



Первая точка



Как понять клиента?



Старт бизнеса

Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало  
и Дмитрий Борисов

# БИЗНЕС КАК ИГРА

ГРАБЛИ РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА И НЕОЖИДАННЫЕ  
РЕШЕНИЯ





Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало  
и Дмитрий Борисов

# БИЗНЕС КАК ИГРА

ГРАБЛИ РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА И НЕОЖИДАННЫЕ  
РЕШЕНИЯ



**Сергей Абдульманов, Дмитрий  
Кибкало, Дмитрий Борисов**

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

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

© Сергей Абдульманов, Дмитрий Кибкало, Дмитрий Борисов, 2016

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

\* \* \*

# Эту книгу хорошо дополняют:

Доставляя счастье

Тони Шей

Размышления о менеджменте

Ицхак Адизес

Слон на танцполе

Евгений Карасюк

И ботаники делают бизнес

Максим Котин

# Введение

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

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

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

*Сергей Абдульманов, директор по маркетингу Мосигры*

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

*Дмитрий Кибкало, учредитель Мосигры*

# Старт

## Про налоги

Когда мы только-только открылись, то очень долго и много читали о том, как правильно оптимизировать налогообложение: какие схемы, как что учитывать, где что показывать и т. д. В итоге вышли на очень опытного «старшего товарища» – бизнесмена дядю Гену.

Дядя Гена внимательно слушал все наши выкладки и молчал. Потом на всякий случай послушал еще пару минут, пока мы иссякнем, и спросил:

– Вы чем заниматься хотите? Игрушки продавать?

– Да, – ответили мы. – А что?

– А то, что если игрушки – ну, продавайте игрушки. А если налоги – то тогда вам надо бухгалтерией заниматься. Или еще круче: если вы вдруг уклоняться решите – тогда можно и сразу наркотиками торговать. Или оружием. Или, – тут он мечтательно зажмурился, – например, людей мочить.

Людей мочить было, конечно, заманчиво. Особенно здорово эта перспектива звучала из уст дяди Гены. Но в настольных играх мы разбирались лучше.

В общем, так мы и поняли, что наш бизнес – все-таки игры, а не подсчет налогов. И что попытка обмануть государство – путь не туда. Можно ведь выбрать более выгодный вариант с примерно таким же риском. Поэтому мы решили быть «белыми».

Естественно, это не значит, что мы не анализируем, какую систему и как выгоднее использовать. Просто мы понимаем, что это не наш бизнес. Наш бизнес – продавать прикольные штуки.

## Отношение к инвестору и инвестициям

Маменькины сынки знают: когда создаешь бизнес, надо обязательно найти инвестора. Желательно дурака. Поэтому IT-стартапы лелеют мечты о металлурге, отправившемся на покой, а торговцы полосатыми варежками – о старом айтишнике, которому совершенно не нужен их бизнес. Естественно, сейчас мы не говорим о бизнесе в особо крупных размерах, где вливания – суть самой работы.

Так вот. Если вы хоть раз задумались о том, что пару лет можно быть плано-убыточным, а потом выйти на прибыль, – та-дам! Немедленно покиньте эту планету. Такой подход – антипредпринимательский. Купите карамельный латте и смузи.

Предпринимательский подход очень прост: деньги любят счет. Прибыль с первого дня. Не быть никому должным – или отдать очень быстро.

Еще раз: прибыль с первого дня. Seriously. Чтобы тратить деньги, их сначала надо заработать.

Когда вы тратите деньги доброго дяди инвестора, то не чувствуете, как кое-что пониже спины горит. Вы вообще ничего не чувствуете, кроме глубокого морального удовлетворения. А вот если бы это были ваши бабки и вы бы постоянно ощущали, что тратите СВОЕ, все сразу поменялось бы. Тут же стали бы возникать крамольные мысли: а может, лучше поработать лишние два часа и сэкономить пять тысяч рублей?

Лучше. Но в жмотстве тоже нужно знать меру. Самому можно делать все, кроме того, в чем ты некомпетентен. Мы вот, например, в Астрахани размещали рекламу. Заплатили за печать, за изготовление коробка – и решили не отдавать 760 рублей монтажнику, а поклеить сами. Консилиум лучших хирургов работал четыре часа. Пациент был в настолько плачевном состоянии, что мы решили не выводить его из наркоза. Итак, один раз совершив ошибку (пожмотившись), вы станете опытнее.

## Доли

С инвестициями так: мы пишем некий бизнес-план – оба партнера (тот, у кого бабки, и тот, у кого идея и запал) относятся к делу придиричиво. Нужно взять верный курс сразу.

У управляющего (того, у кого нет бабок, но есть горящие глаза) сразу в плане должна быть конкурентоспособная рыночная зарплата. Причем такая, что за эти деньги человека с подобными компетенциями можно было бы найти и в другом месте.

