится на другой день.

В ресторане много посетителей, у кухни большая очередь заказов. Пришли новые гости и заказали два горячих блюда. Официант сразу: «У нас сейчас много заказов на кухню, горячее будет не раньше чем через 40 минут. Могу для начала предложить холодные закуски, они будут через 10 минут. Например, у нас сегодня очень вкусный теплый салат с ростбифом». Клиенты радостно выбирают и салат, и горячее.

Главный инструмент предсказуемости — общение. Это когда ваши сотрудники сами сообщают клиенту, чего ожидать. Магия слова. Утерянное искусство издавания звуков с целью донесения информации.

Главная ошибка в этом моменте — ощущение, будто хорошая работа компенсирует необходимость общения. Типа «вместо того чтобы перед клиентом распинаться, я лучше быстрее сделаю работу». Это миф, и происходит он из того, что всем нормальным людям больно сообщать клиенту, что они косячат. Гораздо удобнее сделать суровое лицо и изо всех сил стараться успеть. Но клиенту гораздо важнее быть в курсе, чем получить результат быстро.

Попробуем на примере сервиса такси. Клиент вызывает машину по телефону. Диспетчер говорит: «Ищем вам машинку, придет эсэмэсочка», — и вешает трубку. Что происходит дальше:

	<b>Непредсказуемый</b>	<b>Предсказуемый сервис</b>
3 минуты	Машина не находится. Оператор молча ищет. Он уверен, что лучше найдет машину как можно скорее, чем будет звонить клиенту и извиняться. Клиент нервничает.	Машина не находится. Оператор перезванивает клиенту: «Машинка не находится. Будете ожидать? Постараемся подать в течение 10 минут». Клиент: «Не более 10 минут».
5 минут	Оператор продолжает искать. Клиент перезванивает: «Где моя машина?» Оператор оправдывается, нервничает: «Еще буквально две минутки, и найдем вам машину, ожидайте». Вешает трубку.	Оператор видит, что машин нет. Перезванивает клиенту: «Извините, не можем подать машину по вашему адресу, нет водителей рядом. Можем предложить отменить заказ или поискать еще».
10 минут	Клиент нервничает. Перезванивает и в гневе отменяет заказ сам.	Клиент все понимает, отказывается от заказа без обид.

Допустим, машину нашли, но водитель застрял в пробке и не успевает ко времени подачи.

### **Непредсказуемый сервис**    **Предсказуемый сервис**

3 минуты	Машина стоит в пробке. Водитель не звонит клиенту, но старается как можно скорее вырваться из пробки. Лезет в соседние ряды. Не пропускает других водителей. Клиент нервничает в неведении.	Машина стоит в пробке. Водитель звонит диспетчеру и просит соединить с клиентом: «Алло, да, тут пробка на кольце, не могу до вас доехать. Примерно минут через 15 только. Дождетесь?»
4 минуты	Клиент перезванивает в диспетчерскую: «Где машина?» — «Выясняем, перезвоним». Клиент продолжает нервничать.	Клиент соглашается дождаться.
10 минут	Клиент перезванивает в диспетчерскую: «Я вам 5 минут назад звонил, где машина?» — «Ой, стоит в пробке, будет скоро!» — «А предупредить не могли?»	Водитель вырвался из пробки и звонит клиенту: «Буду у вас через две минуты».
12 минут	Клиент нервничает. Подъезжает машина. Приходит сообщение.	Клиент спокойно спускается и едет.
15 минут	Клиент в гневе выходит и уезжает.	

Принцип простой: клиент должен всегда понимать, что вы делаете сейчас, что будет дальше и когда ждать результата. Ваши сотрудники должны сами, по своей инициативе сообщать клиенту о статусе.

Особенно это актуально, если в процессе происходят задержки, ошибки или в принципе процесс может выходить за рамки ожиданий клиента. Например, если обычно в мире стрижка делается за час, а в вашем салоне стандарт — полтора, то вы должны предупредить об этом каждого нового клиента.

Сакральное знание:

**Сами по себе ваши усилия  
не важны, если вы не выстроили  
ожидания.**

**Говорите с клиентом и стройте  
ожидания.**



## **Разрешение конфликтов**

У всех компаний бывают конфликты с клиентом, это часть работы. Бояться конфликтов не нужно. Сам по себе конфликт — это не авария и не ЧП, а обязательная часть рабочего процесса. Если у вас нет конфликтов с клиентами, значит, у вас никто не берет трубку в службе поддержки.

Сто процентов конфликтов во всех отраслях бизнеса и во все времена — несовпадение ожиданий и реальности. Клиент ожидал чего-то одного в один срок, получил что-то другое в другой срок и другого качества. Никаких других причин конфликтов в природе не существует.

Если клиент ожидал от вас некачественной работы и вы сделали некачественную работу, клиент ее примет. Мало ли, может быть, вы договорились на самую низкую цену взамен низкого качества.

Если вы договорились с клиентом, что сдадите работу с двухмесячным опозданием, и клиент подтвердил договоренность — у вас не будет конфликта. Только если клиент забудет о вашей договоренности.

Если же вы договорились на один срок и опоздали на день, у клиента появляется повод с вами конфликтовать.

Далее приведен стандартный инструментарий решения любого конфликта. Про него нужно знать одно: не нужно быть бараном. Главное в решении конфликтов — человечность и желание помочь, а не следование сценарию. Эти пункты — просто контрольные точки, проходить их можно по-разному.

## **Дело не в правоте**

Есть мантра, что клиент всегда прав. Это красивая, но бесполезная фраза. Вопрос ведь не в правоте. Клиент, конечно, прав — со своей точки зрения. А вы правы с какой-то своей.

Научите своих сотрудников, что конфликты — это не вопрос того, кто прав, а кто виноват. Это совершенно не важно. Это вопрос того, кто чего друг от друга ожидал и как теперь сформировать новые ожидания.

**Проявлять дружелюбие.** Клиенту важно чувствовать, что вы с ним заодно и хотите решить проблему. Обычно пользуются такой психологической формулой: «Да, произошла какая-то ерунда. Разумеется, мы будем ее решать, мы же на вашей стороне».

Ошибка в том, что часто клиент ведет себя по-хамски, и очевидно, что он просто не включил устройство в розетку. И тогда служба поддержки может обижаться и хамить в ответ. Это не смертельно, но сильно затягивает процесс решения проблемы. А если держать на лице улыбку и говорить ласковым голосом — проблема решится в несколько раз быстрее.

**Разобраться в проблеме** с точки зрения клиента: чего он ожидал и что произошло на самом деле? Полезно проговорить эту проблему, то есть прямо произнести и подтвердить с клиентом, как он видит ситуацию:

- То есть вы достали пылесос из коробки, поставили в середине комнаты, нажали на кнопку, и ничего не произошло. А он должен был поехать. Я правильно понимаю?

**Признать вину** в том, в чем вы накосячили, если вы действительно сделали что-то, что расходится с ожиданиями клиента. Но тут важно не быть бакланом и не извиняться за то, чего вы не делали, или за то, в чем вы не виноваты.

**Нет**

**Да**

Простите нас за погоду.

Это наша вина: мы должны были вас предупредить, что курьер задержится из-за погоды.

Ну извините, что не написали это крупными буквами!

Ну да, инструкция там не очень удобная.

Простите нас за всё.

Михаил, я понимаю, ситуация неприятная.

**Понять, чего хочет клиент.** Скорее всего, к этому моменту он уже это вам скажет, и если так — отдельно спрашивать об этом не надо. Если клиент просто истерит и ничего не требует, то нужно это узнать. Если клиент не знает, чего он хочет, можно предложить.

— Михаил, мне очень жаль, что так произошло. Хочу как-то исправить ситуацию, чтобы вам всё доставили. Я могу отправить курьера заново или пригласить вас к нам на склад, чтобы вы сами выбрали... Как вам удобнее?

**Предложить и согласовать решение** — это и есть формирование новых ожиданий. Тут важно, чтобы вы могли соответствовать новым ожиданиям.

Распространенная ошибка — на волне эмоций дать нерезультатное обещание и потом второй раз облажаться. Это не смертельно и даже повод пошутить над собой, но все-таки на второй раз лучше всё исполнить четко.

**Решить проблему,** если это возможно. Если решение не в ваших силах — подумать, как клиент может помочь себе сам. Грубо говоря, если проблема была в том, что клиент не включил устройство в розетку и не зарядил батарею, — можно рассказать ему, как правильно заряжать батарею и нужно ли выключать устройство из розетки на ночь.

**Проверить решение и дать бонус** — чтобы немного превзойти ожидания клиента, особенно если проблема произошла по вашей вине. Давать бонус необязательно, но он оставляет приятный осадок от общения с вами. Но не верьте тем, кто говорит, что именно такие приятные бонусы формируют лояльность. Лояльность формирует то, ради чего человек к вам обращался, а не подарочки в случае косяков.

Пройдем все эти пункты на примере интернет-магазина — на следующей странице.

- Магазин «Техно», меня зовут Анна. Чем я могу вам помочь?
- Вы меня обокрали!
- (Заботливо) Что произошло? Как мне к вам обращаться?
- Меня зовут Владимир. Я заказал у вас три фильтра для воздухоочистителя, а вы доставили только два! Вы меня обокрали, уроды!
- (Дружелюбно и ласково) Владимир, похоже, это какое-то недоразумение. Позвольте мне разобраться в ситуации. Сейчас мы проверим ваш заказ и поймем, почему вам доставили два фильтра вместо трех. И если надо — сделаем так, чтобы их было три. Но мне понадобится ваша помощь. Какой у вас номер заказа?
- ...
- Нашла ваш заказ. Вижу, у вас была оплата по карте. Владимир, мне потребуется уточнить еще один момент. Сколько вы заплатили за фильтры?
- Около двух с половиной тысяч.
- Да, это совпадает. Я вижу, что у вас в заказе стоят два фильтра, цена на каждый — 1290 рублей. То есть у нас в базе в вашем заказе два фильтра, и вы заплатили как за два. А хотели три, я вас правильно поняла?
- Ну да. Я вообще-то выбирал на сайте три фильтра, потому что у меня три очистителя в доме.
- Да, давайте подтвердим: вам нужно было три фильтра, вы заказывали три, а в какой-то момент их стало два. Верно?
- Да, все верно.

*Тут надо понимать, что Владимир просто заказал на сайте 2, а думал, что 3. Очевидно, что это его косяк.*

- Владимир, мне очень жаль, что так произошло. Судя по всему, в какой-то момент был сбой на сайте, из-за которого из вашего заказа пропал один из фильтров. Это наша недоработка, и мы исправим систему, чтобы она лучше следила

за заказами. Как мне сейчас вам помочь, чтобы у вас все-таки появился третий фильтр? Если хотите, я могу сразу оформить вам его доставку за наш счет.

- Да, мне нужен третий фильтр, давайте.
- Так как вы оплатили два фильтра, нужно будет еще оплатить третий. Как вам это удобнее сделать — наличными или картой?
- Наличными.
- Тогда подтверждаю доставку. Проверьте, все ли правильно? Везем вам один фильтр... по адресу... курьер свяжется с вами...
- Да, всё так.
- Владимир, примите от нас в качестве подарка еще и...
- Спасибо, это очень приятно.
- Спасибо вам, что покупаете у нас! Если будут вопросы или проблемы — звоните всегда, будем рады помочь.
- Спасибо, до свидания!

### **Если конфликт стал публичным**

Допустим, клиент решил пойти со своей проблемой в соцсети и СМИ. Что делать:

1. Как можно скорее сворачивать вопрос в сторону личного общения. Не выяснять обстоятельства в комментариях, а сразу говорить: «Владимир, приходите в чат. Наши люди из службы поддержки помогут вам решить эту проблему».

2. Если нужно прокомментировать эту ситуацию со стороны, старайтесь не говорить об этой конкретной ситуации, только о компании в целом:

«Наше правило — если товар не подошел, мы заменяем его без вопросов. Но для этого мы просим клиентов вернуть товар самостоятельно в оригинальной упаковке. Если клиент уже выбросил упаковку и инструкции с серийными номерами, обычно мы отказываем в замене. В отдельных случаях, когда речь идет...»

Не обвиняйте клиента публично ни в чем, даже если вы уверены, что он вас пытается развести. Можно сказать в третьем лице: «К сожалению, некоторые клиенты злоупотребляют нашими условиями и хотят получить товары бесплатно. Чтобы этого избежать, мы просим...»

Если всё это не помогло и в Интернете всё равно разразился скандал — ничего страшного. В России еще лет 30 не будет института репутации, поэтому всем в Интернете наплевать, какой с вами случился скандал на этот раз. Воспользуйтесь шумихой, чтобы продвинуть свои продукты.

Ключевое в этом пиар-ходе — чтобы претензии клиента не били в ваше ключевое преимущество. Например, клиент может сколько угодно жаловаться на цену, если ваша сила в качестве товара. Или клиент может писать, что директор школы английского — заносчивый подонок, лишь бы не писал, что преподаватели плохо говорят по-английски.

Чего точно не стоит делать в случае публичного конфликта с клиентом:

Нельзя сохранять молчание. Пока вы молчите, СМИ и комментаторы в соцсетях сами сочинят за вас историю конфликта, в которой вы будете представлены в самом худшем свете.

Нельзя врать и пытаться выставить себя молодцом. Если вы накосячили, это нужно признать и показать, как вы исправились, — это разоружает любой конфликт. А вот вранье лишь закопает вас еще глубже.

Нельзя прямо обвинять клиента в недобросовестности. Набрасываясь на клиента, вы закрываете дорогу для примирения и только оттягиваете разрешение конфликта.

Самая безопасная стратегия в случае конфликта — признать косяк, публично наказать виновных, публично рассказать об улучшениях и исправлении ошибок, поблагодарить скандалящего клиента, отправить ему подарок. Такая история неинтересна СМИ, в ней нет драмы и накала, поэтому писать и обсуждать тут нечего.

## **Технологии в клиентском сервисе**

Большую часть проблем с клиентами и их обслуживанием можно решить с помощью технологий. Основные инструменты, которые должны быть у всех:

**CRM** — это база данных клиентов, в которой хранится вся история работы. Если у вас больше десяти клиентов, у вас обязательно должна быть централизованная база, где вы будете хранить всю информацию о работе с ними: кто кому что предложил, какую выставил цену, кто когда обещал оплатить, какой конфликт был год назад и т. д.

В Тинькофф Бизнесе есть собственная CRM-система, которая помогает и следить за историей работы с клиентами, и рассылать клиентам уведомления, и многое другое. CRM доступна клиентам, и если вы уже клиент — спросите о ней у своего персонального менеджера.

**Телефония**, интегрированная с CRM, — это система, которая связывает CRM и телефон, чтобы, когда человек звонил по какому-то вопросу в компанию, любой ответивший видел, кто ему звонит и какая там была история работы. Страшно бесит, когда звонишь в компанию, а она не может определить, кто ты и какой у тебя номер заказа, хотя они уже видят твой номер телефона. Не то чтобы это было поводом уйти из компании, но очень затрудняет работу.

**Системы внутреннего учета и контроля** — у вас должна быть возможность увидеть, как шла работа над заказом конкретного клиента на производстве, когда курьер получил заказ, как собирал, где был в день доставки и т. д. Это необходимо, когда вы будете проводить внутренние расследования о том, почему тот или иной курьер привез в подарок помятый товар с сильным запахом сигарет.

**Уведомления и напоминания** — обязательно отправляйте в SMS или мессенджерах уведомления о том, что происходит с заказом клиента. Это одна из немногих вещей, которая гарантированно себя окупает и показывает рост эффективности любых коммуникаций, потому что что? Потому что строит правильные ожидания.

Человек записался на ознакомительный вебинар — подтвердите запись и пришлите напоминание за день.

Заказал доставку — уведомляйте, когда товар отдали в доставку, когда курьер приедет.

Заказал уборку — пришлите в SMS время, имя и номер телефона уборщика.

Забронировали столик в ресторане — подтверждайте факт брони и напоминайте за день.

Забронировали репетиционную базу — подтверждайте и напоминайте.

Выставили счет — подтвердите и напомните о себе, если он долго не оплачен.

Уведомления и напоминания — это часть того волшебного общения, которое помогает сформировать у клиента правильные ожидания от вашей работы. А где правильные ожидания — там нет конфликтов и высокая степень удовлетворенности от вашей работы.



## Продажи и переговоры

Москва, лето, переговорная комната. Молодой продажник возится в проводах: его компьютер не подключается к проектору.

В комнате из-за кондиционера градусов 15, но от напряжения у юноши мокрые ладони, а из подмышек расползаются темные мокрые пятна.

В комнату входит молодая красивая женщина.

— Простите за опоздание. Меня зовут Елена, старший специалист отдела закупок. Мой руководитель Ольга не могла сегодня прийти, поэтому вы будете говорить со мной.

Он протягивает свою холодную мокрую руку. Ее рука теплая и твердая. Они садятся, он отодвигает лежащие на столе пыльные провода. Пыль скатывается комками на мокрых пальцах.

— Я так понимаю, вы поставляете тренажеры для спортклубов. Расскажите, почему нам стоит сотрудничать с вами?

Он начинает говорить, но в горле сухо. Он наливает воду из бутылки в стакан, руки трясутся.

— Простите, я должна предупредить, что у меня на эту встречу 20 минут. Если у вас есть какая-то презентация, то давайте ускоримся.

Теперь он чувствует капли пота на лбу и затылке.

— Да, Елена, очень приятно. Наша компания является эксклюзивным поставщиком спортивного оборудования. С двухтысячного года мы поставляем...

Капля пота стекает по лбу, висит на брови и звонко ударяется об стол.

Молодому продавнику хочется провалиться сквозь землю, но...

— Гибкая система скидок и индивидуальные условия позволят... позволят вам получить оптимальные условия. Согласитесь, ведь здорово, когда вы получаете товар на самых выгодных условиях?

Она набирает сообщение в телефоне.

— Хорошо. У вас есть какое-то коммерческое предложение, или презентация, или каталог?

— Да, конечно, вот только не могу подключить...

— К сожалению, мне нужно идти. Пришлите вашу презентацию по почте, пожалуйста, и мы вам перезвоним в случае заинтересованности.

— А на какой адрес?

— На инфо собака спортпрофи точка ру.

Она выходит. Эта фирма, конечно же, ничего не купит, и дело тут не в потных подмышках и комочках пыли. Этот продажник мог быть самым потным на свете и всё продать, если бы он знал секрет. В этой главе расскажем секрет.

Глава посвящена переговорам: как достигать прочных и долгосрочных договоренностей с вашими клиентами, когда всё, как кажется, против вас, даже кондиционер. Всё, о чем мы будем говорить здесь, касается в основном переговоров в B2B, когда одна компания продает что-то другой.

Многое из этой главы применимо в B2C, когда консультант или оператор коллцентра общается с розничным покупателем. Но для простоты давайте везде представлять, что это ледяная московская переговорка, в которой встречаются представители двух компаний.

## Классическая схема продажи

Начнем с классики. Открываете любую книгу по переговорам, и там вам показывают примерно одни и те же этапы ведения переговоров с кем угодно:

**1. Определить ЛПР.** Узнать, кто в компании принимает решение по вашим закупкам, выйти на него и не тратить время на челядь. Не вести переговоры с менеджером, который ничего не решает. Прежде чем «заходить» в компанию, проводить разведку и выяснять, кто за что в ней отвечает, чтобы сразу сфокусировать удар на нужных людях.

**2. Установить контакт.** Прежде чем переходить в наступление на встрече, нужно разрядить обстановку. Рассказать анекдот, прокомментировать пробки, поговорить о чем-то отвлеченном. Цель — расслабить оппонента, чтобы между вами установились более доверительные отношения. Так клиенту будет сложнее отказать.

**3. Выявить потребности.** Когда оппонент расслаблен и благобно настроен, время выяснить его болевые точки: какие его проблемы мы будем решать своим продуктом? Чтобы не просто стрелять из всех орудий, а бить прицельно.

**4. Презентация.** Рассказываем клиенту, какой у нас замечательный продукт, какие у него конкурентные преимущества, чем он лучше других — причем именно в контексте только что выясненных потребностей клиента.

Для этого этапа продавцов обучают выглядеть дорого, говорить уверенно, показывать яркие слайды и делать из презентации небольшое шоу со сторителлингом, нейролингвистическим программированием и прочей криптохиратоманией.

**5. Отработать возражения.** В голову клиента наверняка придут возражения: нам это дорого, нам это не нужно, у нас такое уже есть. Классическая школа переговоров учит безжалостно подавлять эти возражения точечными бомбардировками.

В классической школе есть готовые приемы, например: «Да, это не самый дешевый продукт, но благодаря пятилетней гарантии цена владения в год будет всего лишь...»

Самая эффективная система отработки возражений — использовать только что озвученные клиентские боли. Клиент только что сказал, что ему нужно решить проблему как можно скорее — бьем в сроки. Клиент сказал об экономии бюджета — бьем по экономии. Не отвертится.

**6. Закрывать сделку.** Теперь важно не дать клиенту сорваться. Опасность в том, что клиент может сейчас предварительно согласиться на эмоциях, а потом в спокойной обстановке начать думать. И там уже он себя накрутит и в итоге откажется покупать.

Чтобы этого не допустить, клиента просят что-нибудь подписать, внести предоплату или как-то еще закрепить обязательства, пока он тепленький.

Тут идут на любые ухищрения: соглашения о намерениях, предварительные соглашения, депозит, поход в ресторан на обмыв сделки — годится всё, что символически закрепляет намерения и после чего уже не так просто соскочить.

У этой классической схемы могут быть вариации, добавления или сокращения, но принципиально нас всегда учат логике: узнай клиента, покажи продукт, сними возражения, продай. И эта схема, конечно, работает — ею пользуются продавцы по всему миру, сделки закрываются, все счастливы.

## Что не так с классической схемой продаж

Классическая схема — это схема противостояния, в которой вы должны победить клиента. А хорошие долгосрочные отношения — это отношения партнеров, а не победителей и побежденных.

Вот пример. Муж и жена приходят в магазин бытовой техники за пылесосом. У них бюджет семь тысяч рублей. Издалека их замечает консультант. Опытным глазом он оценивает, кто из этих двоих принимает решение (жена) и сколько они готовы заплатить (судя по ботинкам мужа, они потянут дорогой пылесос). Консультант переходит в наступление.

Первый удар — он уничтожает их веру в пылесос за семь тысяч. Показывает, что он и сломается, и будет пропускать пыль, и тяжелый, и может выбивать пробки, и проблема с проводом, и аллергии, и что только не...

Второй удар — он показывает супердорогие элитные пылесосы. У них те же проблемы, но за гораздо большие деньги. Покупатели раздосадованы.

«Впрочем, есть еще один вариант...» — и показывает фирменные дорогие пылесосы, назовем их «Тайфун». Тут и пыль не вылетает, и проводов нет, и компактные, и по сравнению с этими дорогими пылесосами он не такой уж дорогой. У жены загораются глаза.

Муж высказывает возражение: «Дорого». У продавца заготовлен ответ: пылесос вечный, прослужит сто, пятьсот лет, немецкая сборка, американские технологии, он будет служить вам и вашим внукам, а еще от него можно заряжать Айфон, удобно брать в поход. И он не портит здоровье. Разве здоровье не стоит того? И дальше в таком духе.

Муж: «Надо подумать». Понимая, что продажа сейчас сорвется, продавец дожмает: смотрите, на складе есть один экземпляр, на который стоит еще старая цена, когда их закупили по старому курсу. Их сейчас хорошо берут, поэтому может оказаться, что вам достанется уже по новой цене. Если хотите взять выгодно, то лучше брать сейчас.

Глаза жены горят вдвое ярче. Она отводит мужа в сторону, и спустя три минуты они уже стоят на кассе.

Продавец справился. Он сломил сопротивление мужа, закрыл сделку и получил комиссионные.

Но что дальше? Муж возвращается домой с ощущением, что в этом магазине его прогнули и заставили краснеть перед женой. Придет ли он снова в этот магазин? Будет ли он впредь слушать консультантов? Захочет ли он похвастаться друзьям, какой он молодец, что купил такой классный пылесос? Продавцу на это наплевать. Но если бы муж почувствовал себя в этом магазине молодцом, он вернулся бы сюда неоднократно.

Ну ладно — розничная продажа, там действительно можно надавить на клиента, получить разовую продажу, а дальше надеяться на поток новых клиентов. В конце концов, если у вас возле дома магазин бытовой техники, вы вряд ли поедете в какой-нибудь другой только потому, что возле дома слишком агрессивные продавцы. Скорее нет: в рознице вся эта агрессия скорее помогает продавцам хоть что-то заработать.

Но представьте, когда тот же самый принцип применяется в B2B-продажах, где каждый клиент — на вес золота. Представьте, что человек выходит с переговоров с ощущением, что его только что *победили*. Будет ли он готов дальше способствовать этой сделке?

Ведь чтобы сделка в B2B состоялась, мало просто одержать победу на встрече. Дальше начинаются согласования, бюджеты, подписание договора, проверка службы безопасности, бесконечные комитеты и другие процедуры. Чтобы клиент реально довел сделку до конца, он должен *хотеть* ее довести до конца.

Внешних договоренностей и подписанных меморандумов мало. Если человек не чувствует желания довести сделку до конца, он с легкостью ее сольет на любом этапе. Простая проверочная фраза, по которой легко продиагностировать, что клиент на самом деле не хочет заключать с вами сделку:

«Мне всё нравилось, но понимаете, у нас уже закрыт бюджет на этот год, поэтому мы сможем вернуться к этому только в феврале. Давайте свяжемся, тогда и обговорим...»

## Переговоры по Кэмпу

Помимо классической школы переговоров есть альтернативная — ее называют школой Джима Кэмпа, школой осознанных переговоров и другими словами. Вот ее главные постулаты в нашем вольном изложении:

**Заключать долгосрочные сделки.** Все переговоры направлены на то, чтобы клиент не пожалел о заключенной сделке ни сейчас, ни через год. Если мы знаем, что клиент может о чем-то пожалеть, мы должны его об этом предупредить. Может быть, даже отговорить.

**Выяснять боли.** Первый вопрос на встрече должен быть не «Почему вы должны работать с нами», а «Какие проблемы сейчас у вас есть?». Задача переговорщика не продать продукт, а выяснить подлинные потребности клиента и придумать, как помочь ему их решить.

**Не «против», а «вместе».** Продавец должен занимать позицию, похожую на позицию партнера или тренера. У клиента есть проблема, он хочет ее решить, и мы ему в этом помогаем. Может быть, для этого пригодится наш продукт. А может быть, и нет, и это нормально.

**Следить за собой, клиентом и обстановкой.** В переговорах важен контекст, ситуация и настроение людей: они враждебны или дружелюбны? Они с нами заодно или заняли оборонительную позицию? Они хотят с нами говорить или просто терпят нас? У них есть время нас слушать или они спешат? А я сам? Я волнуюсь или нет? Я делаю то, что хотел, или меня понесло не туда? Чтобы овладеть такой техникой, нужно много тренироваться и наблюдать за собой, но это помогает гораздо лучше ориентироваться в переговорной комнате.

**Без нужды.** Приходя на встречу, переговорщик не должен испытывать нужду в заключении сделки. Сделка может состояться, а может и не состояться, и это нормально. Важно думать не о результате, а о поведении в этом моменте: понимает ли он боли клиента? Задает ли он нужные вопросы? Если все делать правильно, но при этом сделка не срастется — ничего страшного, будет другая.

Мы не будем претендовать на то, чтобы подробно объяснить все нюансы этой переговорной школы. Вместо этого покажем несколько примеров.

Привлечем внимание к обстановке. Вспомните ситуацию из начала главы. Переговорщик готовится к презентации в офисе клиента, он перевозился и вспотел, проектор не подключился. Входит человек, с которым будет встреча.

— Извините за опоздание. Я Елена, старший специалист отдела закупок. Мой руководитель Ольга не могла сегодня прийти, поэтому вы будете говорить со мной.

Наш герой осознает, что он в совершенно непрезентабельном виде.

— Елена, очень приятно. Я Павел. Мне страшно неудобно перед вами, что я в таком виде. Не знаю, что произошло. Видимо, перевозился.

— Ой, да бросьте, все нормально.

— Нет, ну что вы. Я мокрый, как мышь, на деловой встрече. Это как-то нелепо. Простите меня, ради бога.

— Павел, ничего страшного. Все нормально. Хотите, я вам покажу, где у нас уборная, там можно всё просушить, и мы спокойно продолжим. Вам нужно что-нибудь? Чай, кофе? Может, кондиционер сделать потеплее?

— Ой, я не откажусь от всего, и чая, и кондиционера.

— Отлично, пойдёмте, я вам все покажу.

В общем, между ними растаял лёд, она угостила его чаем, и в этой обстановке они нашли общий язык. Правда, по делу они в тот раз так и не поговорили: она сказала, что ее кинули на эту встречу заткнуть отсутствие босса, такая-сякая босс не уважает ее время, он ей посочувствовал, и уже через неделю он встречался с ее боссом.

А началось все с того, что он признал, что не готов ко встрече. Это слежение за обстановкой и собой.



**Долгосрочная сделка.** В магазин компьютерной техники приходит покупатель за компьютером. Подходит продавец:

- Чем вам помочь?
- Хочу компьютер. Вот этот покажите (показывает на довольно дорогой и навороченный).
- Да, это отличная машина. Позвольте поинтересоваться, вам для чего?
- Ну, чтобы почту смотреть, Интернет, документы пересылать.
- Понятно. А почему хотите именно этот?
- А что?
- Смотрите, это машина довольно дорогая, и ее в основном покупают для профессиональной обработки фотографий, видео, игр, программирования. Она довольно мощная и предназначена для сложных вычислений.
- Но почта же на нем будет работать?
- Конечно. Смотрите, мне, разумеется, выгодно вам продать эту модель. Но всё то же самое можно делать на вот таком компьютере. Он выглядит так же, но начинка немного проще, и он будет работать стабильнее.

Дальше продавец показывает разные модели. В конце он говорит так:

- Смотрите, выбор за вами. Для тех задач, что вы мне сказали, лучше всего вот эта модель. Она дешевле, стабильнее, будет меньше греться. Но можно взять и ту, что вы хотели вначале, это тоже классный компьютер, но для несколько иных задач. Мне важно, чтобы вы потом не пожалели.

Клиент чувствует заботу, покупает более дешевую модель и к ней кучу аксессуаров. А как известно, маржа магазина делается именно на аксессуарах. Вместе с тем клиент испытывает к продавцу бесконечное доверие и придет снова.

**Выяснять боли.** В компанию, которая делает сайты, приходит владелец ресторана. Хочет красивый, шикарный сайт, чтобы всё выглядело богато и эффектно. Менеджер, зная заранее, чем такой запрос может быть чреват, встречается с ним лично.

— Иван Михайлович, а расскажите, зачем вам сайт.

— Ну как... Это же Интернет, нужен сайт. Он должен быть красивым, эффектным, всё в золоте, чтобы блестел...

— Само собой. А как вы будете им пользоваться?

— Ну, вот он будет, люди будут на него заходить и приходить к нам в гости в ресторан.

— А как сейчас люди вас находят?

И дальше он узнал у клиента всё о привлечении клиентов: откуда они о нем узнают, что работает, что не работает и т. д. Дальше такой поворот:

— Иван Михайлович, сайт — это не проблема. Но из вашего рассказа у меня сложилось впечатление, — поправьте меня, если я неправ, — ощущение, что у вас уже достаточно хорошая заполняемость, и сайт не сыграет ключевую роль. А есть ли какие-то проблемы, которые вы тоже хотите решить в ближайшее время?

— Ну, доставка. Мы хотели открывать доставку, чтобы не занимать зал и догружать кухню. Но люди не заказывают...

Так менеджер зацепился за доставку. Дальше он достал из клиента все подробности этой задачи и довольно быстро договорился, что сайт будет ориентирован на доставку, а не на золото и шикарный дизайн. К тому же нужен не только сайт, но и интеграция с сервисами доставки еды. А это уже очень далеко от задачи «сделать красивый сайт с блесками».

**Без нужды.** Крупная технологическая компания развивает направление естественной обработки языка — это когда машина примерно понимает, что говорят люди. На рынке есть стартап, у которого уже есть неплохой продукт в этой области. ИТ-гигант хочет купить этот продукт и встроить к себе, чтобы, например, его голосовой ассистент мог бы понимать, чего от него хотят пользователи.

Приходят на переговоры. Стартап — такие простые ребята, недавние выпускники СПбГУ, денег у них мало. Но у них есть представление, что их стартап стоит не менее 10 млн долларов (цифра условная).

ИТ-гигант предлагает условные два миллиона долларов. Аргументация такая: «Ребята, вот у вас сейчас нет денег, а будет целых два миллиона долларов. Подумайте, это ведь немалые деньги. Вы сразу станете долларовыми миллионерами. Это вин-вин, все в выигрыше».

А ребята в ответ:

«Нет, так не пойдет. Вам, чтобы повторить этот продукт, потребуется не менее 10 млн долларов, плюс год работы.

Мы можем вам передать код прямо сейчас за те же 10 млн.

Но если для вас это неприемлемо, мы это прекрасно понимаем».

В этот раз сделка не срослась, и ИТ-гигант решил создавать продукт своими силами. Через полгода, осознав, что проект так и не сдвинулся с мертвой точки, они вернулись за стол переговоров. Тогда основатели стартапа попросили 16 млн долларов и получили их без разговоров.

Тут спасло не только отсутствие нужды, но и знание боли клиента. Стартаперы понимали, сколько на самом деле стоил их проект, и могли это обосновать. Подробнее об оценке бизнеса будет позднее в этой книге.

**Не «против», а «вместе».** В шоурум музыкального магазина заходит юноша. Неуверенно топчется возле музыкального оборудования. Видно, что он не совсем понимает, что ему тут нужно купить. Консультант в гражданском подходит и аккуратно спрашивает:

- Для студии ищете?
- Да, вот хочу дома оборудовать всё.
- А вы какую музыку делаете?
- Вот такую-то.
- А такой вот «Роланд» уже пробовали?

По вопросам видно, что юноша плавает в теме. Консультант аккуратно продолжает:

- У нас есть специальная услуга, она бесплатная: комплектация стартовой студии. Подберем вам все, что надо, под конкретную задачу, комнату и стиль музыки. Если хотите. Покупать это необязательно, просто у вас будет список, что вам понадобится. Это чтобы всё сразу играло и подключалось. Если интересно, скажите, я вам помогу.

Парень мнется, благодарит, выходит на улицу и через 15 минут возвращается. Консультант аккуратно ему объясняет, что ему потребуется для работы, узнает его потребности, составляет с ним схему студии как добрый советчик. А потом проносит заветное:

- Вот цены в нашем магазине. У нас это всё в наличии, можем погрузить и доставить хоть завтра. Но смотрите: вот эти позиции вы найдете дешевле, особенно на барахолках и развалах. А вот эту позицию могу вам отдать с витрины, на 15% дешевле, вот дешевле этой цены вы точно не найдете. Разве что на «Авито». Еще, если у вас нет нашей карты, я могу провести через свою, будет скидка 5% на всё. Подумайте, как вам выгоднее, и если готовы — я вам все оформлю.

Парень все оформил прямо на месте. Сила в том, что продавец не стал ему впаривать, а повел себя как помощник и партнер. Он увидел, что человеку нужна помощь, и включился всеми силами. Еще и предложил сэкономить.

Здесь должно быть резонное возражение, мол, как же так — продавец сам предлагает покупателю купить товар в другом магазине дешевле. Но продавец ведь не дурак: он прекрасно видит, что перед ним человек, которому не так важно сейчас сэкономить. Ему нужна была помощь, и продавец помог. В благодарности покупатель был готов купить всё даже без скидки.

Это возвращает нас к другому важному постулату нашей системы переговоров — вниманию к обстановке. Если классическая школа переговоров — это такие жесткие сценарии поведения, то альтернативная модель требует чуткости и внимания ко всему.

Хорошо, история из B2B. Идет встреча: клиент договаривается с поставщиком о внушительной партии товара. Необычное в ситуации то, что компания впервые закупает этот товар — расширяет ассортимент. И это покупатель позвал поставщика на встречу, а не поставщик добивался встречи с покупателем.

Переговорщик на стороне поставщика чувствует какое-то сопротивление со стороны: то им цена не та, то ассортимент, то сроки поставки. И вроде он снимает все вопросы, даёт скидки, а им всё не то.

В какой-то момент переговорщик останавливается, расслабляется и задает прямой вопрос:

— Господа, простите за прямоту. Вы меня позвали на эту встречу, но мне кажется, будто вам совершенно не интересно то, что я вам предлагаю. Почему вы меня пригласили?

Тут выясняется, что на самом деле этих менеджеров со стороны покупателя сюда отправили против их воли. Они хотели закупать этот товар у другого поставщика и вообще не понимают, почему им руководство спустило встречу именно с этим вот.

Обычный неопытный продавец обиделся бы на такое и начал бы возмущаться, мол, «чего вы тратите моё время, и вообще это непрофессионально». Но не наш герой. Он сделал наоборот:

— Господа, это ужасно, я вас понимаю. Очень глупо, что вы тратите время на меня, хотя вам самим это совершенно не нужно. Если хотите, мы можем сделать так, чтобы наши цены вам принципиально не подошли, и вы с чистой совестью сообщите, что наши переговоры зашли в тупик. Я не хочу вас заставлять что-либо делать против вашей воли.

Они заинтересовались.

— Но я так понимаю, что вашей компании нужна наша продукция для расширения ассортимента. Если хотите, я могу вам показать, почему наша продукция выигрывает у конкурентов. И если вы сами решите, что вам это нужно и ценно, то я вам помогу сверстать выгодную для вас сделку. Но только если вы сами захотите этого, а не против вашей воли.

Господа были в растерянности. Вроде бы им можно было элегантно выйти из этой ситуации, не тратить время и перейти к нужному им поставщику с чистой совестью. Но, с другой стороны, этот парень вроде был на их стороне и хотел им добра.

Ради интереса они решили его послушать. Он позвал их на экскурсию на предприятие, показал все процессы, они поужинали в ресторане и поговорили по душам. В итоге они договорились о поставке.

Могли бы они выбрать первый вариант и «слить» эти переговоры? Конечно, могли. Тогда бы наш продавец не потратил бы на них время и силы — очевидно же, что эту поставку они бы оформляли долго, мучительно и не в тех объемах, в которых изначально собирались.

Главное, что здесь произошло, — продавец встал на сторону покупателя. Чаще всего, когда так делают, покупатель готов выслушать продавца.

## Боль

Рассмотрите три понятия: желание, проблема и боль. Рассмотрим на примере языковой школы:

**Желание** — это «было бы здорово научиться испанскому».

Человек с таким желанием, скорее всего, даже не появится на пороге языковой школы. А если и появится, то сразу после новогодних праздников (исполнять свои цели на год). 1 февраля этот человек уже бросит занятия, потому что желания не всегда совпадают с возможностями.

**Проблема** — это, например, «я не говорю на испанском, но если бы говорил, меня бы отправили в командировку в Испанию». То есть вроде человек страдает, но не очень. Человек осознает проблему — да, мол, упускает карьерные возможности. Но, видимо, ситуация еще не такая страшная, чтобы что-то предпринимать.

**Боль** — это проблема, с которой человек готов что-то делать. Например: «Меня отправляют на стажировку в Испанию, и если я не выучу язык за лето, то я там буду как баклан, не смогу работать и меня уволят».

Нетрудно догадаться, что лучше всего в переговорах узнавать клиентскую боль и работать только с ней, а не с хотелками и даже не с проблемами. Типичная проблема — когда переговорщик путает желания и проблемы с болью. Особенно это хорошо видно в активных продажах.

Продавец тренажеров спрашивает: «Согласитесь, ведь здорово иметь накачанный пресс?» Клиент отвечает: ну да, хорошо. Но очевидно, что, если у клиента нет такого пресса, значит, ему это было не настолько важно, чтобы заниматься им все эти годы. Даже если он сейчас купит этот тренажер, он не будет им пользоваться, тренажер окажется под кроватью, клиент ни перед кем не похвастается своей новой фигурой, не привлечет новых клиентов и вообще решит, что мы его надурили. А то и вернет товар.

Если на переговорах у вас просят скидку, одной из причин может быть отсутствие подлинной боли. Человек, у которого болит голова, не будет просить скидку на болеутоляющее — он

просто за него заплатит и скорее выпьет (а то и купит самое дорогое, чтобы уж наверняка). То же с любой другой покупкой: если торгуются, значит, либо принцип такой — всегда торговаться, — либо не так-то уж им эта штука и нужна.

Хороший способ проверить боль — спросить, что будет, если клиент не получит то, о чем вы сейчас говорите. Вариант — как клиент сейчас живет без вашего продукта:

«Слушайте, ну вот а что будет, если у вас через год будет такая же фигура, как сейчас?»

«А как вы сейчас работаете без сайта? Что, если у вас он не появится в ближайшие месяцы?»

Тут важно спрашивать без наезда, а с искренним интересом и заботой. Потому что правда интересно, почему клиент захочет тратить на вашу совместную работу время и силы, если это ему не особо-то и нужно.

Есть и другие способы узнать о боли, но все они начинаются с простых вопросов: «Почему вам это важно?», «Как это связано с вашей жизнью, основной работой?», «Почему вы хотите именно это?».

Тут важно быть чутким и иметь достаточный кругозор, чтобы найти несоответствия в словах клиента. Часто клиент может начать придумывать себе несуществующие боли или проблемы, чтобы не показаться дураком, и тогда выяснить настоящую боль будет трудно:

— Иван Петрович, зачем вам сайт?

— Ну, клиенты, привлечение...

— Ага, ага. А как вы сейчас привлекаете?

— Через госзакупки.

— О'кей. Давайте представим, что этот сайт у вас есть, все по вашему заданию. Как он должен помогать вам в продажах?

— Ой, я не знаю. У всех есть сайт, и у меня тоже должен быть.

Мы только что узнали, что клиент не понимает, зачем ему сайт. Это серьезная проблема, надо копать.



## Полезное действие

Вне зависимости от болей, проблем и хотелок есть понятие полезного действия — это ответ на вопрос «Какую пользу принесет наш продукт клиенту?».

Расхожее заблуждение, что люди покупают продукты, потому что они хорошие, а заключают сделки, потому что они предложены на выгодных условиях. Но это не совсем так. Люди покупают и заключают сделки только потому, что они видят в этом для себя какую-то пользу. Сами по себе продукты, их качество, условия и прочая шелуха имеют второстепенное значение, если это не касается полезного действия.

Человек приехал на оптовый рынок и закупился продуктами на неделю. Полезное действие, ради которого он пересёк весь город и сжёг бензин — иметь возможность не быть голодным, уложившись в скромный бюджет. Исполнить это полезное действие крайне неудобно, но деньги важнее.

Человек заказал еду из ресторана с доставкой. Полезное действие — поесть вот сейчас, как можно скорее, не отвлекаясь на готовку. По сравнению с покупкой на оптовом рынке эта еда вышла гораздо менее выгодной, но время было важнее.

В B2B полезное действие бывает сложнее: может быть, компания решает какую-то свою насущную проблему. Особенно хорошо, когда проблема острая и безотлагательная: разразился скандал, началась налоговая проверка, прорвало трубу — тогда компания готова хорошо платить, ведь полезное действие — избавиться от боли.

А бывает, что осваивает бюджет, чтобы его не обрезали на следующий год, и никаких других задач компании на самом деле не решается. Это обычно неплохо — потратили деньги и потратили, всем безразлично. Особенно такое полезное действие любят тренинговые центры — они в конце года собирают самую большую кассу именно из-за освоения бюджета.

Бывает, менеджеру спустили задачу сверху, он толком не понимает ее назначение, просто исполняет чужую волю. Тогда будет сложно доделать и сдать работу: если менеджер не понимает задачу и работает передаточным звеном, работа затянется.

Условно можно сказать, что полезное действие бывает прагматическим, эмоциональным и социальным.

**Прагматическое** — это все случаи, когда человек решает простые бытовые задачи. «Эта машина должна везти меня из пункта А в пункт Б». Чтобы продать на базе прагматического полезного действия, полезно говорить о свойствах, функциях и характеристиках продукта.

**Эмоциональное** — когда продукт нравится внешне или с ним связаны теплые воспоминания: «Самая красивая машина на свете». Тут нужно показывать покупателю картинки продукта, давать потрогать.

**Социальное** — когда продукт покупается для того, чтобы соответствовать ожиданиям окружающих: дорогой костюм для встреч, машина «чтобы не стыдно». Тут важно показывать, кто и как уже пользуется этим продуктом.

Люди очень социальные и эмоциональные, поэтому эти полезные действия будут сильнее всего. Довольно бесполезно рассказывать человеку о мегапикселях, если ему просто нужен смартфон «как у всех на работе». И совершенно нормально братья за сайт «чтобы не стыдно было» — это нормальное полезное действие, ведь люди — социальные, а стыд — чисто социальное чувство.

Полезное действие важнее всего знать, когда начинаешь согласовывать работу. Дизайнер делал сайт, думая, что он нужен для повышения продаж, а на самом деле он «чтобы не было стыдно». И клиент говорит, что «тут недостаточно премиально», и дизайнер пытается вникнуть в задачу — что же это значит? А как это отразится на продажах? А дело не в продажах вовсе и не в клиентах, а чтобы не было стыдно перед конкурентами.

Полезное действие тесно связано с болью. Не понимая, какая у клиента боль, и не следуя полезному действию, можно сильно увязнуть в проекте, потратить много времени и не получить полезного результата ни для себя, ни для клиента.

## Нацеленность на долгосрочное сотрудничество

Любой человек, который считал воронку продаж, скажет вам: повторная продажа всегда выгоднее, чем продажа новому клиенту. Потому что нового нужно привлечь, с новым дольше договариваться, новые чаще отваливаются или просят вернуть деньги. Старый же вас уже знает, приходит сам, общаться с ним недолго, возвращать деньги он вряд ли будет.

Поэтому разумно строить работу так, чтобы клиенты захотели к вам возвращаться. А для этого нужно думать о пользе для них в долгосрочной перспективе. Если клиент подумает, что в этой фирме его надурили, он уже чисто эмоционально не захочет сюда возвращаться.

Хорошие продавцы знают: если клиент покупает ерунду, лучше его остановить и отвадить от этой покупки. Прямо так и сказать:

Вы сейчас сэкономите, а потом пожалеете, потому что у вас вот эта ручка отвалится, и приклеить ее вы не сможете.

Вы сейчас переплатите, потому что тут качество сборки на уровне средних моделей, а стоит он в два раза дороже. Есть такая модель, которая по качеству лучше, а стоит дешевле.

Я, конечно, могу вам оформить этот тур, но там очень высокий риск, что отдых будет испорчен. Да, это рекламировали по телевизору, но я там был лично, и я вам скажу, всё не так радужно. Советую вам рассмотреть...