Смотрим дальше. Например, нижняя точка – минус три миллиона рублей (зарплаты, налоги, плохие продажи, стихийное бедствие и выступление политического деятеля). То есть инвестор дает именно эту сумму (или мы оцениваем, что больше не будет). Вот эта граница – нижняя точка – и есть размер доли инвестора.

Теперь представим, что операционная окупаемость была достигнута через год. Если управляющий получал 100 тысяч рублей в месяц и не забирал при этом свою зарплату, доли распределены так: 1,2 миллиона – управляющий, 1,8 миллиона – инвестор. 40 и 60 % соответственно.

Если он забирал половину своей зарплаты, то: 600 тысяч – управляющий, 2,4 миллиона – инвестор. 20 и 80 % соответственно.

Просто, правда?

Если вдруг вы знаете, как делать этот бизнес совсем без денег, – не ходите к инвестору. Возьмите потребительский кредит. Хотя нет: кредиторы же вас найдут, а инвестор – добрый дядя металлург, – правда?

## Как жить с партнерами

Когда партнер – именно партнер, а не инвестор или управляющий, есть одна идиотская, но работающая схема. **В бизнес нужно «входить» вдвоем ровно 50 на 50.** В малом бизнесе чертовски важно, чтобы никто в первые два-три года не взвешивал, кто работает меньше, а кто больше. Оба равноправны, оба стараемся изо всех сил.

Но при этом один должен быть главным во всем. Причем не по областям, а именно во всем сразу. Иначе план не сойдется. Даже у нас, нормальных логичных пацанов, случались ситуации, когда мы были категорически не согласны друг с другом. В этот момент, конечно, решения принимал Дима Кибкало. Ведь мы заранее знали, что он главный во всем.

Это важно. Военные, например, когда посылают двух человек за водой, все равно назначают старшего. А то вдруг что случится – придется принимать решение. Раз решение – должен быть и ответственный за него, иначе солдаты начнут думать. А это опасно с точки зрения боевой обстановки.

Если же распределить доли 40/60, всегда будет обида в духе «А ничего, что я делаю больше, чем ты, а получаю меньше?». Принцип возникновения такой мысли нами не изучен, но почему-то так обычно происходит. Знакомых ситуация губила не раз.

И вот еще что. Каждый раз, когда принимаете решение, вы должны спрашивать себя: «А не обманываю ли я своим действием своего партнера?» Чисто по-человечески. Потому что, например, когда один умеет торговать, а другой делает игры, второй не должен продавать права на них

конкурентам (хотя может). Потому что его навык развился в результате работы в общей компании и принадлежит ей.

Люди делают бизнес. В результате появляется навык – и вы им начинаете пользоваться самостоятельно. А второй ваш партнер, например, навыка не приобрел. И он начинает искать его, придумывать. Многих посещает «великая» идея получить ценный навык брать откаты с поставщиков. Вам такого не надо.

## **Какую зарплату назначать другу?**

К окладу подход такой: «А сколько мне будет стоить замена этого человека?»

Понятно, что друга, женщину или родственника не заменить. Как друга, женщину и родственника. А как сотрудника – запросто. И это «запросто» оценивается конкретным числом.

Можно ли вообще делать бизнес с другом? Можно. Но сразу, «на берегу», нужно обговорить ряд простых моментов. Загодя обсудить все условия и действия, если что-то пойдет не так. Конечно, наперед не всегда знаешь, что может случиться, а обсуждать нужно. Как делить прибыль, если появится. Как доинвестировать, если потребуется. Кому язык прикусить, а кто говорит последнее слово в стратегических решениях. Как выходить из бизнеса одному из партнеров. Какие отрасли не смежные – в каких можно работать параллельно, самореализовываться отдельно.

Начинать бизнес с другом или знакомым нужно, только если он обладает компетенциями, которых у вас нет. Он специалист, и вы его знаете, вы доверяете друг другу. Начинать только потому, что человек ваш друг, а вам страшно и одиноко одному зарабатывать деньги, не стоит.

Для двоих возможна крепкая модель на пять-шесть лет существования. Есть зарплата, есть дивиденды. Если человек перестал выполнять отведенную ему роль – теряет зарплату, но не дивиденды и долю. Понятно, что в малом бизнесе зарплата бывает (хоть и не всегда), а вот до дивидендов надо еще дожить.

## **Бизнес с вашей женщиной**

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

Когда после работы приходишь домой и говоришь о работе –

это не самый хороший бизнес-процесс:

– А-а-а, а-а-а, а-а-а, да, да, – надо было браа-а-а-ать тот заказ!

## Детские вопросы старта

Если вы начинаете не один, индивидуальное предпринимательство (ИП) уже точно не вариант. Потому что не подразумевает никакого вида партнерства вообще.

Если же, напротив, вы совсем-совсем один, то быть ИП по деньгам проще. Заработал – положил на свою карту и купил хлеба и машину. ИП не платит деньги себе зарплатой или дивидендами, что в целом невыгоднее. Но если вдруг он кому-то задолжал, должны будете лично вы как человек. И отвечать за базар придется не уставным капиталом из 10 тысяч рублей, а своей машиной. И хлебом.

Выбирая между УСН и ОСН (упрощенной и общей системами налогообложения), нужно помнить, что конкретно представляет собой ваш бизнес. Скорее всего, это не бухгалтерия. И вот здесь-то надо понимать, что упрощенка потому и называется упрощенкой, что с ней банально проще. Поэтому выбирайте сразу ее без вопросов. Уже потом, года через два-три, поймете, нужно ли вам менять схему налогообложения.

УСН бывает по выручке или по прибыли. Если у вас оборот большой, а прибыль маленькая – один коленкор, а если затрат почти нет и все составляет прибыль – другой. Естественно, считать нужно заранее. Тут еще важно вот что: часто возникает желание не учитывать доход-расход, раз УСН по выручке. Но это делать все равно так или иначе придется хотя бы для себя, поэтому в решении этот фактор учитываться не должен вообще.

Патент или единый вмененный налог еще выгоднее, но тут мы не специалисты: в Москве он неприменим. Короче, если вы еще не знаете – ООО с УСН по выручке. А уставной капитал вносите средствами производства, например мебелью для офиса.

Коды ЕНВД (единого налога на вмененный доход) дают «плюшки» в ряде позиций. Например, одни позволяют работать без кассы по «вмененке», другие – дают хорошие льготы по «горячим акциям и спецпредложениям» государства, которые меняются каждый год. В 2015 году для тех, кто работает по УСН в сфере производства детских товаров, предусмотрен хороший набор льгот. Но в следующем году его уже не будет. Если ваш бизнес зависит только от льгот по коду и без них

бизнес-план не складывается, это сразу плохой вариант. Льготы кончатся, компания останется. Жили только на них? Закрывайтесь.

## **Бухгалтер извне**

Умные люди понимают, что надо доверить эту работу специалисту. Ведь самому разбираться – далеко не ваш основной бизнес. Но выбирать его нужно не по цене, а по компетентности. Потому что бухгалтер на удаленке – это как раз тот случай, когда опыт решает всё. Мы в самом начале наступили на эти грабли – взяли дешевого, а потом задолбались переделывать, потому что он накосячил.

На бухучете вообще много не сэкономишь, а вот геморроя можно получить по полной программе, причем легко. Что имеем в сухом остатке: конечно, надо работать с хорошим бухгалтером. И лучше – внешним. Особенно в крупном городе, потому что можно отдать на аутсорс в город поменьше, где крутые бухгалтеры все-таки живут, а зарплаты у них меньше.

А еще у маленькой компании для крутого бухгалтера работы очень мало. Плюс с вами будет работать профи из фирмы – дополнительная страховка.

Как выбирать внешнюю компанию? Очень просто. Если контора аутсорса на рынке давно и не самая крупная, то главные люди в ней не меняются. Может поменяться несколько линейных сотрудников, но вы доверяете именно главным людям. Ставьте на них.

И знайте, где они живут.

## **Чем Москва отличается от других городов**

Есть два пути захвата мира. Первый – медленно и с нечеловеческим усилием начать в регионах, пройтись по всем и потом «с ноги» вломиться в Москву. Второй – начать в Москве и с трудом развивать регионы потом.

В нашей сфере все дела делаются в Москве. В других городах жизнь, конечно, есть, но серьезный масштаб – только в столице. Первые три года 80 % нашего рынка давала именно Москва.

В вашем бизнесе может быть иначе. Но в целом в Москве хорошие зарплаты. В Москве чертовски много людей. Здесь вы получаете доступ ко всему лучшему (в частности, технологии приходят сюда всего через полгода после отработки на западном рынке). Обучение, сервисы, люди –

всего в избытке. Вот почему мы Мосигра, а не «Росигра».

## Два пути в бизнесе

*Ловец наград долго глядел на него. Так долго, что с губ Филина наконец сползла улыбка.*

*– Истинно. Жить-то надо. Один зарабатывает на жизнь тем, что умеет делать. Другой делает то, что делать вынужден. Мне в жизни посчастливилось, как мало какому ремесленнику, разве что какой-нибудь курве. Мне платят за ремесло, которое я искренне, по-настоящему люблю.*

*Анджей Сапковский, «Ведьмак» (большой сборник)*

Можно получать деньги через удовольствие, а можно – удовольствие через деньги.

В первом случае вы делаете то, что вам нравится (да и другим тоже), и немного зарабатываете. Работать круто и весело, потому что разница между хобби, любимым делом и отдыхом не очень-то велика на практике. Проблема в том, что чисто математически (учитывая большой процент закрывающихся в течение года проектов) работать на себя – невыгодно.