Вы сейчас купите дорогой смартфон, а у вас маленький ребенок. Он его разобьет как пить дать. Каждый день у нас по три телефона от детей приносят, замена стекла будет стоить 10 тысяч. Надо либо брать чехол, либо брать модель, которую не страшно уронить. Вот, например...

Клиент, который чувствует о себе такую заботу, будет рад прийти к нам снова. При этом часто ориентация на долгосрочную перспективу не означает потерю в деньгах прямо сейчас: думая на перспективу, можно предложить даже более дорогие продукты или дополнительные услуги. Тут важна не выручка в моменте, а ощущение от сервиса — чтобы клиент почувствовал, что мы думаем о его будущем, а не о своем.

## На что можно и нельзя влиять в переговорах

Классическая школа переговоров говорит, что перед встречей надо поставить цель и идти к ней. Например, можно поставить цель «чтобы клиент подписал договор» или «чтобы инвестор дал еще денег». Конечно, иметь цель — лучше, чем приходить на переговоры вообще без подготовки. Но можно еще лучше.

Когда в сделке участвуют двое, один из них уже не может на сто процентов гарантировать, что сделка состоится. Всегда есть другой человек: мы можем на него повлиять, но не можем гарантировать, что он поведет себя по нашему плану.

Когда готовишься к переговорам и имеешь определенную цель, невольно начинаешь придумывать пути достижения этой цели: сказать то, спросить это, а на такой вопрос отреагировать вот эдак. В голове рисуется как бы дерево диалога. И если в голове не будет ничего, кроме этого дерева, просто потеряешься.

Предприниматель открыл кафе и пустил в него инвестором человека постарше — такого бывалого коммерсанта. Коммерсант дал денег на развитие, деньги постепенно кончились, и молодому нужно попросить еще. Он сидит вечером дома и планирует этот разговор. Думает, что инвестор спросит про рентабельность — «Я ему отвечу так». Потом думает, что инвестор попросит финмодель, план развития и смету. Надо подготовить. И еще варианты, и еще. Всю ночь крутил в голове этот разговор, утром пришел на встречу.

Инвестор после первых же слов сказал: «Ты чего, сдурел? Какие новые вливания? Где прибыль? Я думал, ты мне конверт с прибылью принес, а ты еще денег хочешь?» И довольно быстро этот разговор превратился в ссору. Молодой предприниматель не был к такому готов. Он пытался вернуть разговор в то русло, которое он продумал, но это его партнера только еще больше злило.

Вредно заикливаться на цели переговоров и думать, что мы можем контролировать результат. Единственное, что мы можем контролировать, — это собственное поведение: как мы проводим встречу, какие вопросы задаем, как отвечаем. Для этого полезно понимать свою миссию.

## Миссия

Если классическая цель встречи — это то, чего мы хотим, то миссия — это то, почему другие могут хотеть с нами встретиться. Если сформулировать ответ на этот вопрос перед встречей, можно эффективно управлять своим поведением на самих переговорах. Сравните:

<b>Цель</b>	<b>Польза от нас (миссия)</b>
Продать тренажер	Понять, что человека не устраивает в части здоровья и внешнего вида, и помочь найти решение
Продать рекламу в наших журналах	Узнать, какая аудитория интересна этой компании, и помочь на нее выйти
Выбить для нас скидку	Найти структуру сделки, в которой поставка будет выгодна и нам, и им
Допродать наши дополнительные услуги	Помочь им увидеть пользу от наших дополнительных услуг
Уломать на продление контракта	Понять задачи клиента на следующий год и найти способы ему помочь

Ключевое здесь — что мы приходим на переговоры не чтобы продать, а чтобы сделать что-то хорошее другому человеку. И теперь эта мысль должна направлять нас всю дорогу: «Как нам понять, что для него хорошо? Двигаемся ли мы к этому? Вот это предложение — оно сделает ему хорошо?»

Если мы не знаем, зачем человек пришел на переговоры, надо прямо об этом спросить, не постесняться. Может оказаться, что человек тут против своей воли, и нужно тогда встречу заканчивать. Кроме шуток: если человек не понимает, зачем он сидит с вами в переговорной комнате, вы с ним ничего не слепите.

Случай из жизни. Российский инвестфонд занимается поддержкой стартапов. Директор по пиару сидит в переговорной комнате. Заходят трое: сотрудник фонда Юлия и двое сотрудников пиар-агентства. Они открывают на экране презентацию и 10 минут рассказывают о преимуществах своей компании. Заканчивают: «Будем рады ответить на вопросы».

В комнате повисает молчание.

— Юлия, зачем вы организовали эту встречу? С какой целью?

— Хотела вас познакомить, чтобы вы нашли точки соприкосновения.

— Но ведь вы прекрасно знаете, что у нас уже расписаны бюджеты на год, подрядчики работают, все кампании запущены и никакой новой работы до августа не будет. И вы это знаете. Чего вы от меня ожидали?

— Ну...

— Юлия, это непрофессиональная работа и трата моего времени. Я не буду дальше продолжать это общение, а по поводу вашего поведения я сообщу руководству.

И уходит.

А надо было всего лишь начать встречу с того, чтобы выяснить, ради чего тут все собрались — если это вызывало хоть малейшие сомнения.

Не стоит бояться, что в погоне за чужой выгодой мы сделаем что-то себе во вред. Само собой, не сделаем: мы не уступим в цене там, где нам не выгодно; не поедем доставать продукт, которого у нас нет в наличии, если это не часть нашего бизнеса. Необязательно превращаться в безвольную губку и делать всё по воле клиента.

На самом деле всё гораздо круче.

Когда вы докопались до настоящей клиентской боли и сделали это дружелюбно и заботливо, клиент вряд ли захочет вас прожимать по цене. А даже если захочет — у вас нет нужды заключать с ним договор и есть право отказать.

## Нужда

Кэмповская школа переговоров учит: переговоры — это когда обе стороны могут в любой момент отказаться от сделки и не испытать от этого страшных последствий. Когда кто-то не может отказаться — это не переговоры.

Когда работнику в принципе хватает денег на жизнь, но он хотел бы больше — это переговоры. Если работодатель скажет ему за повышение свернуться крендельком, работник может послать работодателя и вернуться к своим делам.

Другое дело — когда работнику нечего есть, и если он сейчас не добьется повышения зарплаты, он и его семья будут голодать. У него конкретная, осязаемая нужда, и работодатель может этим воспользоваться. Например, он может повысить зарплату на четверть, а дать в два раза больше работы.

У нужды есть две проблемы, по одной для каждой из сторон.

Та сторона, которая находится в нужде, может согласиться на невыгодные для себя условия и пострадать от этого. Например, продавец в нужде может дать слишком большую скидку, которая съест всю прибыль.

Человек, с другой стороны, тоже может пострадать: когда его партнер осознает, что согласился на невыгодную сделку, он может попробовать вернуть всё назад, и если не получится — вставлять палки в колеса. Продавец предложил слишком большую скидку, ему дали по шапке в компании, и теперь он будет навязывать клиенту ненужные дорогие услуги.

И есть еще одна проблема: если вы заключили невыгодную сделку из-за чьей-то нужды, это будет ваша последняя сделка. Человек не захочет с вами иметь новых дел. Всё время и энергия, которые вы потратите на переговоры, будет потрачена впустую ради одной небольшой сделки.

Кэмп учит следить за своим состоянием и не ходить на переговоры в нужде. Нужно организовывать дела так, чтобы мы эту сделку *хотели*, но *не нуждались* в ней. Это вопрос не переговоров, а вообще всего жизненного пути: постараться не оказываться в ситуациях, когда наше благополучие полностью зависит от какой-то одной конкретной сделки.

## Спешка

Начинается встреча. Продавцы на месте, а клиент опаздывает на 15 минут. Когда клиент заходит, он говорит: «У нас 15 минут, давайте начнем поскорее».

Если у продавца есть нужда продать, они обычно начинают тараторить. Они уверены, что сейчас нужно вложиться в эти 15 минут, и они закроют сделку. Но клиент скучает 15 минут, потом благодарит их за встречу и уходит.

Если у продавца нет нужды, они помнят, что сделку хотят не только они. Клиент тоже хочет что-то получить от этой сделки. Поэтому опытные переговорщики делают так:

«Иван Петрович, у нас есть некая презентация, но у меня сейчас несколько иное предложение. Мы вряд ли успеем сейчас обсудить вашу задачу детально, а я бы очень хотел понять досконально, чем мы можем вам помочь. Поэтому я предлагаю начать обсуждать ваши задачи и договориться о следующей встрече, где мы сможем продолжить. Когда вам удобно?»

Может статься так, что клиент не в курсе, зачем его сюда пригласили. Он думал отсидеть 15 минут и уехать заниматься своими делами. Очевидно, что с таким клиентом кашу не сварить. Можно тогда честно сказать:

«Ой, Иван Петрович, кажется, это какое-то недоразумение. У меня было ощущение, что мы можем вам быть чем-то полезны как агентство, и мы хотим вам помочь. Но мы пока не понимаем ваших задач. Если у вас нет проблем с рекламой и продвижением, то с моей стороны будет глупо тратить ваше время на выслушивание нашей презентации. Если же мы можем быть вам чем-то полезны как рекламщики, давайте обсудим именно ваши задачи».

Опытный переговорщик помнит, что он тут не чтобы продать, а чтобы понять потребности клиента и предложить ему хорошее решение. Он не будет исполнять цирковой номер с пауэрпоинтом за 15 минут. Он сделает так, чтобы клиент сам захотел рассказать ему о своих проблемах. И никакой спешки.



## Открытые вопросы

Основной инструмент хорошего переговорщика — открытые вопросы. Это вопросы, которые требуют развернутого ответа. Например:

### Закрытый вопрос

Вы хотите скидку, потому что у конкурентов дешевле?

Вам подойдет скидка 20%?

У вас есть проблема, что сотрудники забывают ваши поручения?

Вы же хотите уходить с работы ровно в 7 вечера?

Хотите ли вы привлекать сотни новых клиентов?

Вы хотите иметь красивое стройное тело?

### Открытый

А почему вы хотите скидку?

На какую сумму вы рассчитывали?

Какие у вас сложности и проблемы с сотрудниками?

Как бы вы хотели изменить свой рабочий график?

Какие у вас стоят задачи в области привлечения клиентов?

Если бы вы могли что-то в себе изменить, что бы это было?

Закрытые вопросы — это часто не вопросы вообще, а скорее утверждения, с которыми ваш партнер может согласиться или опровергнуть. Задавая эти вопросы, мы на самом деле ничего не узнаем, даже если собеседник отвечает честно. А если собеседник чувствует из вопроса, что мы от него ожидаем определенный ответ, он может даже соврать.

Мы спрашиваем, хочет ли человек уходить с работы в семь, и он, может быть, действительно хочет. Но мы не знаем, важно ему это или нет; является ли это для него главной проблемой или это так, фоновая хотелка. Ответ на этот вопрос ничего нам не дает.

Мы спрашиваем: «Хотите ли вы иметь красивое стройное тело?» Из самого вопроса очевидно, что подразумевается ответ «да». Мало кто скажет вам в лицо: «Нет, я хочу дряблый живот и свисающие бока». Но в реальности человека может не очень волновать его фигура, потому что он занят другими делами. И тогда на вопрос «Что бы вы изменили в себе» он бы сказал, например, «чтобы не было одышки» или «чтобы не болела голова».

Закрытые вопросы часто используют в манипулятивных технологиях продаж, чтобы погрузить читателя в нужное мироощущение. Продавец задает несколько наводящих закрытых вопросов, как бы подводя собеседника к нужному выводу:

У вас есть заветная мечта?

Скажите, было бы здорово иметь возможность осуществить ее прямо сейчас?

Согласитесь, ведь деньги лишними не бывают, верно?

Хотели бы вы иметь возможность реализовать любую свою заветную мечту прямо сейчас, не дожидаясь, пока у вас накопится нужная сумма денег?

И предлагают кредит наличными.

Такое, разумеется, работает на некоторых людях, но на выходе люди почувствуют, что их развели, ими манипулировали. И ладно бы ими манипулировали, чтобы они за свои деньги купили очередной тренажер за три копейки. Но тут банк ими манипулирует, чтобы выдать кредиты на сотни тысяч рублей. Сразу видно, кто в этой сделке находится в нужде.

С помощью закрытых вопросов мы можем доставать из людей то, что им на самом деле нужно и что у них болит. В закрытых вопросах мы можем лишь подтверждать наши искаженные представления об этих людях, ничего на самом деле не узнавая. Чтобы понять клиента, нужно задавать открытые вопросы.

Разумеется, открытые вопросы нужны не всегда. «Хотите чаю, кофе?» или «Давайте встретимся в понедельник?» — это всё могут быть закрытые вопросы. Не надо ударяться во все тяжкие.

## Багаж

Есть еще понятие багажа — это что-то важное, что все знают, но не произносят. Школа Кэмпбелла учит: багаж нужно выложить перед встречей. Например:

На встречу пришли пятеро: три человека из рекламного агентства и два менеджера из большой FMCG-компании. В сумме трое парней и две девушки. И вот одна из этих девушек в разное время имела отношения с двумя из парней, а с третьим недавно развелась, прожив полтора года в браке. То есть в комнате «всё сложно». В этой ситуации нужно, чтобы кто-то сказал:

«Народ, мы пришли по делу, но очевидно, что тут какие-то личные сложности. Вы встречались, мы были женаты. Если это сейчас нам будет мешать работать, давайте возьмем самоотвод и передадим это дело кому-то из коллег. Ну нереально же решать вопросы, когда всё так сложно».

И все либо с этим согласятся, либо скажут по-взрослому: «Мы не позволим нашим отношениям навредить делу». И будут работать спокойно.

Опасность багажа в том, что, если его не проговорить, он может незаметно для нас влиять на решения другой стороны. Мы им предлагаем всё хорошее и со скидками, а они не берут. Почему не берут? Что они не договаривают? Такие штуки очень вредны для работы и переговоров.

А если багаж проговорить, произойдет магия: участники встречи должны будут признать, что названный фактор реально на них влияет, и обсудить его по-взрослому. Или подтвердить, что ничего не влияет, и продолжить работать без этого фактора. Проговаривание действует волшебным образом, как щелочь на кислоту, вода на уголь, а подписанный акт — на бухгалтерию.

Проговаривать багаж всегда больно и неприятно, потому что, если бы это было легко и приятно, это не было бы багажом. Темы, которые становятся багажом, обсуждать неловко, странно, как будто неуместно. Проще промолчать и сделать вид, что ничего не было. Но именно это замалчивание и создает багаж.

Если правильно выложить багаж, можно развернуть в свою сторону даже недружелюбно настроенную аудиторию. Вот байка об этом:

Стартап ездит по Кремниевой долине, встречается с инвестфондами, чтобы в них вложили. Восемь встреч подряд им отказывают. Руководители фондов в секретных чатиках уже обсудили этот стартап и заранее знают, что им нужно отказать.

И вот очередная встреча. Основатель заходит в комнату и видит скучающие лица инвесторов. И он говорит так:

«Господа, я осознаю, что вы уже наверняка знаете, что мы за стартап. И, вероятно, знаете, что нам отказали в восьми фондах. Если у вас уже есть для нас готовый ответ, то скажите это нам прямо, и мы не будем тратить ваше время».

Инвесторы, не ожидая такого поворота, все-таки пригласили ребят на разговор и решили глубоко разобраться, что же это за стартап. В отличие от встреч во всех предыдущих фондах, у них получился содержательный разговор. Денег, правда, не дали, потому что бизнес-модель у ребят была слабая — но на этот раз им честно об этом сказали.

Багажом может быть что угодно: вы опоздали на встречу (и это бесит клиента), клиент три раза переносил встречу (и это бесит вас), компания работает только на откатах, директор компании — друг президента, за окном ремонтируют асфальт, из соседней комнаты раздаются сексуальные стоны — в общем, всё, что может помешать работать или влиять на решения, может быть багажом.

Багаж необязательно *разрешать* — например, отказываться от встречи, если вам много раз ее переносили. Его нужно как минимум прокомментировать, чтобы все на встрече понимали, что эта информация есть и она влияет на решения. Главный враг тут — недосказанность.

Комментирование багажа лучше не сводить в шутку: «Так, ну что, тут все со всеми спали, теперь давайте и поработаем» — это лишь подчеркнет нежелание решить проблему.

## Эмоции

Лучшие переговоры происходят тогда, когда оба участника спокойны. Если появились эмоции, нужно брать паузу и остывать. Хорошие решения на эмоциях не принимаются, даже если эти эмоции — радость и восторг.

**Гнев, ярость, злорада.** Если собеседник злится (неважно, на вас, из-за вас или просто так), он видит все кругом в темных красках, его всё раздражает. Лучше дать собеседнику материалы для размышлений и прекратить на время личный контакт. Например, так:

«Иван, давайте я вам отправлю на почту материалы, чтобы вы могли все спокойно изучить. Через пару дней мы сможем встретиться или созвониться, и договоримся обо всём».

Если собеседник злится на вас, то у Кэмп есть прием «травить леску», то есть позволить человеку проговорить и осознать эмоцию, усилив ее:

«Иван, если я вас бешу, давайте закончим эту встречу. Мы ни к чему хорошему не придем».

Человек в этот момент должен либо превратить свои эмоции в действия (и действительно послать нас), либо признать, что зря он так злится и вообще-то нужно делать дело.

**Печаль, подавленность, апатия.** В этом состоянии человек может не хотеть вникать в детали предложения и согласиться на что-то, что ему не будет выгодно. Потом он это осознает и начнет чинить преграды проекту. Делать то же, что и с гневом — отложить принятие решения, отправить материалы для спокойного ознакомления.

Если неудобно указывать человеку на его эмоции, можно перенаправить их на себя:

«Иван, вы меня простите. Я приехал на встречу, но дело в том, что у меня сегодня, как сказать... семейная драма. Мы с вами говорим, а мне совсем не до этого. Простите, пожалуйста. Может, перенесем принятие решения на попозже?»

**Радость, восторг.** Не все об этом знают, но сильные положительные эмоции могут так же разрушить сделку, как и отрицательные. Когда человек восторжен, у него могут быть нереальные ожидания от нашего продукта, а когда он успокоится и начнет продуктом пользоваться, придет фаза разочарования. И в целом хороший продукт в его глазах будет выглядеть плохо, а мы – обманщиками.

Компания приглашает на встречу дорогого консультанта.

Звучат фразы «Вы профессионал», «У вас такая хорошая репутация», «Мы уверены, что вы всё сделаете именно так, как нужно». В общем, ожидания от этого консультанта, как от спасителя мира.

Консультант понимает, что этот маятник качнется в обратную сторону: когда после его работы что-то будет неидеально или не произойдет чуда, они обрушатся на него с критикой, причем с теми же словами: «Но вы же профессионал! Вы должны были всё сделать как нужно!»

Консультант пытается снизить ожидания, но безуспешно.

Клиент рассыпается в восторгах. Консультант не берется за проект. На проект приходит другой консультант и проваливается в ту же яму, которой боялся первый.

Мир слухами полнится.

**Возбуждение, ажиотаж.** Если видно, что человек не в себе, спешит, хочет всё как можно скорее, глаза навывкате, ладони потные и вообще он весь такой вертлявый, — вероятно, он вообще не соображает, что делает. Это могут быть вещества, развод с супругом, состояние аффекта, гипноз — вам оно надо? Особенно если заключаете какие-то долгосрочные сделки: сегодня человек под веществами, а завтра отойдет и начнет исправлять свои ошибки, и одной из ошибок будет ваш договор.

Золотое правило: если человек неспокоен — отложить принятие решения. Нужно успокоиться и только потом что-то решать.

## Право на нет

Волшебный приём школы Кэмп — подчеркивать право человека отказаться. Можно прямо говорить:

«Если вам это не подходит — без проблем, будем искать другие варианты».

«Не стесняйтесь говорить, если вам что-то не нравится или не подходит».

«Если вам это неудобно — говорите».

Интуитивно кажется, что, когда такое говоришь, человек с большей вероятностью откажет. Но всё несколько глубже.

Когда человека приглашают отказаться, он чувствует, что на него не давят и у него есть возможность принять взвешенное решение, в том числе и отказаться. Если он соглашается, то это решение получается прочувствованным, глубоким и твердым — ведь человек принял его сам, без давления.

А если он отказывается, то он как бы выполняет просьбу его партнера по переговорам, и у них сохраняются хорошие отношения. Не давление типа «Сделай — нет», а партнерство: «Если не подходит, скажи». — «Не подходит». — «О'кей, давай поищем другой вариант».

Обратите внимание: мы не подталкиваем к отказу, мы лишь подчеркиваем право человека отказаться, если ему это неудобно. Потому что мы ставим перед собой цель сделать человеку удобно и хорошо, это наша основная цель и миссия в любых переговорах.

Важно помнить, что наша задача — не сделать так, чтобы человек любой ценой с нами согласился. Это очень вредно — любой ценой. Нужно, наоборот, чтобы то решение, которое мы вместе примем, было нам обоим выгодно, и никто из нас потом о нем не пожалел. Ведь если кто-то потом об этом пожалеет, ему не составит труда саботировать наш проект, затянуть согласование, сдачу, приемку или оплату — это будет не выгодно никому.

## Чуткость и зомби

Люди, которые прочитали книгу Кэмп «Сначала скажите «нет», часто допускают такую ошибку: берут на вооружение какие-то отдельные слова и приемы и применяют их механически, не чувствуя ситуацию. Это опасно и в корне неверно.

В переговорах нужно очень внимательно следить за обстановкой, собственным состоянием и состоянием собеседника: что у него на лице и в голосе, что он говорит, где он реагирует плохо, где он открывается. Так же и о себе: в какой момент вас укололо, где стало тяжело, где поднялся внутренний протест. Все эти наблюдения подскажут вам, что происходит на самом деле и как выплыть из этой ситуации с пользой для всех.

Чего нельзя делать:

Нельзя вставлять какую-то «правильную» фразу, если кажется, что она прозвучит неестественно. Это будет только раздражать собеседника. Говорить нужно естественно, а если не знаете, что говорить, — молчать.

Нельзя строить «карту разговора» и заранее продумывать фразы за собеседника. Этот план разрушится в самом начале разговора, и мы окажемся неподготовленными. Наоборот, нужно приходить на встречу с чистой головой и готовностью к любому повороту событий.

Не стоит переть напролом, видя, что человек не готов с вами говорить, закрылся, сомневается или не расположен к сделке. Можно попросить перерыв во встрече, если зашли в тупик. Можно перенести встречу. Брать собеседника измором и силой — вредно.

Главное правило переговоров по Кэмпу — приходить на встречу с искренним желанием помочь другому человеку. Когда нами движет это желание, постепенно всё само складывается. Когда это напускная цель, а внутри мы на самом деле хотим нажиться и скорее продать, то подход не работает.



## **Всё приходит с опытом**

Переговорщики, которые прошли подготовку у Кэмпбелла, говорят так: «Сначала ты тупишь и делаешь всё неважно. Потом ты годик работаешь с людьми, ведешь переговоры, и однажды у тебя щелкает. Потом щелкает еще несколько раз, и через года полтора начинаешь понимать, что система гораздо глубже, чем описанные в ней приемы. Но для этого нужно просто много раз пообщаться с людьми, смотря на них глазами этой школы».

Верно и обратное: можно стать классным переговорщиком, просто проведя сотню переговоров и не читая никаких книг. Но с книгами, конечно, легче.

## Главное о переговорах

Есть «осадная» техника переговоров: найти покупателя, вычислить его слабые места, провести осаду, подавить сопротивление и закрыть сделку. Это рабочая схема, но она дает сбой на долгой дистанции.