Да-да, свой проект будет (по крайней мере первые год или два) приносить вам куда меньше денег, чем вы могли бы заработать, используя те же навыки «на дядю». Это факт, смиритесь с ним.

Отсюда вытекает второй принцип: удовольствие через деньги. В этом случае вы делаете что-то, за что платят хорошие суммы (и что вам не нравится). Ваше время в таком раскладе стоит куда дороже, чем в своем проекте. Вырученную прибыль вы тратите на то, что хорошо для души, кармы, хобби и просто весело.

У нас вышло так: каждый в какой-то момент понял, что второй путь – не для него. У кого-то глаз дергается делать скучную работу. Кто-то чувствует, что большая компания местами неправа, и хочет свое. Кого-то просто достало работать в компании, отчасти живущей на деньги «лохов».

Поэтому мы положили этот принцип в основу бизнеса. То, что ты делаешь, должно тебе нравиться. Когда ты принимаешь решение, потерять

в деньгах или пойти на компромисс с собой, нужно просто вспомнить этот принцип. И если не себя, то хотя бы других в команде не подвести – и сделать пусть со второго раза, но как надо.

По мере публикации рассказов о нас и нашей работе все чаще звучит вопрос, как мы научились так делать. Никак. Просто когда у кого-то начинает дергаться глаз, мы берем и исправляем ситуацию. Это джаз, и мы играем его для себя.

А потом приходит прибыль.

## **Что считать успехом?**

Как известно каждому психологу и программисту, самонаводящаяся ракета делает четыре важных шага в своем алгоритме:

- 1) проверяет свое текущее положение;
- 2) проверяет положение цели;
- 3) корректирует курс в сторону цели и продолжает движение;
- 4) проверяет, достигнута ли достаточная близость для подрыва; если нет – повторяются шаги с пункта 1.

Если вы не можете проверить, достигли цели или нет, ваша деятельность не имеет особого смысла. Когда вы ставите задачу, определяете цель, нужно ставить критерии приемки. То есть условия достижения.

У успеха тоже должны быть конкретные условия достижения. Для кого-то это возможность купить любые продукты в магазине, не думая о ценах (черт, я помню, как осознал через год после приезда в Москву, что больше этим вопросом не заморачиваюсь), для кого-то – первый заработанный миллион.

Критерии успеха разных людей в нашей команде такие:

- в любой момент можно слетать в любую точку земного шара;
- каждому из детей куплено по квартире;
- можно работать когда хочешь, а когда хочешь – не работать.

Определите для себя критерий успеха. Иначе вы просто чертов трудоголик.

## **Бизнес-план и составление финансовой модели**

Финансовая модель – это точно известные доходы и расходы. При этом о доходах нужна куда более подробная информация, чем о расходах.

Например, при оценке нового проекта вы подозреваете, что на сайт будущего магазина будет заходить 1000 человек в день, конверсия составит 2 %, средний чек будет 1000 рублей. Это заказов на 20 тысяч рублей в день. В месяц получится на 600 тысяч рублей. Вот точно так же расписывайте дальше на год.

С расходами все легко: просто перебирайте статьи, в целом они стандартные. Для сайта магазина – поисковая оптимизация, контекстная реклама, сервер, домен, телефония, зарплата оператора, зарплата логиста, затраты на курьерскую службу, налоги, поддержка сайта, офис.

Из доходов вычитаем расходы каждый месяц, получается промежуточный итог. В следующем месяце из доходов вычитаем расходы и прибавляем итог прошлого месяца. Получается накопительный баланс. У такого баланса как у функции есть минимум. Должна быть самая глубокая точка падения, после которой идет рост. Если ее нет, заниматься проектом не стоит. Минимум – ровно та сумма, которую нужно вложить в бизнес.

Важно, чтобы оценка по доходам не была оптимистичной. Составляются три сценария: нормальный, пессимистичный и реалистичный. Четко определяется точка, в которой нужно закрывать бизнес, если достигнуты определенные условия.

Не нужно ждать огромных инвестиций. Стартовать надо так, чтобы разумная прибыль была с первого месяца, и не включать ради этого большие капитальные расходы, а стараться обходиться малыми силами. У вас нет богатого дяди.

## Управление

### Кто такой руководитель?

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

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

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

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

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

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

– Так вот, – сказал Королев. – Большинство ученых склоняется к тому, что грунт на Луне твердый. Вроде гранита, или известняка, или пемзы – это уже детали, – но твердый. Да и доводы сторонников

этой точки зрения как будто поубедительнее, чем у противников... – Он сделал паузу и решительно закончил: – Так и будем считать.

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

Королев посмотрел усталыми глазами на сидящих за столом:

– Ах, вот чего вам не хватает...

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

Подписался: С. КОРОЛЕВ.

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

*Марк Галлай, «С человеком на борту»*

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

## **Торг уместен**

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

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

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

Рассмотрим, например, помещение. 500 тысяч рублей в месяц. Классное, крутое. Но мы знаем, что выше 250 тысяч за него платить не можем. Поэтому отвечаем на предложение: мужики, давайте мы дадим вам 250 и заедем завтра. А те и рады: давайте, но если вдруг что –

вы в течение недели съезжаете. Потому что хорошо иметь арендатора, который платит хоть что-то, когда вообще никого нет.

Повесили вывеску, а сверху – «помещение сдается». И просидели так год. Помещение все сдавалось и сдавалось. А потом вся улица встала и сходила на хрен. Потому что доллар прыгнул, а все договоры были в «убитых енотах».

Правда, была на этой улице пара арендаторов, плативших строго в рублях. Конечно, мы оказались среди них.

А объявление про аренду собственник теперь снял – ему же не хочется, чтобы такой выгодный и постоянный клиент вдруг съехал.

## **Торгуйся раньше**

Ко мне раз в месяц приходит владелица арендованной квартиры и хочет поговорить о подъеме цены. Но вот незадача: прямо с порога я рассказываю ей о новом несчастье. То таракан из раковины хитро шурился, то сосед пьяные песни две ночи орал, то под окном опять кого-то били, то холодильник плохо холодит. И еще, смотрите, тут вот плитка паркетная высовывается.

Как тут говорить о повышении цены?

Так и в бизнесе. Каждый год все наши арендодатели присылают индексацию +10 % к договору. Это совершенно нормально, так будут делать и с вами тоже. Мы эту странную закономерность просекли. Поэтому парой недель раньше мы присылаем предложение скинуть нам арендную плату.

В худшем случае плата та же, в лучшем – снижается. Мы не раз уменьшали ее таким нехитрым способом. Не потому что мы злые или ушлые, а потому что цели сторон понятны: арендодатель хочет больше заработать, а мы – снизить издержки. И так получается, что арендодатель часто тянет одеяло на себя, а съемщик – нет.

Мы немного уравниваем счет.

## **Договор**

– Ну, это же очевидно!

– Хорошо. Тогда, раз очевидно, давайте прямо в договор и занесем. Почему бы не занести-то? Запишем?

С документами все очень просто. Что обсуждалось на словах

и не вошло, того никогда и не было. Всегда смотрите в бумагу.

Например, образцом договора аренды может считаться договор «ИКЕА» (в «Меге») в руку толщиной. В остальных случаях это всегда компромисс. Проблема в том, что договор не охватывает всех возможных пунктов (если, конечно, он не сотый на вашем счету).

– Не было прописано, что мы обязаны пускать сантехника!

– Надо! Иначе весь дом останется без тепла.

– Дадите скидку 3 %?

– У-у-у, черти. Давайте лучше отсрочку в неделю?

Важно не отдавать своего. Важно договариваться с самыми разными людьми.

Недавний пример: у нас есть производственное помещение на втором этаже заводского корпуса. Вдруг выяснилось, что площадка, где останавливается грузовая машина, имеет другого арендодателя. И подъезд машин нужно оплачивать отдельно. Стоял даже вопрос, что мы съезжаем или платим лишние четыре тысячи рублей в месяц.

А вот вам вариант похуже. Наш знакомый с арендатором понятийно обговорили, подписали стандартную форму – и началось то, что поэтично называется «встреваловом». В Реутове есть торговый центр, где договор заключается на 10 лет, с огромными санкциями за разрыв (три месяца депозита плюс два или три месяца аренды). А это, на секундочку, всего лишь чуть менее миллиона рублей за желание «гордо удалиться». Условия договора год от года ухудшаются (сейчас процент от оборота, потом фиксированная ставка). Знакомый еще и заключил договор на ИП, что положило последний кусочек в этот красивый пазл.

## **Как читать договор**

Сначала договор читает тот, кто его инициировал. И делает особые отметки в отдельной записке: о чем он, каков срок, какая сумма к оплате, какой тип контрагента, что будет в случае просрочки, какова максимальная сумма «попадалова» и т. д. Вообще нужно сделать стандартную карточку договора, которую сотрудник будет заполнять.

Далее договор с карточкой идет руководителю того, кто этот документ составил. Он читает еще раз. И расписывается под подписью сотрудника в карточке. Затем все это приезжает к генеральному директору, и он расписывается третьим.

Любая ошибка, найденная на любой из стадий, – возврат на уровень

ниже без дальнейшего вычитывания. Это очень дисциплинирует.

Что смотреть? Да все. Кто подписант, где копия его доверенности, можно ли выкинуть пункт про штраф, который к вам явно не относится, есть ли ограничение по срокам и другим параметрам. Каждая попытка контрагента передать слабый или заведомо мутный договор дополняет вашу типовую карточку для фиксации новых обнаруженных случаев.