Есть «новая школа». Основная идея — что мы не осаждаем клиента, а становимся с ним на одну сторону и ищем решение, от которого ему будет хорошо.

Люди будут что-то покупать, если увидят в этом пользу и это будет для них достаточно важным. Задача переговорщика — узнать, что людям важно и какую пользу им можно принести. Не надо давить скидками и бонусами, пока мы не поймем, в чем польза для человека.

Новая школа учит заключать долгосрочные выгодные сделки, чтобы ваш партнер чувствовал доверие к вам и хотел вернуться. Иногда для этого нужно поступиться сиюминутными интересами. Если видим, что человек сейчас допускает ошибку, покупая у нас, нужно его от этой ошибки защитить.

Переговоры должны быть без спешки, нужды и эмоций. Если что-то из этого есть, велика вероятность дурных решений.

В переговорах обе стороны имеют право на «нет». Полезно говорить партнеру, что он имеет право нам отказать, чтобы он принимал взвешенные и выгодные для себя решения.

Надо быть чутким к другому человеку, ловить его эмоции, реагировать на ситуацию. Не надо быть бараном, который читает дежурные фразы с бумажки.

## Маркетинг и знание клиента

В баре у стойки сидит симпатичная девушка. В бар заходят четверо мужчин. Первый садится рядом и громко говорит в пустоту перед собой:

— Я программист, делаю системы искусственного интеллекта, скоро перееду в Кремниевую долину строить убийцу Фейсбука. У меня дорогая машина, я хорош в постели и уважительно отношусь к женщинам во всём мире. Кто хочет поехать со мной?

Девушка его игнорирует, потому что это была медийная реклама. Подсаживается второй:

— Привет! У меня «Лексус», лофт в центре Москвы и коллекция редкого джаза на виниле. Я знаю, что девушки, как ты, любят такое. Поехали ко мне?

Она его игнорирует. Это была таргетированная реклама. Подсаживается третий:

— Девушка, знаете анекдот про три спицы и кольцо? Так вот, встречаются как-то Петька, Василий Иванович и проститу...

Девушка молча отсаживается. Это был плохой контент-маркетинг. Остался последний:

— Здравствуйте! Можно вам задать вопрос?

— Задавайте.

— Почему вы отшили этих троих?

— Потому что я администратор этого бара и считаю остатки.

— Вы считаете вручную?

— Да. А как еще?

— А вот есть приложение, чтобы считать автоматически. Хотите покажу?

Потом они поженились. Это настоящий маркетинг.

Маркетинг — это изучение того, что людям нужно и как им сделать хорошо. В этой главе поговорим о тех частях маркетинга, без которых совсем плохо.

Сразу оговоримся, что мнений и теорий по поводу маркетинга примерно миллион. Мы не полезем в университетские лекции по теории маркетинга и не претендуем на полноту и академичность, только жизнь и суровая практика малого бизнеса.

В нашем понимании маркетинг — это:

Понимание покупателя и его проблем

Понимание нашего продукта и его сильных сторон

Все действия, которые соединяют одно с другим: проблемы покупателя и сильные стороны нашего продукта

Общение с покупателем (реклама и контент-маркетинг)

Экономика (сколько мы тратим на маркетинг и сколько он нам приносит)

Сохранение тех, кого мы уже привлекли, — retention

Есть течения, в которых маркетинг — это только реклама, только контекст, только дизайн упаковки или только исследование позиций продукта на рынке. Или где маркетинг — что-то эфемерное и «на кончиках пальцев». Есть люди, для которых маркетинг — это не дисциплина вообще, а лишь обман, чтобы заманить вас на тренинги. Есть и те, для которых маркетинг — религия, а реклама — царица наук.

Давайте просто договоримся, что маркетинг — это о том, как понять людей и дать им то, что они хотят.

## Ошибка выжившего

Не верьте тем, кто говорит, что маркетинг не нужен и надо «просто что-то делать, а клиенты найдутся». Часто это ошибка выжившего — если у человека что-то получилось, это не значит, что получится у другого.

Иногда действительно никакого осознанного маркетинга не нужно, достаточно сделать хоть что-то. В России полно неосвоенных рынков и недонасыщенных ниш, в которые нужно просто прийти и заявить о себе.

В деловом квартале открылась кофейня навынос, единственная в радиусе 500 метров. Этой кофейне достаточно поставить щит со словами «Кофе с собой» и открываться достаточно рано, чтобы ловить утренний трафик. Одна табличка — это весь маркетинг. Это — и еще возможность делать кофе с собой, хороший запас молока и отсутствие кофейного снобизма, когда тебе в кофейне не приготовят ничего, кроме фильтр-кофе.

Но если такую же кофейню навынос открыть в спальном районе, еще не факт, что люди будут туда ходить: ведь люди идут на работу, садятся в метро или машины — им сейчас не до кофе. Максимум, на что можно рассчитывать, — пешеходный трафик из людей, которые идут на работу где-то неподалеку. Поможет ли этой кофейне разбрасывание флаеров?

Есть микрорайон, в нем 10 продуктовых магазинов, 10 парикмахерских, 5 спортклубов, 5 кафе и даже один коворкинг, но ни одного хозяйственного магазина. За гвоздями, краской, лампочкой или розеткой нужно ехать 40 минут до торгового центра. Стоит ли открывать здесь хозяйственный магазин? Кажется, что да, но всё зависит от множества других факторов: размера микрорайона, его застройки и ассортимента хозяйственного магазина.

Лет пятнадцать назад в России не было понятия хостела. Если нужно было недорого и скромно переночевать в чужом городе, нужно было либо искать общежитие, либо гостиницу, либо перебиваться у друзей. Потом кто-то привез в Россию идею хостелов, они расцвели бурным цветом без особых усилий. И сейчас в центре Петербурга хостел чуть ли не в каждой арке. Стоит ли открывать еще один? Может быть, и стоит,

если он будет устроен принципиально лучше и окажется более удобным для потребителей.

Бывает так: человек открывает кофейню или хостел, его бизнес «выстреливает», и он начинает рассказывать всем, что открыть свое дело легко. Начинает продавать франшизы, выступать на конференциях, писать книги и мотивировать всех со сцены. А потом оказывается, что основателю франшизы повезло, и если десять лет назад ниша была незанятой, то теперь там конкурентное рубилово, зарабатывать сложно.

Чаще наоборот: человек открывает свой небольшой бизнес: магазин с куртками, например. Дает контекстную рекламу, размещается в каталогах, суетится, общается с клиентами, возит нужный ассортимент — и оп, выручка идет, планы выполняются, открывается второй магазин, потом и собственное производство. Всё благополучно, ни одного бизнес-тренинга не проведено, ни на одну конференцию по бизнесу его не приглашают. Просто работает человек, делает всё грамотно, и никто об этом не знает.

Единокого рецепта в маркетинге нет. И доверять людям, у которых что-то получилось, тоже нельзя — часто то, что работает в одном микрорайоне, не работает в соседнем. Ко всему нужно подходить с Экселем. А если рисковать, то осознавать, на какой риск вы идете.

При чем тут «ошибка выжившего»: когда мы смотрим на успешные примеры бизнеса, у которых маркетинг сработал как-то сам или как-то удачно сошлась экономика, мы имеем несколько искаженную картину действительности. Мы смотрим только на успешные предприятия, которые по каким-то причинам (не всегда понятным даже самим основателям бизнеса) не закрылись в первые годы. При этом мы не смотрим на те компании, которые с тем же продуктом или той же бизнес-моделью закрылись в те же первые годы. Смотря на победителей, мы не можем научиться на ошибках побежденных.

В основе системного маркетинга лежит понимание потребностей клиентов. Поговорим о них в первую очередь.

## Зачем изучать потребности клиента

Иногда предприниматели идут по такому пути:

1. Придумать классную штуку.
2. Вложить деньги, чтобы ее сделать.
3. Вложить деньги, чтобы ее раскрутить.
4. Осознать, что штука мало кому нужна.
5. Страдать.

Ошибка случается в момент, когда предприниматель влюбляется в свою идею на первом пункте и идет с горящими глазами ее реализовывать. А нужно было убедиться, что эта идея интересна какому-то существенному количеству людей — достаточно, чтобы окупить бизнес и получать прибыль.

Потребность клиента можно измерить двумя вопросами: «Сколько за ваш продукт готов заплатить отдельный клиент?» и «Сколько клиентов вы можете достать?». Если нарисовать схему из этих двух вопросов, можно будет наглядно увидеть, к чему стремиться:

Готовы платить много	<b>Премиум-сегмент, специализированные продукты</b>	<b>Дорогие ценные продукты</b>
Готовы платить мало	<b>Мертвые стартапы</b>	<b>Массовый сегмент</b>
	Мало клиентов	Много клиентов

Допустим, мы производим фитнес-трекеры в Китае. В идеале мы должны создать такой продукт, за который очень много людей захочет отдать очень много денег. Это значит, что он должен решать какую-то массовую и очень острую проблему: понты и лишний вес. Это идеальная бизнес-модель: фитнес-трекер, от которого гарантированно худеешь и выгля-

дишь как топ-менеджер нефтяной компании. Но по цене, которую может себе позволить в кредит массовый потребитель.

Если отступить от идеала, можно сделать продукт для массового сегмента: дешевый фитнес-трекер, который будет следить за здоровьем и самочувствием. Важно, чтобы он был суперпростым, без настройки и обслуживания, потому что «готовы платить мало» — это не только про деньги, это еще и про внимание и время.

Другой вариант — делать дорогой продукт, который решает важные задачи узкого сегмента платежеспособной аудитории. Например, фитнес-трекер для триатлонистов. Правда, в этом сегменте уже много других устройств. Может быть, трекер для программистов — они сидят весь день за компьютером, как им поддерживать форму? Или трекер активности и безопасности детей для заботливых родителей? Трекер для людей, которые проходят какое-то дорогое лечение, и он следит за уровнем чего-то там в крови?

Чего точно не стоит делать — так это делать продукт на базе интересной идеи, если на нее нет массового спроса или готовности много платить. Например, фитнес-трекер для филателистов; фитнес-трекер, который заряжается от тепла человеческого тела; фитнес-трекер из дерева для защитников окружающей среды.

Большая часть предприятий вокруг нас делает понятные вещи. Магазин продает продукты, чтобы человек их ел и не голодал. Другой магазин продает одежду, чтобы человек не мерз и был нарядным. Мы интуитивно понимаем, зачем существует такой бизнес и что нужно клиенту.

Ничто не мешает открыть очередной продуктовый магазин: если он будет стоять в удобном месте, давать нормальные цены и там не будет проблем с ассортиментом и качеством, это будет нормальный жизнеспособный бизнес. Это так называемый «традиционный бизнес» — когда его модель понятна, принципы работы изучены, нужно просто брать и делать. Самое страшное, что произойдет, — слишком сильная конкуренция.



Все инвесторы и предприниматели, с которыми нам приходилось общаться, в один голос говорят: «Если это ваш первый бизнес, сделайте его простым, традиционным. Не лезьте в инновации, начните с простой торговли или услуг». Это сразу снимает огромное количество проблем с маркетингом, продвижением и экономикой: если что-то не получается, можно подсмотреть и скопировать. Это работает: почти все продуктовые магазины — это просто продуктовые магазины, без революционных идей, и почти все они нормально работают и зарабатывают.

В традиционном бизнесе маркетинг и экономика на 80% уже сделаны за вас. Изобретать что-то новое нужно только в самых переполненных нишах с жесткой конкуренцией. Грубо говоря, когда две аптеки стоят дверь в дверь и каждая пытается привлечь клиентов: картами лояльности, акциями, скидками, рекламой, ростовыми куклами и красной ковровой дорожкой. В остальных случаях все эти пляски не нужны и бизнес будет спокойно работать по стандартным лекалам.

Особенно важно, что мы можем заранее измерить спрос на тот или иной бизнес: просто прийти в уже существующий магазин и посмотреть, сколько там клиентов. Например, если вы мечтаете открыть в торговом центре магазин необычных подарков, просто сходите в соседний ТЦ и посмотрите, как люди ходят в такой же магазин там. Полчаса на лавочке три раза в неделю дадут вам отличный ориентир по будущей окупаемости бизнеса.

Мы говорили о традиционном бизнесе, а ведь есть еще инновационный — когда создают что-то принципиально новое или берут старое и переделывают. Для такого бизнеса нужно понять, какие проблемы клиентов он будет решать и насколько эта проблема существенна. Готовы ли люди платить, чтобы решить эту проблему? Или это только в наших головах проблема, на самом деле людям на нее наплевать и платить за нее они не будут?

Возьмите эволюцию продуктовых магазинов. Каждый шаг эволюции — это инновация. Смотрите на странице справа.

## **Эволюция продуктового магазина**

Было: рынки, универмаги и специализированные магазины. Много отделов под одной крышей или много отдельных построек с продавцами и кассами.

Проблема: неудобно много раз рассчитывать в каждом отделе; стоять в очереди в каждый отдел; переходить из магазина в магазин.

Решение: магазины самообслуживания, супермаркеты.

Проблема: хочется закупиться всем, что нужно для дома. Ассортимента продуктового супермаркета не хватает.

Решение: гипермаркеты. Универсам с огромным хозяйственным отделом, электроникой, игрушками, живыми кальмарами, садовой мебелью и чем угодно еще.

Проблема: вроде всё купил, но готовить из этого тяжеловато, а в рестораны не находишься.

Решение: отдел кулинарии с готовой едой и полуфабрикатами. Дешевле, чем в ресторане.

Проблема: гипермаркеты в черте города особо не построишь — место дорогое. Раз в неделю выезжать далеко — это целое дело. Довольно много людей не хочет посвящать выходной поездке в гипермаркет.

Решение: универсам у дома — много маленьких универсамов среди жилых домов с ограниченным ассортиментом. Акцент на кулинарию и готовые блюда.

Проблема: да, магазин, конечно, у дома, но всё же надо идти туда, а потом возвращаться с пакетами.

Решение: доставка продуктов и кулинарии.

Проблема: мне не надо столько курицы, сколько у вас в лотке. И капусты не нужен целый кочан. А если я из этого всего сейчас наготовлю, придется есть одно и то же всю неделю.

Решение: доставка продуктов на одно приготовление («Партия еды», «Вкус на дом», «Нужен ужин»).

Проблема: но эти продукты всё равно надо готовить...

На каждом витке эволюции у покупателей была проблема, а бизнес предлагал решение. Решение подходило не всем, но оно оказывалось достаточно удобным для нужного числа людей, чтобы бизнес развивался. Всю дорогу этой эволюцией двигал один простой закон, который можно было бы изобразить схемой:

### **Голод > Человек > Сытость**

Голод давит на человека, человек что-то делает, чтобы стать сытым

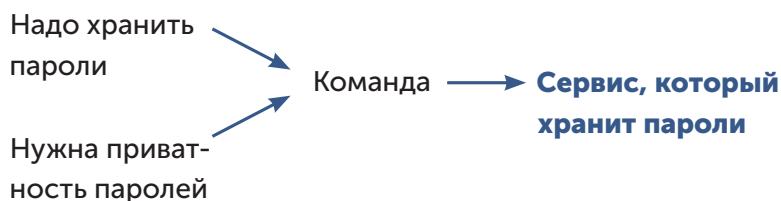
Если посмотреть на эту схему немного шире, получится так: «Голод давит на человека, человек пытается избавиться от голода, но ему мешают другие дела, цены, готовка, усталость, тяжести и расстояния».

Получается, есть какая-то движущая сила — голод. И есть какие-то силы сопротивления, которые мешают избавиться от голода. И если голод достаточно сильный, человек преодолеет все силы сопротивления и поест.

Попробуем то же самое, но с каким-нибудь инновационным бизнесом.

Летом 2018 года в Яндекс попали данные из публичных Гугл-документов. Там были пароли от сайтов — кто-то хранил их в Гугл-документах, чтобы его коллеги тоже могли что-нибудь загрузить на сайт. Яндекс эти пароли проиндексировал, и любой человек мог их увидеть.

Формулируем проблему: «Членам одной команды хочется иметь доступ к куче сайтов по паролям, чтобы при этом никто другой не смог получить доступ». Кажется, что для этой ситуации нужен некий сервис, который хранит пароли и дает доступ членам команды, так?



В теории — да, такой продукт был нужен. И он действительно существовал: программисты в одном стартап-акселераторе разработали менеджер паролей для команд и агентств. Там можно было хранить все пароли от всех сайтов и админок, а при необходимости выдать конкретный пароль конкретному подрядчику. А потом, если что, отозвать, поменять и зашифровать.

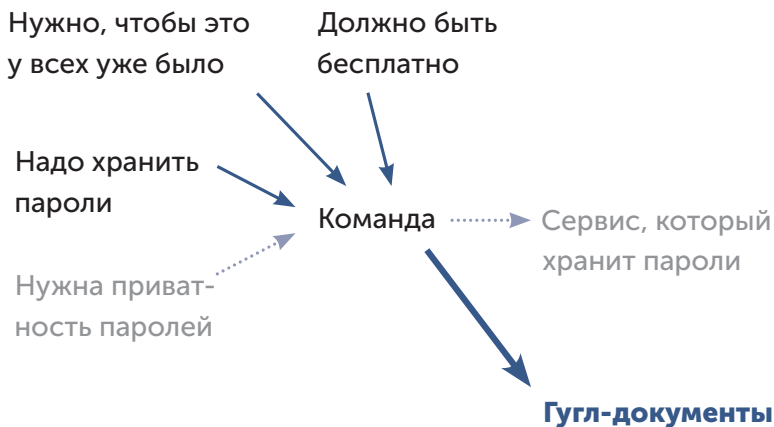
Выглядело многообещающе, но проект не взлетел. На этапе общения с потенциальными клиентами они узнали неожиданные вещи:

Гугл-док — самый удобный способ хранить пароли: он есть у всех, ничего устанавливать не надо, он бесплатный. Неудобство от каких-то проблем Гугл-дока с лихвой компенсировалось тем, что он уже был у всех и не требовал установки других программ.

Проблема безопасности в Гугл-доке решаемая. Можно так же давать доступ и отзывать доступ к документу. А если нужно прислать какие-то конкретные пароли конкретному подрядчику, любой менеджер сделает это с помощью «копировать — вставить».

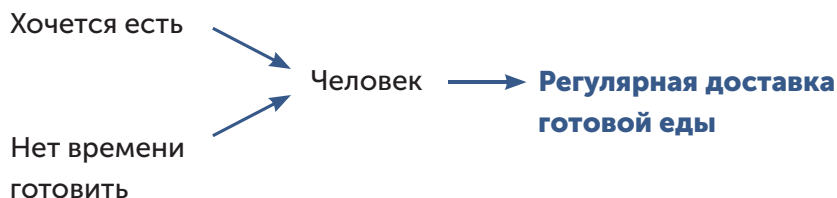
Преимущества от гибких возможностей контроля доступа к паролям не такие уж и ценные, чтобы за них платить. Почти всё то же самое можно сделать бесплатно и теми инструментами, которые у всех есть.

В итоге схема работы сервиса оказалась не такой, как ожидали:



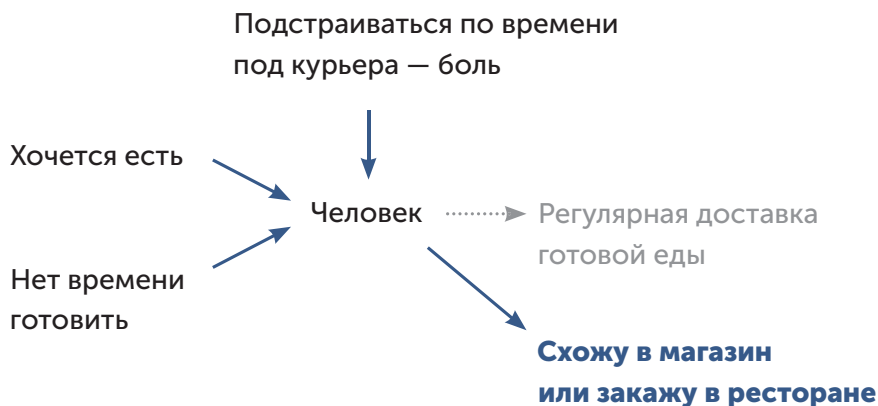
Другой пример со стартапом. Компания придумала возить наборы готовых блюд для трех- или пятиразового питания. Как кулинария, только по подписке: тебе два-три раза в неделю привозят лотки с готовой едой, нужно только разогреть и съесть. Это было ориентировано на тех, кому некогда не то что приготовить — даже сходить за готовой кулинарией. Такие суперзанятые профессионалы, которые заботятся о здоровье.

Схема работы выглядела многообещающе — голод и нехватка времени дают так, чтобы ты хотел питаться только из лоточков.



Запустились, начали продавать. Есть приток людей из рекламы, но постепенно из них выделилась стабильная «группа оттока» — люди, которые пользовались сервисом пару недель и не продлили.

Стали выяснять, в чем проблема. Оказалось, что было неудобно встречать курьера с лоточками: тот приезжал в определенное время, это значит, что нужно было сидеть дома, а это целое дело. Проще было пойти в магазин, чем ловить курьера, ждать его дома, а он еще опаздывает...



К чему все эти примеры: часто у предпринимателей есть некоторая картина мира, и в этой картине его продукт очень нужен. Потом его проверяют боем, и выясняется, что картина мира неполная, а продукт нужен гораздо меньшему числу людей.

Чтобы выявлять такие вещи на этапе проектирования, есть процедура customer development — когда предприятие общается с клиентами, чтобы понять их боль. Это общение в прямом смысле: берут номера телефонов потенциальных клиентов, звонят им, договариваются о встречах и проводят интервью. Иногда приходят в офисы, смотрят на работу сотрудников, проводят интервью с ними — это полноценное, тщательное исследование. Между делом и в фоновом режиме это не делается.

Во время исследования предприниматели прощаются с иллюзиями. Часто они узнают, что продукт не нужен, а нужно что-то другое. К этим выводам невозможно прийти самостоятельно, сидя в коворкинге и воображая себе сферических клиентов в вакууме.

В стартап-акселераторах процесс customer development — обязательная часть работы. Вам не дадут очередной транш инвестиций, если вы не покажете на очередной встрече, что вы узнали из общения с клиентами.

Самый простой customer development — это опросить друзей в Фейсбуке. Правда, после такого опроса получится продукт, который будет интересен именно друзьям в Фейсбуке — а это, вероятно, не самая массовая аудитория.

Полно случаев, когда customer development у предпринимателя происходит всю жизнь: он всё время общается со своими клиентами, узнает их боли и трудности, предлагает новые продукты. Когда предприниматель так работает, у него появляются мощные и востребованные продукты.

Бывает, что человек долго работает в компании как наемный сотрудник, проникает во все процессы и знает потребности клиентов. Потом берет все эти знания и открывает собственный бизнес. Это тоже customer development, ничем не хуже интервью с клиентами. Основатель «Додо Пиццы» Федор Овчинников публично заявлял, что, прежде чем начать свой бизнес с пиццей, он поработал в общепитах и посмотрел, как всё

устроено изнутри: как в «Доминос» делали тесто, как устроена работа в «Макдоналдсе». Нужный опыт он перенял, а то, что считал неэффективным, — исправил.

Чего точно не стоит делать — это вкладывать существенные деньги в бизнес, если не было исследования потребностей клиента. Полно историй, когда молодые и амбициозные ребята покупали дорогое оборудование и запускали рекламу, но не понимали своих клиентов и не рисовали стройные бизнес-модели. В итоге бизнес не взлетал. Это было особенно актуально в начале 2010-х во время бума на стартапы: молодые люди сидели в Red Espresso на Белорусской и высасывали из пальца идеи для очередного прорывного стартапа. 8 из 10 таких идей сгорели в тот же год.