## **Ваша должность**

Не пишите должность на визитке. Если по вам заметно, что вы имеете право принимать окончательное решение, это сразу же ослабляет вашу позицию в переговорах. И иногда обижает человека, с которым вы их ведете.

Ведь вместо того, чтобы сказать: «Нет, я так решил», всегда можно сообщить: «Руководство не согласовало такой бюджет». И ситуация «я торгуюсь с самодуром» превращается в ситуацию «я и явление природы».

«Руководитель услышал вашу цену в 150 фантиков. Она обоснованная, хорошая. Я лично за. Но он сказал, что у нас бюджет – максимум 120 на этот проект. Можно ли что-то сделать?» Конечно, после таких слов вариант найдется. С бюджетом не спорят. А вот после «Я хочу 120» решение в вашу пользу куда менее вероятно.

Если же ваш контрагент понял, что руководитель все-таки вы, – ссылайтесь на внутренние правила компании и обсуждение с президиумом.

## **Поддержание наличия товара**

Есть несколько разных теорий закупки товара и поддержки его наличия на конкретной точке. Как правило, они упираются в то, что какой-то один ресурс в компании бесконечный. Наша формула – держаться как можно ближе к дефициту товара и денег. То есть работать по оптимальной формуле при пустом складе.

В общем случае теория выглядит так: нужно знать скорость продажи товара и скорость его поступления на точку. В тот момент, когда товара остается на срок поступления плюс один-два дня, его нужно дозаказывать. В том количестве, которое диктует вам скорость продаж.

Например, игра «Шакал» продается по 23 штуки в день. Поставка с центрального склада – три дня. Утром выяснилось, что осталось 95 штук. Пора заказывать новые. Поскольку в коробке упаковано по восемь штук,

заказываем 12 коробок (96 штук).

То же относится к закупкам. Закупать нужно заранее, за пару недель до срока поставки, и ровно то количество товара, которое вы сможете продать до следующей закупки. Это, конечно, целое искусство, но основная идея именно такова.

## **Когда поднимать зарплату**

Платят только за хорошую работу. За плохую – нет. Просить повышение за хорошо сделанную свою работу – нонсенс. Рассчитывать на повышение можно, когда сделана своя работа и еще что-то сверх.

Предполагается, что если вы обеспечиваете человеку все необходимое, он делает 95 % работы. Например, если на производство отгрузить станки, нанять и обучить людей, привезти все материалы и компоненты, реализация заказа должна быть не меньше 95 %. 5 % остается на разные мелкие жизненные косяки: не успел, ошибся в планировании и т. п.

Если к вам приходит завпроизводством и говорит: «Хочу зарплату больше», – то нужно понимать следующее:

- если уровень реализации заказа 95 % – можно давать бонус;
- если 90 % – ничего не давать;
- а если 85 % – задуматься о том, нужен ли человек на этой должности.

Человек выполняет работу, у него все есть, а он взял и сделал свою часть на 50 %. Что можно сказать? Только одно: не работал.

Важно решить, что есть хорошо, а что плохо. На производстве в заданных условиях 85 % – это плохо. Не получил премию и хочет уволиться? Ну и черт с ним.

## **Нанимать профи**

Большой матерый бизнесмен учил нас, что компании развиваются ступеньками: сначала резкий рывок, увеличение выручки; потом стабилизация, увеличение прибыли. Ровного графика нет. На подъемах вам нужны «реальные крутаны», а на стабилизации – функционеры, которые обожают бюрократию и педантичность. Хорошо, когда ваши люди умеют и так, и так.

Главная проблема профессионала – стоит он реально конских денег. Если вы хотите быстро вырасти в выручке, надо нанимать профи. Если нужно расти в прибыли – надо воспитывать профи у себя. Однажды мы

наняли офигенного чувака. Он был сам очень дорогой и нанимал дорогих людей. Команда была крутая, как яйца. Они помогли нам резко вырасти, но при этом почти всю прибыль съедал их гонорар. Работали мы с ними чуть меньше года.

Мы захватили кусок рынка, прожевали и сохранили его. А затем зашли на виток оптимизации и повышение прибыли.

Если вам нужна только компетенция – ищите человека, который идеален в ней, и плевать на остальные недостатки. Помните фильм «Человек, который изменил всё»<sup>[1]</sup>? Главное, чтобы ваш игрок брал базы. И можно закрыть глаза на остальное.

Бесполезно соревноваться с Газпромом за профессионалов – у него больше денег. Но можно вырастить профи внутри компании.

## Увольнение

Вы заходите в переговорку и начинаете разговор с фразы:

– Я решил тебя уволить.

Можно и мягче, но смысл должен сохраниться. Никаких вступлений, никаких обсуждений работы за прошлый месяц. Просто, честно. И сразу – все детали и условия, что делать, как, сколько денег за неотгулянный отпуск и т. д.

Когда увольнять? В тот момент, когда вы понимаете, что человек не выполняет свою работу. Сразу же, пока не стало хуже. Ведь вы будете тратить деньги и нервы на уже бесполезный проект. Даже если у вас нет замены – новый специалист найдется.

У советского хоккеиста и футболиста Николая Старостина была поговорка: «Люби “Спартак” в себе, а не себя в “Спартаке”». Иногда люди лезут в бутылку и не хотят уходить. Это их законное право. Таких «зануд» лучше распознавать на собеседовании и не работать с ними. Раскусить их очень просто. Человек должен любить дело, а не себя в нем. Если он рассказывает о результатах – отлично. Если он рассказывает, как необычны результаты, потому что именно он их обеспечил, – ставьте галочку. Такие люди часто считают, сколько добра они сделали миру, и уверены, что мир им теперь должен.

И еще один момент. Важно расставаться друзьями, честно и без мутных косяков. На наше пятилетие пришло много людей, причем половина из них давно не работали в компании. Есть люди, которые возвращались к нам четыре раза после того, как сами уходили. Хорошее отношение к тем,

кто с нами уже не работает, дало неожиданный эффект. Когда в декабре требуется много-много продавцов для 10 новых магазинов, к нам приходят многие бывшие. Некоторые берут на своей основной работе отпуск, чтобы помочь нам (ну, и получить бонус за декабрь, не без того). Это квалифицированный проверенный персонал, который приходит аккуратно когда нужно.

Все сказанное выше звучит немного сумбурно и нелогично, но такова жизнь. Скоро вы всё сами поймете.

## **Когда нанимать нового?**

Часто возникает желание «заткнуть дыру» в процессах новым человеком. «Мы не успеваем, у нас бардак, тут треш и угар!» Все это печально, но чаще всего нужно разбираться с тем, как работать эффективнее, а не тупо «закрывать» проблему деньгами.

Новый человек бывает нужен только тогда, когда у имеющихся уже нет возможности справиться. Например, мы знаем, что оператор колл-центра может принять спокойно 40 полноценных звонков в день. 60 – тоже, но нечеловеческим усилием воли, и долго в таком темпе не продержится. Значит, пора задуматься о еще одном операторе в тот момент, когда звонков становится по 50 в день на человека. Как только их число достигнет 60 – надо выпускать нового человека в бой.

Когда сотрудник нормально напряжен, не надо его разгружать. Нет ничего хуже бездельничающего работника. Это особенно касается старта бизнеса и ваших продавцов. Поначалу на точке будет совсем нечего делать. Утро понедельника – инвентаризация, работы часа на два. Потом – соцсети, Вконтакте, отвечать на комментарии, искать партнеров, смотреть, какие мероприятия где проходят. Если людей на точке двое, а покупателей нет, один может идти раздавать листовки, а не чатиться с подругой.

Большинство людей устает на работе от недогрузки. Когда работы много, время летит незаметно и день быстро кончается.

То же касается современной системы образования. В 2004 году на программе Intel «Обучение для будущего» я слышал отличный доклад школьного психолога. Если коротко – дети учатся со скоростью самого тупого (или немотивированного, или ленивого) в классе и устают. Больше информации и больше практики ускорили бы их обучение и сделали бы его интереснее.

Но все же полезная деятельность лучше, чем подметать плац ломом

и перекрашивать листья из зеленого в уставной зеленый.

## **Отказ на второй минуте собеседования**

У нас регулярно случаются отказы на второй минуте собеседования. Бывает так: заходит человек – и через пару вопросов ты понимаешь, что он не подходит. В этом случае не надо мучить себя и его положенными получасовыми вопросами. Достаточно объяснить, в чем дело, и закончить собеседование.

Часто мы понимаем, что человек не подходит нам по духу. Таких мы никогда не берем в ядро команды. Не все способны вынести наш стиль работы – по возможности совещания не больше 15 минут и не больше пяти человек (речь идет не о планерках старших продавцов, например, а о тех, где принимаются принципиальные решения); если надо что-то срочно сделать – сделай и не ворчи про свои фиксированные рабочие обязанности; на праздники – обязательно стоять и торговать в магазинах; видишь косяк – сразу скажи, не исправили – скажи еще раз погромче. И т. д.

Так вот, если на одну и ту же вакансию придет мегапрофессионал, с которым, по ощущениям, будет сложно в команде, и человек со знаниями поменьше, но горящий позитивом, – выбор однозначен.

## **Зарплата 10-го**

Зарплата выплачивается 10 февраля за январь. 10 марта за весь февраль. И т. д. У нас – с разбиением: основная часть 10-го и аванс 25-го. В ресторанах – посменно, но смысл в том, что всегда есть «страховочные» 10 дней.