Если нужен удобный способ структурировать исследования клиентов и рынка — посмотрите метод Алекса Остервальдера, у него есть книга «Создание ценностных предложений» и сайт [strategyzer.com](http://strategyzer.com). Остервальдер формализует исследование клиентов и рынка, чтобы всё было по полочкам. Полезная штука при создании новых продуктов, если освоить методику.

Справедливости ради, в большинстве случаев вместо Остервальдера достаточно просто поговорить с живыми потенциальными клиентами.

Напоследок — пара примеров бизнеса, высосанного из пальца.

Юноша в университете издавал факультетскую газету на деньги деканата. Почувствовав силы, он решил сделать коммерческий журнал для всего университета. Ректорат на это денег не дал, и юноша решил найти спонсоров. Первыми спонсорами стали родители.

Думая на перспективу, студент сразу нашел рекламное агентство, которое могло бы продавать рекламу в его журнале. В качестве эксперимента они организовали кампанию, чтобы замерить эффективность рекламы: студенты, которые брали в руки журнал, должны были зайти на определенный сайт и получить электронный подарок. Расчет был на то, что рекламное агентство увидит отличный отклик в журнале и будет радостно продавать его страницы богатым московским компаниям.

Пилотный номер был напечатан и выложен на стеллажи по всему университету. И когда он уже лежал на стеллажах, юноша узнал, что студентам интересно читать только про свой факультет, своих друзей и лично про себя. Филологу не было интересно, что происходит на биофаке и у почвоведов. В итоге журнал брали, пролистывали три страницы и оставляли там же, где он лежал. Стеллажи так и не опустели. Проект закрыли, инвестиции сгорели.

Женщина долгое время работала то менеджером, то продавцом, но ее душа всегда хотела заниматься творчеством. Она любила шить. И вот она решила, что будет шить футуристическую молодежную одежду, в тот год это было очень модно. Фишка была в том, что одежда была бы сразу по мерке: не стандартные какие-то лекала, а индивидуальный футуристический пошив.

Девушка завела все нужные страницы в соцсетях, купила профессиональные швейные аппараты, закупила ткань оптом, отшила пару вещей для примера и вложилась в рекламу. Заказов не было.

Пару раз к ней обратились с просьбой сшить сценический костюм и бальное платье. Она отказалась, чтобы не размывать фокус своего бизнеса.

Когда полгода продвижения и рекламы ничего не дали, женщина наконец поговорила с людьми, которых считала своими клиентами. Выяснилось, что им совершенно не интересно шить вещи на заказ: гораздо важнее одеваться в брендовое, чем в сшитое по мерке.

Зато услуги портного оказались актуальны тетушкам с нестандартными фигурами. Но для них нужны были классические брючные костюмы, верхняя одежда и блузки на работу. Этим наша героиня заниматься не хотела. Рулоны закупленной металлизированной ткани и радужной пленки до сих пор аккуратно свернуты в углу домашней мастерской, а швейные машины выставлены на «Авито».

Мораль: не вкладывайте в бизнес, пока не исследовали запросы клиентов. Сам по себе запрос не появится.



## Главный принцип рекламы

Допустим, мы изучили потребности клиента, поработали в отрасли и придумали востребованный продукт. Теперь нужно его показать людям, для этого нужна реклама и множество ее производных.

Главный принцип рекламы —

# реклама должна быть адресной.

Это самое фундаментальное, важное и необходимое, что можно придумать. Если соблюдать этот принцип, даже самая примитивная и дешевая реклама будет работать. А если нет, то даже самая талантливая и дорогая реклама превратится в слив денег.

Адресность — значит, человек, которому мы показываем рекламу, потенциально может стать нашим покупателем, то есть у него может быть проблема, которую решает наш продукт. Если у человека нет этой проблемы, то неважно, какая распрекрасная перед ним реклама — она не сработает.

Когда начинающие предприниматели делают рекламу, часто видно, что они закапываются в детали, не видя главного. Например, начинают долго обсуждать шрифт, цвет фона, логотип, голос диктора и текст озвучки. Или начинаются споры с дизайнером о вкусах: «Это недостаточно премиально, а у нас премиальный бренд, нужно быть более премиальным». Это всё полезно, но не с начала, а когда есть четкое понимание адресности — то есть когда мы уверены, что эту рекламу увидят нужные люди, в нужное время, в нужном месте.

Адресность достигается за счет отбора рекламных каналов и правильной работы с ними. Разберем примеры современных рекламных каналов.

## Рекламные каналы

Рекламироваться можно огромным количеством способов, и постоянно появляются новые. Приведем наиболее популярные.

**Наружная реклама, листовки.** Агенты расклеивают листовки по району, ставятся щиты и вешаются афиши. Хорошо работает в четырех случаях:

Для бизнесов, которые имеют смысл локально: местные магазинчики и кофейни, парикмахерские, детские садики.

Для повышения узнаваемости бренда или продукта. Когда у человека постоянно мелькает перед глазами какой-то логотип, он с большей вероятностью возьмет товар с полки.

Когда продукт нужен всем и массово — бытовая электроника, квартиры, здоровье, фитнес. Так как билборды видит кто попало, рекламировать сложные специализированные вещи на них нецелесообразно.

Просто для престижа и хорошего настроения. Приятно, когда тебе посвящен целый щит. К коммерции и рекламе это не имеет отношения, но ведь жизнь нам дана, чтобы быть счастливым.

Неплохо работают придорожные билборды, потому что водители рассматривают их, стоя в пробках.

Залистовывание почтовых ящиков приносит стабильно низкий показатель эффективности, но благодаря дешевизне он продолжает процветать. 99% листовок отправляется сразу в мусорный ящик, но один процент прочитывается. И один процент из этого одного процента приводит к продаже, и эта продажа окупает остальные 99,99% листовок.

**Телевизор, национальные каналы.** Сила телевизора в том, что он достает до людей по всей стране вне зависимости от Интернета. Аудитория общенационального телевидения постепенно стареет, поэтому здесь нам сейчас доступен в основном российский рабочий класс. За их детьми и внуками придется идти в другие каналы.

Главное в телевизоре — время и частота. Чтобы получить хороший охват, нужно повторять рекламу много раз и желательно в пиковое время. Чтобы ролик дал эффект, он должен показаться одному человеку несколько десятков раз.

**Телевизор, тематические каналы.** Развлекательные, политические и новостные каналы смотрят люди, которые интересуются этой темой. Часто новостные и экономические каналы играют где-то фоном в офисах и общественных местах. Охранники любят включить на одном экране камеры, на другом — ТНТ, а на третьем поиграть в танчики.

Выбирая тематический канал, смотрите на исследования TNS и Mediascope, чтобы понять, кто и как смотрит тот или иной канал — результаты могут оказаться удивительными.

Стоимость рекламы в телевизоре обычно зависит от трех факторов: длины ролика (стандарт — 30 секунд), времени размещения и частоты появления в эфире. Самая дорогая реклама будет в районе выпуска новостей и прайм-таймовых телепередач.

**Печатная пресса.** Тиражи печатной прессы постепенно уменьшаются, потому что люди привыкают читать в Интернете. Все еще сильны мощные тематические издания про моду, здоровье, экономику и образ жизни. Стоимость рекламы в авторитетных печатных изданиях довольно высокая — прежде чем вкладывать, оцените экономику этой рекламы (далее в этой главе).

Обычно оплатят за факт размещения. В некоторых изданиях на цену влияет размер рекламного модуля: можно купить разворот, страницу, полстраницы и даже уголок.

**Контекстная реклама в поиске.** Это рабочая лошадка малого бизнеса. Клиентам что-то нужно, клиенты приходят в Интернет и ищут, например, «услуги грузчика Красноярск». Тут их ловит куча рекламных объявлений, клиенты выбирают пять лучших компаний, оставляют заявки, из трех им перезванивают, у двух нормальная цена, у одной из них вежливый оператор на телефоне. Вот и сделка.

Контекстную рекламу имеет смысл предлагать, если люди склонны искать ваши услуги, то есть у них в жизни появляется какая-то ситуация, они идут в Яндекс и ищут.

Обычно оплачивается по кликам. Пользователь кликнул — деньги со счета списались.

**Медийная реклама на тематических сайтах.** Вы заходите на сайт, сбоку висит огромный баннер, например «Билайна». Иногда могут покрасить фон сайта в фирменные цвета. Обычно это значит, что «Билайн» пришел к руководителю сайта, заплатил денег и попросил повесить свою рекламу. «Билайн» посчитал, что аудитория этого конкретного сайта может заинтересоваться его новым тарифом. Это то же самое, что показывать рекламу по телевизору.

Обычно платить нужно за число показов или за дни или недели на сайте.

Такой метод хорошо влияет на узнаваемость и доверие. Когда человек часто видит ваши фирменные цвета и логотип, он более склонен вам доверять, даже если он не кликнул и не заинтересовался в моменте. Эффективность в плане переходов и покупок зависит от сайта: если читателям это нужно и полезно, будут кликать.

**Нативная реклама.** Обычно, если вы приходите в СМИ, вам предложат дать свой рекламный макет или текст и разместят это «Как есть». Если ваша реклама неинтересная или плохо сделана, в СМИ на это не посмотрят. СМИ гордятся своей «стеной между коммерческим отделом и редакцией», то есть независимостью редакции от мнения рекламодателей. Грубо говоря, если придет «Аэрофлот» и купит правую полосу в журнале, слева от этой рекламной полосы может оказаться статья про то, какой у «Аэрофлота» старый парк самолетов. И это вроде как нормально.

В реальности, конечно, СМИ постоянно корректируют содержание номера, чтобы таких конфузов не случалось. А в последнее время придумали новое: редакция изготавливает рекламу за рекламодателя, учитывая интересы и привычки своих читателей.

Например, вы приходите на сайт для автолюбителей со своей рекламной статьей. А вам говорят: «Погодите, эту статью наши читатели сразу вычислят и закидают вас плохими комментариями. Давайте мы лучше сами напишем статью, как считаем правильным, а вы там отметитесь как спонсор. Мы знаем, как общаются наши автолюбители, умеем подбирать для них нужные слова, они нас любят». Обычно в таких статьях не слишком много рекламы самого продукта, но читать интересно.

Если редакция классная, продукт в кассу, а рекламодатель адекватный, часто от такого творческого союза получаются интересные совместные проекты.

Случай из жизни, как раз про сайт автолюбителей. Работает в рекламном отделе небольшая редакция. Приходит клиент: сделайте, мол, нам рекламу. Редакция пишет статью, как надо для их аудитории, со всеми характерными словечками и без рекламного пафоса. Отправляет на согласование клиенту.

Клиент смотрит: «Нет, — говорит, — это недостаточно премиально, тут не показаны наши лидирующие позиции и технологическое превосходство. Мы это не напечатаем! Наш пиар-отдел перепишет эту статью, как положено!»

Переписывают. Публикуют в версии пиар-отдела. Ожидаемо приходит толпа разгневанных автолюбителей и топит эту статью в гневных, злобных, жестких комментариях. Руководство компании смотрит с недоумением: «Мы же написали, какие мы хорошие... Почему они так?»

А секрет в том, что редакции СМИ всё-таки лучше знают своего читателя, чем рекламодатель. И если идешь со своей рекламой в чужую культурную среду, безопаснее взять проводника. А еще — никто не любит хвастунов.

**Медийная и текстово-графическая реклама в рекламной сети.** Крупные игроки рекламного рынка объединяют сайты в сети: ты даешь ей рекламу один раз, а она показывает на многих сайтах. Это то же самое, что прийти на конкретный сайт с предложением разместить рекламу, только сайтов будет сразу много, сотни и тысячи.

Рекламные сети дают возможность выбрать тематику сайта, а некоторые — даже профиль аудитории: мальчикам показывать одно, девочкам другое; или показывать рекламу только жителям какого-то региона или людям определенного возраста.

Рекламные сети хорошо работают на узнаваемость: человек бродит по Интернету, а ему показывают одну и ту же рекламу триста раз в день. Логотип и слоган застревают в голове, лицо Александра Реввы становится родным, и мы уже более склонны купить что-то, что он рекламирует, — при условии, что нам оно потребуется.

Самые крупные рекламные сети (например, сеть Гугла и Яндекса) знают о пользователе пугающе много. Можно показать свою рекламу тем, кто недавно писал в Гугл-документе слово «отчет» или написал в письме родственникам слово «геморрой».

**Реклама в социальных сетях.** Сила соцсетей в том, что они очень много знают о своих пользователях: сколько ему лет, что у него с семьей и детьми, где он работает и сколько зарабатывает, с кем дружит, какую музыку слушает, что у него недавно произошло в жизни, о чем он переписывается в личке и какая у него ведущая рука. Можно найти разведенных женщин с детьми в возрасте 19—27 лет; можно найти мужчин 45+ с высоким доходом; можно показать рекламу всем, кто слушает «Монеточку» или вступил в тайное общество филателистов.

Оплата обычно за клики. Сила в прицельности: можно максимально точно выцепить нужных людей и получить хороший отклик.

**Реклама в сообществах.** В соцсетях есть сообщества, на которые подписаны люди: например, «Сочные попки», «Бизнес-цитатник», «Потустороннее» или «Радиотехника». В них можно публиковать рекламу, ее увидят члены сообщества. Это подходит, если продукт нишевый.

Есть массовые развлекательные сообщества. Там обычно рекламируют казино, финансовые пирамиды и ставки на спорт, потому что, видимо, именно эти вещи объединяют людей.

**Реклама у блогеров.** В Интернете полно людей, которые занимаются самиздатом: рассказывают о своей жизни, покупках, технологиях, культуре, играх и о чем угодно. Со временем такие люди собирают базу фанатов и превращаются в СМИ. Некоторые — в очень большие СМИ.

Обычно блогеры делают совместные проекты с рекламодателями: у них в публикациях может появиться ваш продукт, они могут сделать на него обзор, провести конкурс и разыграть что-то от вашего имени. Или вы можете позвать блогера к себе на завод, чтобы он сделал репортаж, как у вас всё производится. Или отправить блогера в ваш отель, пригласить в ваш ресторан или салон красоты.

Эксперты по блогерам советуют выбирать не самых топовых и раскрученных, а небольших. У топовых очень дорого и не всегда заинтересованная аудитория, плюс не со всеми легко найти общий язык в плане концепции и исполнения. Известны случаи, когда блогеры неправильно представляли продукты, искажали информацию, давали какие-то несуществующие гарантии — в общем, проваливались в сетевой части.

Если размещаться у блогеров, то сразу много и у многих: нужно понимать, что разовое размещение просто растворится в лентах у людей, они никогда не вернуться к старой рекламной записи и просто забудут. Ваша реклама должна появиться у блогера много раз, каждый раз максимально агрессивно направляя на ваш сайт, а на самом сайте клиентов должны ждать жесткие инструменты удержания: подписки на рассылку, вступление в группу, «Оставьте телефон».

Сила блогеров — в прицельности. Если человек делает обзоры наушников, разумно прислать ему свои новые наушники на обзор. Он может отозваться о них негативно, но совершенно точно все его зрители будут заинтересованы темой наушников.

С суперпопулярными блогерами сложнее, потому что их смотрит кто попало. Но у них можно показывать массовые продукты.

**Продукт-прейсмент.** В России постоянно снимают фильмы, сериалы, клипы и телепрограммы. Компании могут стать спонсорами или рекламодателями в этих программах. Например:

- производитель пылесосов и поставщик стройматериалов дарят свою продукцию участникам программы «Квартирный вопрос»;
- производитель кухонных комбайнов оборудует студию для съемок кулинарной программы;
- производитель телефонов платит за то, чтобы герои фильма говорили именно по его телефонам;
- дизайнер дарит свои вещи стилистам, те одевают в эти вещи модели и артистов, те появляются в клипах;
- производитель косметики платит журналу, чтобы оказаться в обзоре «10 лучших теней этого лета».

Подобное размещение сложно делать самому, нужны услуги агентств. Результат непредсказуемый, но на узнаваемость влияет.

**CPA-сети (Cost per action)** — это специальные рекламные сети, которые предлагают размещать ваши предложения, оплачивая не факт размещения и даже не клик по объявлению, а целевое действие: заказ на какую-то сумму, регистрацию на сайте, установку приложения.

В теории звучит хорошо, но на практике обычно, с одной стороны, рекламодатели заносят туда деньги за действия, а с другой стороны, к ним подключены биржи копеечного труда: все эти «заработки в Интернете без усилий». Рекламодатель в Москве платит, условно говоря, 100 рублей за регистрацию на сайте, а где-то в Воронеже сидит работник, который получает задание «зарегистрироваться на таком-то сайте за 10 рублей». Разницу 90 рублей рекламная сеть кладет в карман, а рекламодатель получает сотни мусорных регистраций.

Поэтому работать с CPA нужно очень осторожно, внимательно выбирая партнеров и проверяя их на небольших бюджетах.



**Реферальные программы.** Рекламодатель говорит: «Плачу 100 рублей за каждого приведенного живого покупателя, который оплатит и получит заказ». Агенты по Интернету находят этих покупателей на бесконечном количестве сайтов и приводят рекламодателю по специальным ссылкам. Люди покупают, агенты получают вознаграждение, продавец — прибыль.

На мощной реферальной программе работает, например, «Озон-ру»: тысячи агентов рекламируют на форумах и сайтах товары «Озона», а если кто-то их покупает, владельцы сайтов получают комиссию.

В отличие от CPA-сетей в реферальных сетях для рекламодателя безопаснее: он платит только за фактически совершенные покупки.

**Контент-маркетинг.** Модный в последнее время способ рекламироваться: компания начинает писать полезные и интересные статьи по своей теме, люди приходят читать из поиска или из соцсетей, интересуются компанией и через какое-то время покупают. «Тинькофф-журнал» — пример контент-маркетинга. Эта книга — пример контент-маркетинга. Мишленовский ресторанный гид — контент-маркетинг производителя покрышек «Мишлен». Книга рекордов Гиннеса изначально была составлена по заказу одноименной ирландской пивоварни.

Проблема в том, что контент-маркетинг долго раскачивается и не всегда приносит ровный результат. Обычно этим делом советуют заниматься тем компаниям, у которых уже всё в порядке с остальными каналами привлечения, есть бюджет для экспериментов и хорошая команда.

Иногда руководитель компании сам ведет блог, в котором делится мыслями и процессом. Это здорово, но плохо масштабируется: в какой-то момент ему становится некогда писать, он вынужден передавать блог команде, после чего всё идет под откос.

**Ретаргетинг** — настолько важная и крутая штука, что ей будет посвящен отдельный рассказ немного ниже.

**Лучший в мире рекламный канал** — сарафанное радио, когда клиенты рекомендуют вас своим друзьям, коллегам и родным. Почему он лучший:

Условно бесплатный — обычно за «сарафан» не приплачивают, а если приплачивают, то это уже партнерская программа, а не сарафанное радио.

Высокая степень доверия к продавцу — если мне ваш магазин посоветовал друг, я уже заочно вам доверяю, потому что я доверяю другу.

Информация распространяется сама — если компания оказывает редкие и важные услуги, то люди сами будут ее везде рекомендовать, ведь факт рекомендации возвышает их над другими. Примеры: стоматология, клиника пластической хирургии, сиделки и нянечки, хороший портной или хороший мясник, хороший репетитор или мануальный терапевт.

О том, как развивать сарафанное радио, написано много книг (большинство из них неприменимы в России, да и вообще бесполезные). Главный принцип — стараться не делать глупостей в клиентском сервисе, чтобы ожидания клиентов всегда были немного ниже, чем ваша фактическая работа.

Важный нюанс: надо именно превосходить ожидания, а не просто молча делать свою работу хорошо. Клиентский восторг — это не столько следствие вашей великолепной работы, сколько следствие превзойденных клиентских ожиданий. Если клиент и так ожидал от вас хорошей работы и вы сделали всё ровно в соответствии с ними, восторга будет меньше.

Для развития «сарафана» важно сделать так, чтобы посоветовать вас было легко: визитки, хороший номер телефона, предприятие названо именем основателя. «Ой, у меня есть классный мастер Аня» — гораздо лучше, чем «Ой, я хожу в классный салон «Элегия»... или «Эгея»... или «Адель»... Какой-то такой, в общем».

## Риски рекламы

Во всей рекламе, во всех каналах, везде и всегда — дурят. Хорошо, если дурят в мелочах. Но бывает, что дурят по-крупному.

Телеканалы врут об охвате, нужно перепроверять по исследованиям независимых агентств. Но и независимые агентства используют недостаточно точные методики, из-за чего получается огромная погрешность.

Печатные издания врут о тиражах и не раскрывают информацию о нераспроданном. Журнал может писать о тираже 20 тысяч, а в реальности тираж 15 тысяч, из которого только 10 тысяч поступило в продажу и только 5 тысяч было раскуплено.

Сайты по-черному накручивают статистику и врут в отчетности. Например, рисуют 1 млн уникальных посетителей в месяц, а в реальности там от силы тысяч триста, остальные — боты или банальная подрисовка.

Блогеры и сообщества накручивают подписчиков: покупают ботов, накручивают лайки, искусственно завышают число просмотров своих постов. По разным оценкам, топовые блогеры накручивают от 15 до 40% своих показателей.

Рефералы пишут вирусы, которые прописывают их реферальные коды обычным нормальным клиентам. Например, был вирус, который незаметно присваивал часть клиентов Тинькофф Банка одному недобросовестному партнеру. Клиенты приходили за картами сами, из наружной рекламы или телевизора, а комиссию за них получал партнер, который к ним не имел отношения. Сейчас у нас с ним отношения в суде.

СРА-сети платят чернорабочим, чтобы они изображали бурную деятельность. Компании пишут ботов, которые «кликают» рекламный бюджет конкурентов, чтобы сливать их бюджеты на контекст. Агентства откровенно врут в статистике. И только контент-маркетинг честно говорит, что окупаться он начнет года эдак через три, а то и через пять, поэтому оставьте надежду.

А еще порядка эффективности в рекламе — это проценты и десятые доли процента. На тысячу показов рекламы можно получить одного заинтересованного клиента, а чтобы совершить одну продажу, нужно показать баннер 100 тысяч раз.

## Куда ведет реклама

Допустим, человек увидел нашу рекламу и она оказалась для него актуальной. Что он делает дальше?

Если реклама в физическом мире, то человек либо придет лично, либо позвонит, либо вобьет руками адрес в браузер. Здесь важно, чтобы все эти действия было легко сделать руками. Телефон желательно подобрать запоминающийся, а адрес сайта написать так, чтобы было легко его набрать даже на телефоне:

### Неудобно в физическом мире      Удобно

+7 499 173-28-95

+7 499 177-27-27

Заходите на сайт: <https://subsite.site.com/promo/landing/12123>      Заходите на сайт: SUPER-SITE.RU

Если это Интернет, то человек кликает по ссылке, и уже наплевать, какой там адрес сайта — страницы открываются автоматически. Но тогда вопрос, что будет на той странице.

На заре Интернета была такая практика: компании делали себе большие сайты, на которых были все их продукты. С рекламы человек попадал на главную страницу, оттуда переходил в нужный раздел и звонил в отдел продаж.

Сейчас так: выходя на рекламную кампанию, компании готовят под каждую специальную продающую страницу — ее называют посадочной или лендингом. На странице обычно рассказывают про какой-то один продукт, и его же продают. Вся информация, которая нужна для принятия решения, приводится на этой одной странице.

Параллельно при этом может существовать основной сайт компании со всей информацией. Просто реклама ведет не на главную страницу, а на конкретную продуктовую страницу, где всё заточено на продажу.

Для создания лендингов в Интернете полно сервисов, как платных, так и бесплатных. Мы, конечно, рекомендуем собственный сервис для создания простых и эффективных лендингов: [tb.ru](http://tb.ru)

## Ретаргетинг и подталкивание

Допустим, клиент увидел рекламу, кликнул, почитал наш сайт и ушел без покупки. Вероятнее всего, произошло одно из двух:

1. Ему что-то категорически не понравилось на нашем сайте или в продукте.
2. Ему в целом всё понравилось, но покупать он планировал не сию секунду, а немного позже. Может, нужно приготовить деньги. Или засомневался в последний момент, решил еще подумать.

В первом случае ничего не поделаешь — универсальных продуктов не бывает. Людям нужны разные вещи, и наш продукт может просто не соответствовать чужим ожиданиям, такое бывает. Это исправляется только более глубоким изучением потребностей клиента, дизайном, технологиями — в общем, это большая сложная штука.

А вот второе интереснее: человек в целом готов, просто нужно более удачное место и время. Например, он открыл нашу рекламу, пока ожидал заказ в кафе, уже был готов заказать, как вдруг официант поставил перед ним тарелку супа. Клиент отложил телефон и принялся за суп, а там и забыл о покупке.

Для таких случаев создана технология ретаргетинга.

Смысл ретаргетинга в том, что можно показать рекламное объявление тем, кто уже был на нашем сайте. Технологически это делается очень легко, а эффект — фантастический: человек пришел к нам на страницу, ушел, а потом мы его как бы догоняем и снова показываем наш продукт. Можно предложить скидку или подарок, но обычно хватает просто напоминания.

Напоминания обладают волшебной силой. Человек уже видел продукт, он уже ему понравился, и теперь мы просто должны пересечься с ним в удобное для него время. Ретаргетинг возвращает уходящих клиентов и можеткратно повышать эффективность затрат на рекламу.

Ретаргетинг классно заходит в соцсетях, потому что там идеальное время, чтобы поймать человека за праздностью. Например, человек выбирал себе запчасти для машины. Но когда он выбирал, ему что-то помешало. Он ушел. Теперь он в Фейсбуке тупит в ленту новостей, и мы ему напоминаем: дружище, ты выбирал запчасти, давай закончим начатое. Человек в этот момент не был ничем занят, мы поймали его «тепленьким» и продали.

Вид ретаргетинга — «брошенная корзина». Человек приходит на сайт, собирает товары в корзину, переходит к оформлению, но потом что-то идет не так. Например, он не заканчивает вводить данные для доставки. Или не проводит оплату. Мы знаем этого человека, мы знаем его товары, нужно лишь переспросить, будет ли он их покупать. Интернет-магазин отправляет письмо о брошенной корзине, и в двух случаях из десяти покупка совершается.

Брошенную корзину самостоятельно настроить довольно сложно, а обычный ретаргетинг — нет. На страницу устанавливается маленький кусочек рекламного кода, который не виден читателю. Дальше настраивается рекламная кампания, например, в Фейсбуке: «Если человек был на этой странице, покажи ему такую-то рекламу через такое-то время». Как только реклама пройдет модерацию рекламной площадки, пользователи начнут ее видеть.

В ретаргетинге хорошо работают стимулы по времени: «Сегодня скидка 30%, успевай купить». Так человек получает повод бросить всё и купить сразу.

Вы удивитесь, но ретаргетинг работает даже после первой покупки. Человек купил, ему понравилось, и теперь можно напоминать ему о себе новыми продуктами. У него уже есть к вам доверие, и он с большей вероятностью придет к вам снова. В общем, ретаргетинг и напоминание о себе — сила.

## Экономика маркетинга

Бесплатные маркетинговые инструменты можно пересчитать по пальцам. В остальном за всю рекламу, рассылки, ретаргетинги и баннеры придется платить.

Главный принцип — отдельный анализ. Все рекламные кампании по всем рекламным каналам нужно оценивать отдельно. Нельзя считать, что «Ну вот мы влили в Гугл сто тысяч, это дало нам сто продаж». Нужно смотреть, в какие кампании и с каким распределением были влиты эти деньги и какие были показатели по каждой кампании, каждому слову, каждому запросу. Только тогда можно понять, что работает, а что — просто слив денег. Если считать всё валом, можно вообще не считать.

На что смотреть при отдельном анализе:

**Трафик и его цена.** Считаем, сколько посетителей привлекла на сайт каждая рекламная кампания. Если поделить влитый бюджет на число посетителей, получится цена посетителя. По цене посетителя удобно сравнивать разные каналы по похожей тематике — это важный показатель, если мы продаем сложные продукты и делаем основной упор на ретаргетинг. Если мы знаем, что будем «догонять» посетителя позже, лучше чтобы он пришел к нам подешевле.

**Конверсия.** Из 100 посетителей сколько-то купят, сколько-то отвалятся. Долю купивших называют конверсией. Например, у промостраницы может быть конверсия 8% — из 100 посетителей купили 8.

По конверсиям удобно сравнивать эффективность двух страниц, на которые приходят люди из одной и той же рекламной кампании. Например, мы показываем одним и тем же людям рекламное объявление, но половина кликнувших попадает на страницу «А», а вторая половина — на страницу «Б». Мы измеряем конверсию и решаем, какая из этих двух страниц лучше продает конкретно этой аудитории. И дальше этим людям показываем более эффективную страницу.

Конверсию надо повышать. Чем это делается:

Повышением качества самой страницы: лучше иллюстрации, текст, дизайн.

Поиск релевантной аудитории: если из рекламы люди приходят уже настроенные на покупку, конверсия будет выше.

Скидки, промоакции. Особенно хорошо работают промоакции, ограниченные временем.

Предложить не сразу купить дорогой продукт, а сначала сделать что-то дешевое или бесплатное — например, оставить свой телефон для обратного звонка.

Старый пиратский прием: радикальное сокращение длины страницы. Вместо того чтобы рассказывать о продукте, нам дают маленький кусочек информации и создают интригу. Чтобы получить больше информации, нужно кликать или регистрироваться. Конверсия в регистрацию будет высокой, а в продажи — зависит от мастерства продавцов.

**Цена клиента, или CAC, customer acquisition cost.** Это мы делим бюджет, вложенный в рекламный канал, на число купивших. Например, мы вложили в Фейсбук 100 тысяч рублей, а купили у нас из этой рекламы 100 человек. CAC = 1000 рублей.

CAC — один из ключевых показателей при анализе рентабельности канала: грубо говоря, мы «покупаем» клиентов по этой цене. Однако это еще не конечное число, ради которого мы всё это считаем.

**Повторные продажи** и валовая ценность (LTV, lifetime value). Считаем, сколько человек совершит у нас продаж за всё время, пока он будет нашим клиентом. Например, мы знаем, что клиент в среднем покупает у нас что-то в течение года. Если мы будем напоминать о себе, он совершит у нас 3—5 покупок по 3000 рублей каждая. Усредненно выручка с этого клиента за год — 12 тысяч рублей. При маржинальной прибыли 33% можно сказать, что валовая прибыль этого клиента — 4 тысячи рублей.



**Возврат на вложенное**, рентабельность рекламного канала (ROMI, return on marketing investment). Берем валовую ценность клиента и сопоставляем ее с ценой, которую мы заплатили за его привлечение.

Например, мы привлекли клиента из Фейсбука за 1000 рублей (это САС), а заработали на нем 4000 рублей (это LTV). За вычетом расходов на привлечение мы видим  $ROMI = 300\%$ . То есть на каждый рубль, вложенный в рекламу Фейсбука, мы предположительно заработаем 3 рубля прибыли.

Цифры ROMI усредненные и примерные, то есть не факт, что какой-то конкретный клиент принесет конкретную выручку. Эти усредненные цифры имеют смысл только в сравнении каналов: например, мы видим, что Гугл дает нам усредненный ROMI 50%, Фейсбук — 100%, а ВКонтакте — 250%. Очевидно, из какого канала пора деньги доставать, а в какой — вкладывать.

### **Нет никакого среднерыночного ROMI**

Гоните в шею того, кто скажет вам, будто у какого-то рекламного канала есть какой-то среднерыночный ROMI. Вернее, среднерыночный ROMI посчитать, конечно, можно — взять много данных и перемножить-поделить. Но вам это число не будет ни о чем говорить, это будет «среднее по больнице», которое к вашей ситуации не будет иметь никакого отношения.

ROMI складывается из десятков параметров — начиная от внутренней экономики бизнеса, заканчивая погодой, сезоном и степенью активности ботов в рекламных сетях. Изменение одного параметра где-то во внутренностях этого расчета может изменить ROMI на сотни процентов. Никакой среднерыночный ROMI даже не даст представления о том, как реклама будет работать у вас. И когда продавцы рекламы говорят о высоком ROMI — это просто их технология продаж.

Единственный способ что-то понять — посчитать ROMI по своим данным.

## Как сравнивать

Попробуем на примере. Задача этого анализа — найти рекламные кампании с самой высокой рентабельностью и понять, почему рентабельность такая высокая.

Важно анализировать именно кампании, а не отдельные каналы. Дело в том, что канал — это просто площадка, некая техническая сущность: соцсеть, сайт, Интернет. В одной соцсети могут быть совершенно разные люди, которых можно привлечь разными кампаниями, и эти кампании будут иметь разную эффективность. Канал тут играет второстепенное значение.

Разберем пример. У нас есть два канала: некая соцсеть и некий мессенджер. Сделаем два объявления: условно назовем их красным и зеленым. В каждое объявление на каждой площадке вложим какую-то свою сумму денег, итого — 100 тысяч рублей:

	Соцсеть		Мессенджер	
	Красное	Зеленое	Красное	Зеленое
Бюджет	35 000 ₽	25 000 ₽	15 000 ₽	25 000 ₽

Мы открутили эту рекламу и получили число кликов и число купивших. Из этого мы можем узнать САС (округляем до 10 рублей). Так мы узнали, что красное объявление в мессенджере дало нам самого дешевого клиента и в целом красное работает лучше.

Бюджет	35 000 ₽	25 000 ₽	15 000 ₽	25 000 ₽
Кликов	10 000	1 000	5 000	500
Покупок	250	15	150	30
САС	140 ₽	1 670 ₽	100 ₽	840 ₽

Но это не вся история. Мы подождали два-три месяца, собрали статистику по этим клиентам и теперь предсказываем их LTV и можем посчитать ROMI:

	Соцсеть		Мессенджер	
	Красное	Зеленое	Красное	Зеленое
Бюджет	35 000 Р	25 000 Р	15 000 Р	25 000 Р
Кликов	10 000	1 000	50 000	500
Покупок	250	15	150	30
CAC	140 Р	1 670 Р	100 Р	840 Р
LTV	3 000 Р	4 500 Р	1 000 Р	5 800 Р
ROMI	2042%	169%	900%	590%

Теперь видно, что красное однозначно везде выигрывает, но в наибольшей степени оно выиграло в соцсети. Если наш прогноз по LTV верен, то самая рентабельная кампания у нас была именно в соцсети. Нужно будет изучить, какие звезды там сошлись, что дало нам такую выгодную аудиторию.

Из этой таблицы можно сделать и другие выводы:

Люди, пришедшие по «зеленым» кампаниям, более лояльны и больше покупают.

Клиенты из мессенджера получились дешевле.

В целом мессенджер оказался ровнее по ROMI, чем соцсеть.

Самая провальная кампания по всем показателям — это «зеленое» в соцсети. И эта же кампания в мессенджере дала нам самый большой LTV при небольшом числе покупок. Эта кампания явно бьет по узкому сегменту, но закрепляет нам клиентов надолго. Нужно направлять эту кампанию на профильные сообщества.

В этом анализе полезно, что мы отвязаны от потраченного бюджета. Не так важно, потратили мы на канал 10 тысяч, 100 тысяч или миллион — ROMI в любом случае будет в процентах. И особенно круто это работает, когда компаний не четыре, а четыреста; а каналов не два, а двадцать. Тогда просто сортируете кампании по LTV и ROMI и делаете выводы.

Как еще пользоваться этими данными, каждый решает сам. Можно изучить провалы кампаний или проанализировать успехи. Можно включить этот расчет в воронку продаж или в финмодель и таким образом спрогнозировать рост продаж за счет увеличения маркетинговых бюджетов. Можно срассить эту таблицу со сценариями развития бизнеса и покрутить изменение конверсий. Главное — считать отдельно и пересчитывать всё на одного условного покупателя.

### **Проблема атрибуции**

Есть с этим анализом одна проблема: часто в комплексном маркетинге на одного человека одновременно сваливается много рекламных инструментов. Например, он видел рекламу в телевизоре, за ним гоняется ретаргетинг, и в итоге клиент кликает по баннеру на каком-то сайте, но только потому, что уже раз десять видел этот же ретаргетинг в других местах.

В системе статистики будет казаться, что человек пришел именно с сайта. А на самом деле он пришел, потому что мы ему запомнились по результатам многих недель рекламной обработки. Не было бы телевизора и ретаргетинга, ничего бы не произошло. Смотря на конечную статистику, понять это крайне сложно.

Для решения этой проблемы уже разработаны комплексные системы аналитики, но если вы малый бизнес и всё только начинается, думать об этом пока рано.



**Будущее**

## Бизнес работает. Что дальше?

Итак, предприятие работает. Похоже, довольно стабильно: сотрудники на местах, есть управляющий, налажена цепочка поставок, команда регулярно занимается маркетингом, а вы можете в любой момент посмотреть на отчеты и понять состояние бизнеса. Пора посмотреть немного дальше: что делать с этим бизнесом, как понять его перспективы, стоит ли им заниматься дальше, и если да — то как.

### Можно ли отстраниться

Когда слушаешь очередного бизнес-гуру, часто звучит такая фраза: «Вы постройте бизнес, который будет работать без вас. Вы можете уехать отдыхать, а ваш бизнес будет приносить прибыль». Это звучит красиво, но это полуправда.

Чтобы понять, как на самом деле, надо разобраться в разнице между разными управляющими ролями в бизнесе. Здесь есть разные мнения, мы покажем свою точку зрения.

Есть роль администратора — обеспечивать ежедневную работу бизнеса. Например, у нас кафе, которое продает блинчики с начинкой. Человек в роли администратора делает так, чтобы повар был на месте, у него под рукой было тесто и начинки, в розетке было электричество, а к самому кафе можно было пробраться сквозь снежные заносы. Этот человек решает ежедневные проблемы или делает так, чтобы этих проблем не было. Например, он оплачивает коммуналку на три месяца вперед или инструктирует дворника, чтобы тот сам расчищал снежные заносы.

Человека с такой ролью могут называть администратором, директором, управляющим. COO (chief operations officer) — название должности не важно. Важна функция: обеспечение ежедневного функционирования компании.

Есть роль стратега — смотреть на бизнес в целом и заниматься его развитием. Стратег принимает решения вроде концепции ресторана, делать ли ребрендинг, запускать ли франшизу, открывать ли премиум-направление, вводить ли в меню более дорогие или более дешевые блюда. Стратег принимает все эти решения не сам — у него есть команда поваров и экономистов, — но он инициатор этих решений.

Стратегом обычно называют гендиректора или CEO (chief executive officer). Чаще всего его роль выполняет основатель компании — тот, кто придумал этот бизнес и прошел все этапы развития, начиная с самозанятости.

Так вот: в бизнесе должны исполняться и роль администратора, и роль стратега. Нельзя оставить бизнес с одним администратором и уехать на острова на полгода, не занимаясь стратегическим управлением. За чем нужно следить:

### **Юридические, налоговые и экономические угрозы.**

В стране постоянно меняются законы, появляются письма Минфина и ФНС, меняются пошлины и курсы валют. Два года назад можно было тихо закупать расходники на Али и по-тихому ввозить их без пошлин. Сейчас ужесточили таможенное законодательство, уменьшили порог беспошлинного ввоза, уже на Али особо не заказываешься. Ввели онлайн-кассы. Обо всём этом стратегу может сообщить главбух или главный юрист, но решения по этим вопросам должен принять стратег.

**Новые технологии.** Есть ли технологии, которые могут повысить эффективность каких-то наших систем в разы? Стоит ли внедрять CRM или пока хватит эксельки? Может быть, пора установить везде видеонаблюдение с искусственным интеллектом? А принесет ли нам пользу электронная очередь? Человек с функцией администратора не всегда успеет подумать об этих вещах, если будет завален рутинной работой.



**Общие тенденции и запросы покупателя.** Что человеку нужно сейчас и что будет нужно через год? Нужно ли как-то реагировать на праздники и смены сезона? Какие продукты выходят из моды? Нужно ли менять ассортимент, и если да — то как? Можно нанять на это маркетолога или товароведа, но решение о найме этих людей — задача того, кто занят стратегией.

**Конкуренция.** Что в это время делают конкуренты? Какие у них технологии, товары, процессы, стратегия?

Стратег следит за этим не вручную и не единолично. У него может быть целый инструментарий: финансовая служба, юристы, деловые журналы, подписка на отраслевую аналитику, конференции, бизнес-завтраки и консультанты. Но всё равно должен быть человек, в чью голову стекается вся эта информация и кто принимает ключевые решения. И принимать их нужно постоянно, потому что во всех этих областях постоянно что-то меняется.

В бизнес можно нанять человека с функцией стратега — так делают крупные компании, когда бизнес сложный и для его управления нужны особые навыки. В малом бизнесе такое встречается очень редко.

### **Пассивный собственник**

Существует понятие «пассивный собственник» — когда, например, два человека основали компанию, один занимается ее развитием как стратег, а второй занимается получением своей доли дивидендов.

Союз пассивного и активного собственника может прекрасно работать много лет, пока у одного из партнеров не появляются претензии к другому. Претензия может быть в том, что он не участвует в развитии бизнеса, и поэтому получает деньги ни за что. Или в обратную сторону: что он развивает бизнес неправильно, из-за чего недополучает прибыль.

Был случай: двое друзей основали логистическую компанию. Вложили пропорционально денег, один обеспечил компании

первые крупные заказы через знакомых, а второй потом развивал компанию в массовом сегменте, сначала как администратор, потом как стратег. Первый не вмешивался. Прошло десять лет, и первый собственник, который давным-давно дал первых клиентов, пришел ко второму с претензией: «Почему так мало дивидендов? Ты неправильно управляешь». Партнеры не сошлись в видении стратегии. «Ах так? Тогда я забираю свою долю и делаю свой бизнес отдельно от тебя».

Проблема в том, что выплатить размер доли второй собственник не мог, а если бы они поделили имущество, то бизнес остался бы обескровленным. В итоге кое-как переговорами они пришли к пониманию, но второму собственнику все равно пришлось сильно потратиться.

Вывод: можно быть собственником бизнеса, которым вы не рулите. Это может быть чревато трудностями в отношениях с другими партнерами (особенно если они чувствуют себя полноправными хозяевами предприятия). Но это разрешимые проблемы. Для этого на старте подписывают корпоративное соглашение — это специальная бумага, которая описывает условия совместного участия в бизнесе и правила расставания.

Если вы основали предприятие с партнером и не имеете корпоративного соглашения — лучше подумать о нем сейчас.

## Рентабельность капитала

Предположим, что мы исполняем в своем бизнесе роль стратега и частично — администратора, трудимся с утра до вечера, имеем зарплату директора и дивиденды собственника. Нам всё это очень нравится, но здоровья уже не хватает, чтобы так же активно носиться по всем вопросам. Хочется иметь больше свободного времени, да и рутина начала съедать.

В этой ситуации можно посчитать рентабельность капитала. Знание этой величины поможет принять решение: продолжать бизнес или нет.

Рентабельность капитала — это отношение чистой прибыли, которую мы получаем за год в виде дивидендов, к сумме наших вложений в этот бизнес.

Мы вложили в бизнес десять миллионов, за год он принес 900 тысяч прибыли, которую мы забрали себе. Для нас рентабельность капитала — 9% годовых.

Мы вложили в общий бизнес миллион, бизнес за год принес в качестве прибыли 500 тысяч рублей на всех партнеров, нам досталось 150 тысяч. Рентабельность капитала для нас в этом году — 15% годовых.

Если рентабельность капитала сильно ниже, чем ставки по другим финансовым инструментам, — это повод задуматься, стоит ли вообще заниматься бизнесом. Например, когда по вкладу можно получить 6%, а у бизнеса рентабельность 2%, то в этой ситуации выгоднее хранить деньги в банке. Именно выгоднее — то есть рациональнее с точки зрения финансовой выгоды. О том, что это социально значимый бизнес или вы благородно создаете рабочие места, мы тут не говорим.

У предпринимателя есть бизнес и брокерский счет. На брокерском счете он делает 20—25% годовых, а рентабельность его бизнеса — 10%. Само по себе хорошо, но предпринимателю может быть выгоднее вложить эти же деньги в акции, чем делать бизнес. Особенно если ведение бизнеса начало тяготить.

Обычно при подсчете рентабельности капитала считают именно чистую годовую прибыль, а не сумму зарплаты, напри-

мер. Зарплата — это как бы стоимость времени, которое вы продали своему бизнесу как наемный сотрудник. А нам нужно понимать, сколько бизнес приносит именно в ответ на наши материальные вложения (а не временные). Поэтому зарплата в рентабельности капитала не считается.

Представьте, что рентабельность — это ответ на вопрос «Сколько я получу, если я вложу в этот бизнес, но не буду им заниматься?». Как банковский вклад или долгосрочные инвестиции на бирже.

При подсчете рентабельности принято считать чистую прибыль предприятия. При этом фактически полученные деньги из прибыли — то есть дивиденды — могут быть меньше, чем чистая прибыль. Часть прибыли могут отправить на развитие бизнеса или вообще решить не распределять дивиденды. В наших примерах мы отступим от идеала и будем считать только ту прибыль, которая фактически распределяется на дивиденды. Мы хотим понять, сколько денег мы получили от бизнеса, а не могли бы в теории получить.

Посчитаем рентабельность капитала для нескольких случаев. Везде надо помнить, что мы считаем тот показатель, который нам нужен для оценки дальнейших шагов. Это не рентабельность капитала по инвестиционным стандартам, это не рентабельность по МСФО, это просто ответ на вопрос «Продолжать или нет?».

**Ремонтная мастерская.** Мастер вложил 900 тысяч в запуск мастерской по ремонту смартфонов в провинциальном городе. Сейчас он работает в своей мастерской один. В конце месяца он может выплатить себе зарплату 50 тысяч рублей. К концу года его бизнес не показывает никакой прибыли — вся возможная прибыль ушла на зарплату, которую мастер платил сам себе. Рентабельность капитала — ноль, хотя мастер весь год платит себе зарплату. Если бы он взял все эти деньги и положил бы их в банк, а сам пошел бы работать на зарплату в другую такую же мастерскую, по итогу года он получил бы больше денег.

**Сеть кафе.** Предприниматель продал старую сеть кафе и решил запустить новую. Он вложил в бизнес 60 млн рублей из денег, которые получил от продажи бизнеса. Еще 40 млн вложили его партнеры. Два года спустя сеть принесла 15 млн рублей чистой прибыли, но все деньги решили пустить на развитие. Еще за два следующих года сеть принесла 50 млн прибыли, 10 из которых отправили на развитие, а 40 распределили как дивиденды. Получилось, что за четыре года бизнес принес в виде распределенной прибыли 40 млн рублей. Из них предприниматель получил 60% — это 24 млн.

В пересчете на год рентабельность вложенного им капитала за всё время — 10% годовых. Но, с другой стороны, он когда-то вложил 60 млн, а сейчас может претендовать примерно на 12 млн прибыли в год. То есть теперь его рентабельность капитала — около 20%, что довольно неплохо.

**Веб-студия.** Программист нанял двоих дизайнеров, менеджера и сеошника, получилась небольшая студия. На запуск бизнеса он потратил 200 тысяч рублей — на помещение и оборудование. За год студия заработала 6 млн, потратила 5 млн, еще 700 тысяч ушло на налоги и взносы. Чистая прибыль по результатам года — 300 тысяч рублей. 200 тысяч программист отложил в НЗ на случай простоя или какой-нибудь беды. Осталось 100 тысяч, которые он забрал себе как дивиденды. Для него рентабельность капитала — 50%. Если бы мы посчитали НЗ как прибыль, то рентабельность была бы выше.

**Онлайн-курсы.** Девушка решила организовать в Интернете курс астрологического маникюра (ноу-хау!). Она арендовала студию, наняла оператора и стилиста, сделала сайт на конструкторе и закупила рекламу в Инстаграме. Всего на съемку курса и его продвижение она потратила 100 тысяч рублей. По итогам года она насчитала 2 млн рублей прибыли, которую забрала себе, потому что была ИП. Если не считать налоги и взносы, то рентабельность капитала за год — 2000%. Записывайтесь на астрологические ноготочки.

Важно помнить, что это не бухгалтерская оценка рентабельности капитала по международным стандартам, которой пользуются в крупных компаниях. Это мы для себя оцениваем, сколько денег нам приносит бизнес по сравнению с другими способами заработка и инвестирования.

А еще низкая рентабельность не значит, что бизнес нужно обязательно закрыть и переложить деньги во вклад или на биржу. Знание о рентабельности — не единственный инструмент для принятия решений.

Помимо рентабельности можно посмотреть еще и на показатель чистой прибыли, особенно — на ее динамику. Прибыль растет от года к году? Может быть, сейчас рентабельность низкая, но есть тенденция к ее увеличению?

Да и работа в собственном деле может приносить гораздо больше удовлетворения, чем работа в найме. Об этом есть история.

В одном городе недалеко от центральной улицы стоит бутик непростой судьбы. Его хозяйка — женщина лет сорока пяти. Основатель и спонсор — ее муж, предприниматель. У мужа было пищевое производство, которое давало стабильный доход, и в семье были деньги. Муж подарил жене бутик в начале двухтысячных, чтобы жене не было скучно (она переехала из другого города, друзей особо не было, она страдала). Жена втянулась в бизнес, стала заниматься предприятием и сделала очень приятный и актуальный бутик.

К сожалению, рентабельность бутика никогда не превышала 1—2% годовых. Но он и не был убыточным. Жена развивала его как могла, у нее были продажи, но как бизнес в целом это не приносило существенной прибыли.

Бутик проработал 12 лет. Все это время муж говорил, что этот бизнес приносит его семье гораздо больше, чем рентабельность капитала. Он был спокоен за жену, она была занята интересным для себя делом, она была счастлива. Это ведь тоже важно — чтобы человек рядом был счастлив. Деньги ведь в могилу не заберешь.

## **Деньги на развитие бизнеса**

Вы рассчитали рентабельность капитала и решили, что хотите продолжать. Направлений развития много: можно открывать новые точки, магазины и отделения; можно создавать новые продукты; можно приходить в новые города. Как правило, на любое расширение нужно много денег — на персонал, оборудование, аренду, закупки. Вот основные варианты, где взять деньги, со своими плюсами и минусами.

## **Кредит в банке**

Как устроены банки: в них приносят деньги, они на них зарабатывают с помощью разных инструментов, а потом часть заработанного отдают вкладчикам, часть оставляют себе.

Кредиты — один из инструментов, с помощью которого банк зарабатывает на вложенных в него деньгах: банк дает деньги во временное пользование и берет за это вознаграждение. Выдавать и возвращать кредиты — это банковский хлеб.

Главная боль банков — невозврат. Каждый раз, когда банк дает кому-то деньги в кредит, он закладывает в свой процент вероятность, что человек этот кредит не вернет.

С физическими лицами риск невозврата высокий, но есть и много инструментов, чтобы вернуть деньги силой, но в рамках закона. Можно арестовывать личное имущество и забирать часть зарплаты, можно запрещать человеку выезд за границу, пока он не рассчитается с долгами. Даже процедура банкротства физического лица подразумевает, что у него изымут часть имущества в счет долгов. Поэтому в итоге, несмотря на все риски, банки довольно охотно кредитуют физлиц (оценив предварительно их платежеспособность).

С фирмами немного сложнее. Если у вас живой бизнес, ему несколько лет, всё это время есть движение денег по счету, у вас прозрачная финмодель и вы ведете настоящую хозяйственную деятельность, то как минимум ваш собственный банк даст вам кредит.

Хуже, если у вас нет активного движения денег по счету, вам трудно показать реальность деятельности или вы обращаетесь в незнакомый банк. Тогда ваши финансовые возможности оценить труднее, и банк скорее всего попросит у вас какое-нибудь имущество в залог.

Чего боится банк? Представим, что вы ООО. Ваша ответственность как заемщика ограничена суммой уставного капитала, имуществом компании и волшебной штукой под названием субсидиарная ответственность. То есть у вас нельзя забрать за долги больше, чем то, что официально принадлежит вашей фирме.

Допустим, у компании есть склад с айфонами и она берет кредит на миллион рублей. Позже компания закрывается и объявляет себя банкротом. Тогда банк может забрать склад с айфонами за долги, продать их и вернуть деньги. Но только если всё это официально принадлежит компании.

Если к моменту закрытия компании на складе не осталось айфонов (допустим, распродали или разворовали), а сам склад оказался арендованным, то банку просто не из чего взыскивать долги.

Очень много компаний, у которых в уставном капитале 10 тысяч рублей, а из имущества — только компьютер, стол и фикус. Для банка это всё равно что человек без доходов и имущества — давать ему кредит очень рискованно, лучше те же деньги дать человеку со стабильной работой и зарплатой.

Если человек ИП, то по долгам он отвечает своим личным имуществом, и тогда банк может посмотреть на него как на физлицо. Но принцип принятия решения о кредите тот же: нужен прозрачный и понятный бизнес, движение денег по счету. Если человек оформлен как ИП, но, судя по банковской выписке, он не ведет деятельность, банк будет очень сложно уговорить на кредит без залога.



При всех минусах и сложностях банковский кредит — лучший способ профинансировать развитие бизнеса, и вот почему:

**1. Предсказуемые отношения.** Ваши отношения с банком регулируются договором. Банк прописывает, что и когда вы будете возвращать, под какой процент и в каком порядке. Вы понимаете правила досрочного погашения и знаете, какие вас ждут штрафные санкции в случае просрочек. Банк не может на полпути пересмотреть условия кредита и потребовать повысить ставку (разве что эта возможность предусмотрена договором).

**2. Предсказуемая нагрузка.** Зная процентную ставку и объем кредита, вы можете пересчитать свой отчет о прибыли и убытках, чтобы понять, можете вы потянуть кредит или нет. Если, например, вы работаете с EBITDA 100 тысяч в месяц, а банк предлагает вам кредит, по условиям которого вы будете платить 60 тысяч в качестве процентов, вы сразу увидите, что новый кредит будет сжирать 60% вашей EBITDA. Стоит ли этот кредит такого снижения эффективности бизнеса?

**3. Банки-педанты.** Сложно представить банк, который даст вам денег без документов. Банки очень тщательно описывают все условия сделки и исследуют все документы на старте.

**4. С банком можно договориться.** Банк — это финансовый супермаркет. Здесь работают профессиональные дельцы на рынке денег. Они хотят зарабатывать и заинтересованы в возврате долгов. Ваш бизнес им интересен только с этой точки зрения.

Банкир, в отличие от партнера или инвестора, вряд ли будет вести себя эмоционально, обижаться и конфликтовать. При работе с банком меньше шансов попасть в эмоциональный конфликт. Если у вас начались трудности, нужно идти в банк и говорить со своим менеджером — вы вместе спокойно всё решите.

## Что такое субсидиарная ответственность

Есть понятие субсидиарной ответственности — когда руководители бизнеса отвечают по долгам предприятия личным имуществом. То есть банк и другие кредиторы могут попытаться взыскать долги уже не из имущества компании, а из личного имущества руководителя — машин, квартир, личных денег.

Например, компания берет кредит, покупает на все деньги дорогую машину и тут же переоформляет ее на директора. Через неделю компания объявляет о банкротстве. Очевидно, что это схема обмана: взять деньги, закрыться и не отдать.

Банк может через суд потребовать признать руководителя ответственным по долгам компании. Если суд согласится с банком, то директор попадет под субсидиарную ответственность и должен будет возвращать деньги из собственных средств, а то и из собственного имущества.

Под субсидиарку могут попасть, например, директор и главбух, если их компания закрылась с долгами по налогам. ФНС идет в суд и говорит: «Эти ребята уходили от налогов, у нас есть доказательства. Пусть отвечают своими машинами и квартирами». И если доказательства покажутся суду убедительными, директору и главбуху придется доплачивать налоги из своего кармана. Если денег нет, изымут их имущество, продадут с аукциона, а вырученные деньги уйдут кредиторам.

Субсидиарная ответственность не наступает автоматически. Нужно обращаться в суд и доказывать правомерность ее применения. Грубо говоря, нужно доказать, что человек намеренно развалил компанию, чтобы уйти от ответственности перед кредиторами. Это очень сложно. А пока идет суд, ушлый директор может переоформить и спрятать всё имущество. А если он заранее злонамеренно готовился обмануть кредиторов, то он припрячет всё так хорошо, что никто ничего не найдет.

Поэтому возможность применения субсидиарной ответственности не особо защищает банки, а кредиты для бизнеса по-прежнему остаются для них достаточно рискованными.

## Деньги у друзей и семьи

Деньги можно взять у родителей, супругов, друзей и посторонних. Проблемы — те же, что и при обычном займе у друга. Если вы не составите подробный договор займа, через короткое время вы поссоритесь.

С займами на бизнес у друзей есть еще одна проблема. Человек, который дал вам денег на старт, может решить, что он не заимодавец, а партнер. Как будто он имеет право на долю в прибыли, место в совете директоров или даже свое имя в названии компании.

Чтобы этого избежать, нужен договор займа. В нем обязательно прописывается сумма займа, порядок его выдачи, порядок и срок выплаты, проценты, способ выплаты, штрафные санкции, права и обязанности сторон.

Очень распространенная в России история:

Родственница, женщина лет пятидесяти, имеет некоторые накопления. На горизонте появляется ее предприимчивый младший брат. Тот просит у сестры денег на раскрутку бизнеса. Та дает. Естественно, никто никакие договоры не заключает — семья ведь. Дальше два варианта, оба дурные.

Первый вариант — родственник арендует дорогой офис и покупает новую «Ауди». Через четыре месяца дело прогорает. Возвращать деньги нечем — родственник остался безработным и с разбитым сердцем. С горя он въезжает в квартиру сестры, питается ее борщами, пьет ее водку и постепенно скатывается в жалкое, но весьма комфортное существование под крылом сильной родственницы.

Второй вариант — инвестиции в офис и «Ауди» оправдываются, дело родственника взлетает, но только возвращать деньги он не торопится. Все время говорит, что деньги нужны на развитие, «вот сейчас еще чуть-чуть надо вложить, и тогда уже отдам...». Годами ничего не меняется. Он ест ее борщи и пьет ее водку, хвастаясь успехами бизнеса. Дарит ей на день рождения большой телевизор. Деньги не возвращаются.

Чтобы не оказаться в подобной ситуации, всегда оформляйте договор займа. Он защищает обе стороны.

## Партнеры

Есть и другой способ профинансировать бизнес — привлечь партнера с деньгами. Механика такая:

У партнера есть деньги, имущество или что-то еще ценное, что он готов вложить в бизнес.

Партнер договаривается с вами, что он передаст эти деньги или имущество бизнесу на каких-то условиях. Чаще всего — в обмен на долю в бизнесе.

Доля в бизнесе — это право партнера принимать решения на собрании акционеров и право получать дивиденды. Чем больше доля, тем больше дивидендов и тем больше влияние инвестора по ключевым решениям.

Партнер необязательно будет принимать решения или получать дивиденды. Бывают пассивные партнеры, которые не хотят участвовать в жизни компании — просто вложили деньги и получают дивиденды. Бывает, что компания не платит дивидендов, направляя все деньги на развитие компании. Обо всём этом стоит договориться заранее.

Условия входа в долю могут быть любыми, даже без денег — можно стать партнером просто за красивые глаза или благодаря уникальным знаниям. Долю можно продать, подарить или обменять. Но чаще всего происходит так: начинающему предпринимателю с горящими глазами нужны деньги, а матерый закаленный человек с деньгами готов их вложить. Он вкладывает, получает дивиденды, а потом продает свою долю кому-то другому.

Между партнерами могут быть любые финансовые отношения, но чаще всего так: деньги вкладываются в бизнес на условии дележки дивидендов. Предприниматель, в чей бизнес всё вкладывается, не должен возвращать вложенные деньги — ни если бизнес взлетит, ни если разорится. Но здесь действует свобода договора, и партнеры могут договориться как-то иначе. Например, что один партнер вкладывает, получает долю, а первый партнер еще вдобавок обязуется вернуть ему вложенное в такой-то срок (доля при этом сохраняется).

Финансирование через новых партнеров — это принципиально другой вид отношений, если сравнить с кредитом:

### **Кредит в банке**

Деньги обязательно возвращать с процентами.

Прогорел бизнес — предприниматель отвечает имуществом предприятия. Банк будет взыскивать деньги всеми силами.

Взял миллион под 20% годовых, через год отдал 1 млн + 200 тысяч рублей.

Рассчитался по долгам — свободен.

Заемщик был и остается главным человеком в бизнесе.

Заемщик общается с банком, пока платит кредит. Банк не лезет в дела бизнеса.

### **Партнер**

Обычно сами деньги возвращать не надо, но можно договориться о дележке прибыли.

Прогорел бизнес — отвечают вместе с партнером. Взыскать что-то можно только силой или незаконными способами.

Партнер вложил миллион в обмен на 20% доли. Если дивиденды 100 тысяч — получает 20 тысяч. Если дивиденды 10 млн, то партнер получает 2 млн.

Партнер остается, пока сам не захочет выйти из бизнеса. Дележка прибыли продолжается. Чтобы его прогнать, придется договориться и заплатить.

Партнер может войти в состав руководителей предприятия и влиять на управление компанией.

Партнер может быть активным и участвовать в управлении компании, а может — пассивным и ничего не делать годами.

Можно провести такую параллель: кредит в банке — это стрижка в парикмахерской. Вы пришли, вам назвали цену, вы подстриглись и ушли. А партнерство — это жениться на парикмахере (или выйти замуж). Стрижку можно получить как бы бесплатно, но семейная жизнь подразумевает множество других нюансов.

Что может пойти не так с партнером:

**Не платит.** Партнер может обещать миллион, «только вот сейчас придут деньги с другой сделки, а пока давай подпишем всё, а я заплачу позже». Проходит месяц, другой, третий, а денег нет. Или есть, но не все и с опозданием.

**Не договорились о дивидендной политике.** Вам может хотеться отправить 80% прибыли на развитие бизнеса, а партнеру — на дивиденды, то есть на свое вознаграждение. Ваш вариант принесет плоды в будущем, а вариант партнера — прямо сейчас. В моменте об этом договариваться трудно. То же самое, что обсуждать с супругом, на что потратить тринадцатую зарплату.

**Разногласия в управлении.** Вы видите один путь развития бизнеса, а партнер — какой-то другой. Вы хотите развивать новые продукты, а партнер — взять новую «Ауди» на фирму. Вы хотите делать бизнес публичным и громким, а партнер не хочет светиться. То же самое, что обсуждать с супругом планы на выходные.

**Меняется степень вовлеченности.** Партнер может много лет оставаться пассивным и ничего не делать, лишь забирая дивиденды. А потом его очередная молодая супруга начнет нашептывать ему идеи для вашего бизнеса, и вам придется что-то с ними делать. Как когда муж никогда особо не занимался детьми, и тут приезжает его мама, которая имеет свои взгляды на воспитание.

Или наоборот: партнеры договорились, что вложат в проект свои деньги, время и знания. Договорились, что будут всё делить 50/50. Но со временем один постепенно переключился на другие проекты, а второй должен все больше и больше включаться в бизнес. Через 10 лет один пашет, другой отстранился, а прибыль по-прежнему делится пополам.

**Изменяется представление о справедливых долях.** Партнер мог вложить миллион на условиях, что он получает долю 20%. А через время, когда бизнес начинает приносить прибыль, он может решить, что его роль в бизнесе гораздо важнее, ведь именно с его миллиона начался рост. Как когда перед разводом работающий муж и неработающая жена начинают разбираться, кто дал этой семье больше — он со своим заработком или она со своим семейным очагом. И вообще мы квартиру купили на деньги, которые нам подарила моя мама!

**Внезапный выход.** Партнер имеет право выйти из бизнеса, получив при этом выплату действительной стоимости доли по балансу. Если ваш баланс полностью соответствует реальности, то это грозит лишь большой выемкой денег из бизнеса. Если же баланс будет подрисован, то бизнес от такой выплаты может загнуться. Это обыкновенный супружеский развод с разделом имущества.

**Контроль.** Инвестор может предложить заманчивую сумму в обмен на долю бизнеса больше 50%. Это значит, что в любой момент он сможет единолично принять любое стратегическое решение о развитии бизнеса, в том числе уволить основателя с позиции директора. Через это можно элегантно отжать бизнес, особенно если партнеров несколько.

### **Как не пострадать от партнера**

Единственный рецепт крепких и долгосрочных отношений с партнером — грамотно составленное корпоративное соглашение. Это документ, в котором описаны отношения, права, обязанности, доли и, самое главное, порядок и условия выхода партнеров.

Например, можно договориться, что Иванов вкладывает такие-то деньги и не участвует в управлении компанией, не принимает оперативных и стратегических управленческих решений. А Петров, его партнер, обязуется отправлять на дивиденды не менее 25% прибыли компании, если иное не будет установлено дополнительными соглашениями, заключаемыми партнерами в письменной форме.

Грамотное соглашение должен составить компетентный юрист, не делайте это сами. Как только в бизнесе появляется партнер, потратьте время на корпоративное соглашение. Отсутствие корпоративного соглашения может стоить вам бизнеса лет через десять, когда у вас уже всё получилось и всё классно, и тут внезапно объявляются проблемы с партнером.

Если вы связались с серийным инвестором, он сам предложит вам проект корпоративного соглашения. Если человек говорит, что он много в кого вкладывал, но у него нет такого соглашения — это не инвестор.

Горькая правда еще и в том, что большинство предпринимателей, даже зная эти риски, всё равно начинают работать без корпоративного соглашения. Думают, что все эти беды происходят с другими, а мы с Толяном друзья еще с универа, он-то меня не предаст. То же самое, что супруги, которые видят кругом кровавые разводы своих ровесников, но по-прежнему не заключают брачный договор, потому что у них любовь.

Если вас тоже посещают мысли, что с вами это не случится, подумайте вот о чем. Между вами, может быть, действительно ничего не произойдет: вы останетесь верны и дружны. Но что-то обязательно произойдет во внешнем мире: в чью-то жизнь придут новые супруги и проекты, кого-то позовут на самую интересную в мире работу, кто-то пойдет в политику или сбежит за границу, кто-то заболеет или попадет в аварию. Вы не властны над этими событиями, поэтому нужно защищать бизнес с помощью корпоративного соглашения.

Партнеры в России очень редко задумываются о корпоративном соглашении ровно по одной причине: в момент, когда они входят в дело, им еще нечего делить. Есть только убытки и непонятные перспективы. Зачем подписывать какие-то бумаги, когда еще ничего нет и ничего не понятно?

Беда наступает позже, когда бизнес растет и в нем появляется предмет дележки: деньги, имущество, клиенты и бренд. Вот тогда и оказывается, что один партнер хочет большую долю, хочет влиять или не хочет вкладывать время и силы. И вот тогда все начинают жалеть, что не составили соглашение на берегу.



## Инвестфонды

Инвестфонд — это смесь банковского займа и партнерства. Механика такая:

Из какого-то источника образуется приличная гора денег. Например, несколько частных инвесторов решили объединить усилия и учредить фонд.

На эту гору денег назначается управляющий. Собственно, фонд — это и есть гора денег плюс управляющий.

Руководствуясь заветами отцов-основателей, управляющий распоряжается деньгами. Обычно он их инвестирует, следуя какому-то принципу.

Принцип может быть такой: инвестировать в недооцененные компании, которые через 5—7 лет станут лидерами отрасли. Или инвестировать в крупных сырьевых игроков. Или инвестировать в стартапы на этапе идеи. Или во всё, у чего положительная EBITDA, есть имущество, высокая рентабельность капитала и щедрая дивидендная политика.

Управляющий фонда принимает заявки или сам делает предложения нужным компаниям. Они договариваются, что фонд войдет в долю компании на каких-то условиях.

Между компанией и фондом заключается соглашение. Фонд инвестирует оговоренную сумму, и дальше по обстановке: может получать дивиденды, может принимать участие в работе компании, может просто ждать, когда его доля подорожает, чтобы ее перепродать.

Особенность работы с фондом в том, что компания может никогда не встретиться с «хозяевами» денег — вместо них выступает посредник, который распоряжается деньгами с целью получения прибыли. В твоём бизнесе могут плескаться деньги анонимных олигархов-миллионеров, глав преступных семей или святых отцов, а для тебя это всё одно — ты работаешь по соглашению с фондом.

Обычно фонды инвестируют во многие компании — десятки и сотни. Чтобы упростить себе задачу, они автоматизируют процесс входа: предлагают шаблонные соглашения, проводят

конкурсы, ограничивают возможности для переговоров. Например, один государственный фонд вкладывает только в стартапы на ранней стадии, дает только 750 тысяч рублей и только в обмен на 15% доли в компании. Это его стандартные условия, которые он не обсуждает. Не согласны — до свидания.

Все фонды всегда заключают с компанией соглашение. Оно может быть сколько угодно невыгодным для компании, но оно обязательно будет, и его можно будет прочитать перед заключением сделки. Не нравится — уходите.

Есть фонды, которые не боятся потерять деньги — их называют венчурными. Они вкладывают в десятки и сотни стартапов и готовы потерять деньги в восьми случаях из десяти. Прибыль от остальных двоих покроет их потерянные инвестиции и еще выведет фонд в плюс. Инвестфонды, которые вы видели в сериале «Кремниевая долина», — это венчурные фонды: они вкладывают в сомнительные стартапы в надежде, что два из десяти вырастут в тысячу раз. Российский «Фонд развития интернет-инициатив» — венчурный фонд. Скандально известная «Российская венчурная компания» — в том числе еще и инвестфонд.

Работать с фондом обычно безопаснее и проще, чем с частным инвестором, хотя и попасть в фонд бывает сложно.

### **Частный инвестор**

### **Фонд**

Знаете его лично.

Знаете только управляющего.

Иногда может работать без соглашения, со всеми негативными последствиями.

Работа строго по соглашению.

Ваш партнер и, может быть, друг.

Вы для него — очередная точка на диаграмме.

Вероятны личные конфликты, если что-то в бизнесе идет не так.

Если в бизнесе беда, может зафиксировать убытки и выйти, забрав стоимость доли.

## Краудфандинг

Более экзотический способ — собрать денег у народа. Компания предлагает людям скинуться на какую-то цель бизнеса, взамен предлагая прибыль, продукцию или просто бесконечное чувство собственной значимости. Механика такая:

Есть краудфандинговая площадка — условно говоря, базарная площадь. С одной стороны на нее заходят люди, с другой — компании.

Компании делают людям предложение: дайте нам денег на вот такое, мы вам взамен вот это. Например, дайте нам деньги на новый чудо-фитнес-браслет, мы его сделаем в Китае и отправим вам.

Люди изучают предложение. Если нравится — дают денег.

Компания выполняет свои обязательства: разрабатывает браслет, отправляет его покупателям.

Площадка следит, чтобы компания собрала нужное количество денег, а люди получили то, что им пообещали. Так получается не всегда.

Краудфандинг внешне похож на предзаказ товара: людям как будто предлагают купить что-то, что еще не произведено, и они как будто гарантированно это получают. Но юридически всё не так.

Юридически краудфандинг — это добровольные пожертвования в адрес бизнеса. В обмен на пожертвования бизнес может сделать подарки в виде своей продукции. А может не в виде продукции, а, например, в виде памятных сувениров или упоминания на Доске почета. Так, например, через краудфандинг финансируют фильмы: люди дают деньги на съемки, а потом их имена мелькают в титрах (если фильм, конечно, доснимут). Совершенно не факт, что всех пожертвовавших пригласят на премьеру или им подарят диск с фильмом.

Людей, которые дали деньги через краудфандинг, не защищает закон о правах потребителя. То есть одно дело — прийти в магазин и купить уже произведенный продукт: вот он, уже на полке, покупай. Не подошел — верни или обменяй. Сло-

мался — сдай в ремонт по гарантии. В краудфандинге не так: продукта еще нет, и нет гарантии, что он будет. Сервисных центров нет. Обменивать — не у кого. Всё на доверии и честном слове организаторов.

В краудфандинге есть риск, что бизнес не произведет нужную продукцию или не выдержит срок, и тогда людей ничто не защищает — разве что площадка и сила народного негодования.

Отсюда потенциальные проблемы с краудфандингом:

**Люди не понимают, что это не предзаказ.** Если вы собрали деньги, но не сделали продукт, формально вы ничего не нарушили, но проблем с пиаром будет очень много.

**Люди не доверяют.** Одно дело — взять товар с полки и пойти на кассу. Другое — поверить в продукт, который выйдет только через 9 месяцев. В России успешный краудфандинг возможен только у известных людей с большим числом поклонников или при поддержке каких-то неземных пиарщиков. Группы «Аквариум» или «Алиса» запросто профинансируют запись очередного альбома, потому что у них фанаты по всей стране. А маленькому семейному кафе не хватит охвата и известности, чтобы открыть филиал в новом микрорайоне.

**Сложности с логистикой, производством и окупаемостью.** На краудфандинг обычно идут производители электроники и других бытовых приборов (в России их единицы) и ребята из мира культуры — авторы книг, фильмов, музыкальных альбомов.

Производство, скорее всего, будет в Китае, а это валютные риски: собранных денег может не хватить. Фильм в России могут не взять в кинотеатры, книгу могут не разослать из-за слишком высокой стоимости доставки. В принципе трудно планировать такие комплексные всероссийские предприятия.

**Комиссия и кассовый разрыв.** Платформы краудфандинга берут комиссию и могут тянуть с выплатами. Вам уже платить китайцам за производство, а российская платформа еще ковыряется в бумажках.

## Факторинг

В начале этой книги мы говорили о дебиторской и кредиторской задолженности. Вкратце: часто компании отгружают товар сегодня, а оплату получают через неделю, месяц или даже через год. Пока клиент не заплатил, у поставщика есть дебиторская задолженность: ему должны.

Хорошо, что придумали факторинг: это когда поставщик как бы продаёт свою дебиторскую задолженность специальной финансовой организации. То есть деньги ему должны заплатить через месяц, а с помощью факторинга он получит их завтра — по крайней мере, большую их часть. Эти деньги он вложит в новые закупки и продолжит работать.

Деньги в факторинге даёт специальная организация — либо это банк, либо факторинговая компания. У нее есть денежный запас, который она выделяет владельцам дебиторки, а потом получает нужную сумму от их дебиторов — клиентов. Говорят, что поставщик продаёт факторинговой компании *право требования*. То есть раньше поставщик имел право потребовать оплату у покупателя, а теперь он это право продал факторинговой компании, и требовать будет она.

Факторинговая компания берет за свои финансовые услуги комиссию. Если комиссия 1%, то предприниматель продает право требования ста рублей за девяносто девять. То есть предприниматель жертвует 1% выручки ради того, чтобы не ждать оплату. Факторинговая компания как раз и зарабатывает на этом проценте.

О факторинге можно думать как о кредите, только не на общие нужды, а как будто под конкретную сделку, и который дается уже после ее исполнения. Как и кредит, факторинг увеличивает расходы. Также обратите внимание, что факторинговые компании, скорее всего, заранее выплачивают не всю сумму, а только ее часть, например 80%. То есть вам должны миллион, но через факторинг вы сначала получите только 800 тысяч, остальное — уже после оплаты клиентом. И минус комиссия факторинговой компании.

## Гранты и субсидии

А можно просто взять денег и потратить их на бизнес, без обязательств. Во многих регионах России действуют программы развития предпринимательства, по которым бизнесу либо просто дают денег, либо оказывают какие-то услуги, либо что-то оплачивают. Что это может быть:

**Гранты на развитие бизнеса** — деньги на какую-то цель или просто так, на что угодно. Нужно представить и защитить бизнес-план. Дают мало, но когда денег нет вообще, это может быть неплохой старт.

**Оплата участия в бизнес-мероприятиях** — например, двое парней из Красноярска смогли выбить для себя оплату участия в международной отраслевой выставке, где они нашли международных закупщиков. Поездку оплатил местный центр развития предпринимательства.

**Субсидии и налоговые каникулы** — снижение ставки по кредиту, освобождение от налогов на какое-то время, особые условия отчетности.

Эти программы меняются от региона к региону. Найдите в Интернете центр поддержки бизнеса в своем регионе, и вам откроется удивительный (пусть и довольно скудный) мир бесплатных государственных денег. Как правило, за их траты придется отчитываться, но у всех знакомых нам предпринимателей эта часть не вызывала трудностей.

Основной минус грантов и субсидий — они больше подходят начинающим предпринимателям, которые еще плохо понимают, что делать. Денег там мало, и задача всех этих организаций — поддерживать самых маленьких. Если у вас уже всё работает и вы хотите развиваться, грантов от местного фонда развития будет мало.

## Оценка бизнеса

Если вы привлечете инвестора или инвестфонд, на каком-то этапе будет произнесено слово «оценка». Кто-то из вас захочет понять, сколько стоит ваш бизнес в деньгах. К этому вопросу нужно быть готовым и не дать себя обмануть.

Для начала нужно понять, что не существует никакой объективной цены вашего бизнеса. Все цены — это результат переговоров. Стороны предлагают друг другу цены, как-то их обосновывают и в итоге как-то договариваются. Та цена, на которую они договорились, считается рыночной. Именно в таком порядке: сначала кто-то договорился, потом эта цена стала рыночной. Не наоборот: нельзя прийти и обосновать свою цену тем, что она якобы рыночная. Рыночная — это та, на которую вы договорились.

Запомните навсегда: цена — это придуманная величина. Как договоритесь — такой цена и будет.

За годы переговоров люди научились разным подходам к придумыванию цены. Вот основные подходы к оцениванию, которые касаются именно бизнеса:

**Суммарная цена имущества и активов** — грубо говоря, сколько денег я выручу, если распродам всё, что можно распродать, и отдам все долги?

Например, работает кафе. У него в собственности здание, которое сейчас можно продать за 30 млн рублей. На счете 2 млн рублей денег. В зале много оборудования и мебели, сейчас всё это можно продать за 9 млн рублей. И еще у предприятия долгов перед разными поставщиками на 1 млн рублей. Складываем эти величины, получаем 40 млн рублей — в такую сумму можно оценить бизнес.

При такой оценке важно смотреть не на цену, за которую всё было куплено, а именно цену, за которую сейчас можно всё это продать. Такая оценка подходит для бизнеса, у которого нет нематериальных активов — например, товарных знаков или интеллектуальной собственности.

**Стоимость повторения** — грубо говоря, сколько денег нужно потратить, чтобы повторить этот бизнес? И сколько вам стоит время, которое вы потратите на это воспроизведение? Например, у вас есть технология интеллектуальной рекомендации товаров. Она настолько хороша, что ею заинтересовался «Алиэкспресс». Они посчитали, что повторение вашей технологии будет стоить им 5 млн долларов плюс три месяца разработки. За это время они недозаработают 10 млн долларов. Итого, для «Алиэкспресса» стоимость повторения — 15 млн долларов.

**Оценка по схожим сделкам** — если лень считать экономическое обоснование, можно посмотреть, кто еще совершал схожие сделки и по какой цене. Например, у вас сеть закусок в Белгороде, у вас 5 точек. Месяц назад в городе такого же размера купили подобную сеть из 10 точек за 50 млн. Если судить по этой сделке, вы можете претендовать на 25 млн рублей.

**Дисконтированный денежный поток (DCF)** — грубо говоря, сколько у вас будет свободных денег через несколько лет, с учетом возможных рисков. Рассчитать DCF очень полезно, потому что в процессе нужно будет ответить на вопросы о долгосрочном развитии бизнеса: что будет с капитальными расходами, с операционными издержками, ценами и прибылью. Если вы в состоянии всё это спрогнозировать и обосновать, вы без проблем нарисуете своим потенциальным инвесторам хороший DCF.

Полезно иметь под рукой несколько моделей оценки, чтобы сравнивать их показания и предъявлять инвестору самую выгодную для вас. Но помните, что, если инвестор рассчитал с командой аналитиков ваш DCF через 10 лет, это не значит, что это справедливая цена вашего бизнеса. Справедливая цена — это та, на которой вы сойдетесь.



## Ликвидация

Допустим, бизнес совсем не радует. Кайфа никакого, денег на развитие нет, а продать можно разве что по какой-то совершенно смешной цене. Что тогда? Поговорим о закрытии и ликвидации бизнеса.

Главное — понять эту перспективу как можно раньше. Это настолько важная мысль, что о ней стоит поговорить отдельно. Это история о мертвой лошади, с которой нужно слезть.

Мужчина торговал оборудованием. Ничего суперсложного: принял заказ, связался с поставщиком, предоплату взял, предоплату перечислил, товар встретил, товар доставил, маржу забрал. Занял удачную нишу профессионального оборудования и работал с постоянным потоком клиентов, который существовал по естественно-историческим причинам. Никакого особого маркетинга для развития отрасли не нужно было: люди просто гуглили нужный продукт, а наш герой его продавал.

Постепенно клиентов становилось больше, бизнес рос, он постепенно арендовал офис и нанял помощников. Потом вложился в запуск интернет-магазина, участвовал в конференциях, в общем, три года спустя он уже был известным игроком на этом небольшом рынке.

Потом, как всегда, случился кризис, рубль обесценился в полтора раза, повысились аренда и закупочная цена, пришлось повышать розничную цену, продажи сократились на треть, и, судя по платежному календарю, через три месяца было бы уже нечем платить аренду и зарплаты.

Что в этот момент должен сделать руководитель:

1. Посмотреть в отчет о прибыли и убытках, посчитать операционную эффективность бизнеса и ответить на ключевой вопрос: приносит ли сейчас бизнес прибыль, и если нет — почему?
2. Осознать, что бизнес тратит больше, чем зарабатывает, и фактически «съедает» свой запас прочности каждый месяц. Найти статьи расходов, которые создают убытки.

3. Принять жесткие решения по оптимизации — переехать в более дешевый офис, сократить текущие расходы.
4. Или сделать смелые прорывные шаги: запустить новое направление, выйти в новый регион, найти другие способы удвоить выручку.
5. Если всё это не поможет — признать, что в этой экономической ситуации бизнес не выживет, распрощаться с людьми и заняться чем-нибудь новым.

Но руководитель пошел по другому пути. Он взял кредит на поддержание деятельности бизнеса, заложив собственную машину. Он думал, что сейчас на эти деньги он решит временные трудности с деньгами, а в процессе компенсирует всё из маржи. Что произошло на самом деле: выручка продолжала падать, а из-за новой кредитной нагрузки ежемесячный убыток стал еще больше. Кредитные деньги были быстро «проедены», и предприятие снова оказалось в ситуации, что через два месяца будет нечем платить зарплату.

В этот момент руководитель одумался, выплатил всем положенную зарплату, попрощался с сотрудниками, выехал из офиса и ушел работать в такси. Вырученных денег хватало, чтобы возвращать кредит, под который была заложена машина, и за следующие четыре месяца он окончательно рассчитался с долгами и снял обременение с машины. Обошлось без драмы.

А как могло быть: руководитель мог продолжать кредитоваться и перекредитовываться, брать отсрочки и предоплаты, все глубже погружаясь в убытки. Каждый новый месяц работы убыточного предприятия создавал бы новые долги, и хотя внешне всё бы выглядело хорошо, внутри это была бы очень проблемная компания. Дальше — больше: руководитель начал бы использовать предоплату клиентов для покрытия текущих расходов, оплачивал бы старые заказы из новых предоплат, а дальше — финансовая пирамида, скандалы и, возможно, привлечение к ответственности.

## Как не довести до ликвидации с долгами

Главный секрет ликвидации бизнеса — не довести до состояния, когда бизнес обвешан неподъемными долгами. Иногда это вопрос трех месяцев: вовремя понять, что бизнес бесперспективно убыточный, и закрыться в марте без долгов, а не в июне с большими проблемами.

Это сложнее, чем кажется. Собственник, который своими руками выстроил бизнес и гордится его работой, не всегда может оценить его объективное состояние. Всегда кажется, что совершишь прорыв, всё образуется, вот-вот придет крупный клиент, и бизнес снова будет работать в плюс. Для собственника это вопрос веры. А нужна не вера, а разум.

Вот основные инструменты, которые помогут понять, что дела идут плохо. Их горько применять, но если не применять — будет как в истории про торговлю оборудованием.

**Истинный P&L и Cash Flow.** Все об этом знают, но немногие делают. В кризисные времена очень важно понимать, какие обязательства генерирует бизнес и как это отражается на денежном потоке. Только эти два отчета дают ответ на вопрос, не теряет ли ваш бизнес деньги.

Напомним: P&L — это profit and loss, прибыль и убытки. В отчете P&L мы считаем, сколько нам должны клиенты и сколько мы должны поставщикам, клиентам, сотрудникам. Ключевое слово — *должны*, то есть тут считаем обязательства.

Основная ошибка случается тогда, когда предприниматели считают P&L «на пальцах», то есть примерно в голове, не вдаваясь в подробности. Может быть, из-за скидок и изменения курса валют бизнес уже работает в минус, то есть Loss больше, чем Profit. Если эти показатели периодически не пересматривать, можно получить бизнес с существенными долгами, которые не будет видно из-за положительного денежного потока.

Вторая ошибка — вместо P&L считать остаток на счетах. Но деньги не значит прибыль: есть много способов держать у себя на счетах деньги, которые на самом деле не ваши. Деньги считаются отдельно, обязательства — отдельно.

**Анализ «год к году».** У любого бизнеса есть некоторая сезонность: в один месяц продаж будет больше, в другой — меньше, но не из-за качества работы, а из-за естественных движений рынка.

Например, у типографий самый завал с июля по сентябрь и с ноября по декабрь. Это не значит, что в феврале или мае типография работает плохо — просто людям объективно меньше нужны типографские услуги в эти месяцы, чем в пиковые.

При такой сезонности здоровье бизнеса нужно оценивать только в сравнении с прошлым годом — и то при условии, что компания не растет суперстремительно в пределах одного года.

**Динамика доля прибыли.** Посчитайте, как меняется доля прибыли ваших основных продуктов с годами. Не жертвуете ли вы маржинальностью ради удержания старых клиентов? Не теряет ли бизнес способности зарабатывать?

Доля прибыли может таять из-за повышения закупочных цен, скидочной политики, роста расходов бизнеса. Эти вещи, бывает, растут медленно и незаметно, но если посмотреть год к году или квартал к кварталу, можно увидеть, что прибыль падает.

**Раздельный анализ** по направлениям и видам деятельности. Если в бизнесе несколько направлений, помимо сводных отчетов, имеет смысл посмотреть на каждое направление по отдельности. Может оказаться, что одно направление убыточное, а другое настолько прибыльное, что в итоге весь бизнес выглядит прибыльным. В кризисное время это знание поможет избавиться от убыточных направлений.

Применяя эти инструменты, вы сможете заранее увидеть, что с бизнесом происходит неладное, а ваши усилия его не спасут. Так бывает. Это не страшно. Нужно выходить из бизнеса и двигаться дальше, и если вы не набрали страшных долгов, сделать это будет легко.

## Варианты выхода

Бизнес можно продать, заморозить или ликвидировать.

**Продажа** — это вы передаете все права на бизнес другому человеку в обмен на деньги сразу или частями. Сотрудники остаются сотрудниками, имущество бизнеса остается имуществом бизнеса, просто у юридического лица сменяется собственник.

Купить бизнес может другой предприниматель или другая компания. Сеть кофеен может купить ваше кафе, сменить вывеску, переучить персонал и переоткрыть ее под своим брендом. При этом договор аренды, сотрудники, оборудование и всё остальное перейдет новой компании.

В России работают сайты, на которых выставлены предприятия на продажу — найти их несложно. Но важно помнить, что сайты оказывают только информационные услуги: сложно представить, чтобы сайты проводили собственную аудиторскую проверку бизнеса и гарантировали его юридическую чистоту.

Если вы покупатель, имеет смысл провести тщательную проверку всего бизнеса: от бухгалтерии и обременений до качества имущества, договоров с поставщиками и подлинности клиентской базы. Не исключено, что бизнес продают, хитроумно обвешав его долгами и выведя из него деньги, и если его купить за наличные, можно купить только долги.

**Заморозка** означает, что предприятие останавливает деятельность, прощается с сотрудниками, выезжает из арендованных помещений, оставляет одного директора и уходит в «спячку».

Пока бизнес не ведет хозяйственную деятельность, нужно будет всё равно подавать отчеты и декларации, даже несмотря на то, что там будут нули. Директора (себя) можно отправить в неоплачиваемый отпуск, постоянно его продлевая по необходимости. Налоги и взносы платить не нужно, но отчитываться за нули по-прежнему придется.

Заморозка полезна, пока вы будете придумывать новую бизнес-идею и переориентировать бизнес. Когда придумаете новое, не надо будет заново регистрировать предприятие.

**Ликвидация** — это сложная процедура, смысл которой в том, чтобы раздать все долги компании, вывести из нее оставшееся имущество, а компанию удалить из реестра юрлиц, предварительно всем об этом сказав.

Выбирая между заморозкой и ликвидацией, посоветуйтесь с юристом. Ликвидация плохо выглядит в вашей личной карточке в реестре юрлиц, плюс она может оказаться более опасной и болезненной процедурой. Переходите к ликвидации, только когда другие возможности исчерпаны.

Важный психологический момент. В советском детстве говорили, что у тебя должно быть одно высшее образование, одна семья и одна работа на всю жизнь. И когда первый бизнес не идет так хорошо, как хотелось бы, некоторые ребята унывают. Не унывайте. Люди, которые добиваются успеха, делают это не с первой попытки. И наоборот: если человек что-то сделал феноменально с первого раза, скорее всего, ему либо повезло, либо за его спиной стоит более опытный товарищ.

Не бойтесь закрыть компанию. Не бойтесь попробовать, ошибиться и попробовать снова. Не бойтесь сдать. Миру всё равно, получилось у вас или нет. Мир вас не осуждает и не следит за вашими успехами — не считая кучки лузеров, которые вам завидуют, — в остальном мир живет своей жизнью. Можно совершать сколько угодно попыток, пока у вас не получится. И потом совершать столько же попыток и даже больше, чтобы получилось еще лучше.

**Ничего не бойтесь. Неважно, с какого раза у вас всё получится. Главное — получится.**

## Вот и всё

Не будем долго прощаться, читать нотации и произносить напутствия: вы, прочитавший эту книгу, уже подкованнее и компетентнее, чем многие, и в нотациях не нуждаетесь. Надеемся, что сведения из этой книги были полезны. А если вы всё это уже знали — это прекрасно.

Простите за краткость и деловой подход. Знаем, как иногда хочется, чтобы рядом оказался душевный человек, который приобнимет и скажет, что у тебя всё получится. Так и будет. Всё получится. Если вы смотрите в будущее и думаете о рисках, планируете и размышляете и в итоге действуете — получится. Всегда получается, пусть и не с первого раза.

Если будет трудно, помните, что в вас сила. Вы предприниматель, и в России это особенно важная роль. У нас очень мало предпринимателей, потому что не слишком почетно зарабатывать своим умом и трудом. Но вы доказываете своим примером, что это возможно.

Вы создаете, строите и улучшаете мир вокруг себя. Вы создаете рабочие места. Вы сами отвечаете за свою жизнь и судьбу. Вы придумываете и находите новое. Ваша работа заслуживает уважения.

Мы знаем, что благополучие нашей страны и качество жизни нашего народа зависят именно от предпринимателей. Спасибо вам за ваш труд. Пусть у вас всё будет хорошо.

Чем мы еще можем быть полезны:

Расчетные счета, кассовое обслуживание, эквайринг и другие важные банковские и околобанковские услуги для предпринимателей — в Тинькофф Бизнесе. Здесь есть всё, что нужно бизнесу от банка, плюс мы делаем всё через Интернет. Заходите: **[tinkoff.ru/business](https://tinkoff.ru/business)**

Еще у нас есть большая редакция, которая пишет статьи о бизнесе, законах и деньгах. Предпринимателям особенно полезны истории других предпринимателей и статьи о законах и судах: **[journal.tinkoff.ru/business](https://journal.tinkoff.ru/business)**

Желаем вам успеха и сил. Берегите себя.

Команда Тинькофф Бизнеса.  
*Москва, Санкт-Петербург  
и все города России,  
22 января 2019 года.*

## **Бизнес-образование в Тинькофф**

Мы собрали на сайте полезные видео для предпринимателей. Посмотрите, что из этого может помочь вам в работе: **[tinkoff.ru/business/education](https://tinkoff.ru/business/education)**









## Заметки

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ЧИТАЙТЕ ТАКЖЕ**

**Олег Тиньков**

# **РЕВОЛЮЦИЯ**

**КАК ПОСТРОИТЬ КРУПНЕЙШИЙ  
ОНЛАЙН-БАНК В МИРЕ**



## «Бизнес без MBA» — первая в России книга, которая закрывает разрыв между сухой теорией и голым вдохновением.

Здесь собраны практические советы для тех, кто только начинает или уже начал своё дело — торговлю, разработку или услуги, — в сегменте B2B или B2C. Здесь описаны самые важные вещи, которые помогут предпринимателю на старте: финансы, маркетинг, переговоры, клиентский сервис, отношения с партнерами и банками.



Все советы и ситуации взяты из российской практики, на примере российского малого бизнеса. Здесь нет не связанной с жизнью теории и пустых слов вдохновения: только те знания, которые помогут защищать и развивать бизнес в суровых российских условиях.



**Авторы** — эксперты Тинькофф Банка по финансам, экономике, маркетингу и управлению. Это люди, которые каждый день помогают малому бизнесу и знают его проблемы.



**Редактор** — Максим Ильяхов, соавтор бестселлеров «Пиши, сокращай» и «Новые правила деловой переписки».

Книга будет полезна всем, кто хочет вложить деньги в бизнес и получить прибыль, несмотря на сложные законы, непростые отношения с партнерами и жесткую конкуренцию.

ISBN 978-5-04-100776-8



9 785041 007768 >

**Tinkoff.ru**