Эта схема пришла из ресторанного бизнеса. Работа в заведениях посменная, и поэтому часто происходит так: сегодня получил, завтра не иду. Если ты не вышел в свою смену и пропал – в конечном итоге получится, что 10 дней отработаны бесплатно. И этого достаточно, чтобы поддерживать дисциплину.

## **Как ругать и хвалить**

И хвалить, и ругать нужно сразу – иначе человек не поймет. Точнее, головой поймет, но в организме не отложится.

Ругать можно только наедине с сотрудником. Потому что неприятно

остальным, а если вы ошиблись и сотрудник поставит вас на место, лидером вам больше не бывать. Хвалить же – только прилюдно. Потому что социальное доказательство и пример важнее похвалы.

Хвалить нужно чаще, а ругать – строже.

Дима Кибкало еще со времен занятий футболом приобрел хорошую привычку хвалить за каждый удачный шаг. Даже когда мы стали играть в Counter Strike по сети, казалось, он наблюдал за каждым бойцом команды и постоянно кричал в наушники:

– Борян, молодец, как ты ему в голову всадил!

– Слава, ты крутой!

– Танюха, давай-давай, ранила, молодца!

Было чертовски приятно, и сразу хотелось стрелять точнее, прыгать выше, бегать быстрее и играть сильнее.

## Премия

*Если где-то тебе дали грамоту, награду,  
медаль или что-то еще – значит, прокатили  
с деньгами.*

*Наш хороший друг Л.*

Премия – пережиток советской системы. Все почему-то думают, что работодатель обязан ее дать. К сожалению, как награду ее никто не воспринимает.

С нашей точки зрения, премия должна быть привязана только к результатам работы, выработке. Чтобы каждый понимал, за что ему приходит каждый рубль. Если у сотрудника нет ключевых показателей эффективности (КПЭ), премия может быть привязана к каким-то нестандартным результатам. Но тогда он не должен на нее рассчитывать, она всегда приятный сюрприз.

Менять полезное на сахарок – очень плохая тактика. Сотрудник должен делать что-то полезное в принципе. Ваша задача как работодателя – чтобы при этом ему хорошо жилось.

Социальный договор такой: ты отлично выполняешь работу, я даю тебе за это деньги.

Поэтому премия просто так, без воспитательного момента, – нонсенс.

Но есть исключение. Так называемая 13-я зарплата. Она может

выдаваться просто потому, что вам захотелось, чтобы у людей было хорошее настроение на Новый год. Это же чертовски приятно!

А еще мы до сих пор спорим, что лучше: когда ты говоришь человеку: «Молодец, у тебя в конце месяца будет премия», – или когда молчишь как партизан, а в конце месяца сотрудник удивляется большому приходу и сам спрашивает.

## **Повышения**

Был у нас как-то переезд. Мы попросили продавцов магазинов помочь, не обещая ничего взамен. Пришли Андрей и много-много девочек. Мы таскали вещи на пятый этаж и потом весело ели торт. Никто не получил тогда ничего материального.

Но вот что странно. Каждый раз, когда нам нужен был старший точки или еще кто-то рангом выше продавца, повышался один из людей, помогавших нам при переезде. Потому что мы всех запомнили и увидели, что человек готов делать чуть больше, чем обязан. Это всегда заметно, и об этом не надо говорить. Награда находит такого героя (если руководитель адекватен, конечно).

Поскольку им никто ничего не обещает, они эту схему, естественно, не знают. В результате это не выливается в самопиар. Только естественные движения. Ну, по крайней мере, до того, как продавец прочтет этот текст.

## **Мальчики против девочек**

Обычно об этом не говорят, потому что тема пахнет сексизмом и еще кучей «измов». Но девочки всегда рискованнее мальчиков – потому что декрет. С другой стороны, по нашему опыту, парни всегда амбициознее девушек (в среднем). Поэтому при той же работе получают они несколько больше: и запросы другие, и риска декрета нет. Зато девушка в среднем более дотошна.

Если же говорить о продавцах, то парни лучше продают после детального обучения (за ними сила и железная уверенность), а девушки – до, поскольку они в большинстве своем прирожденные психологи.

## **Кадровик**

Полностью соблюдать законодательство по кадрам – жуткий геморрой.

Если речь идет об одном магазине или небольшой компании – надо отдавать на аутсорс (обычно к тому же, кто занимается бухгалтерией). Если же в компании вдруг стало больше 50 человек, нужен кадровик.

Кадровик – тот, кто следит за бумагой, а не за людьми. Все без исключения собеседования проводятся руководителями отделов, но никак не кадровиком. В больших компаниях есть особый вид квеста – «Пройди долбанашку». У вас его быть не должно, а кадровик обязан быть не только дитем дьявола, но и очень полезным добрым сотрудником.

## Косяки

У каждого сотрудника примерно раз в год бывают «критические дни», когда раз за разом возникают косяки в неожиданных местах и всё то, что казалось привычным, внезапно валится из рук. Такое случается, и важно понимать, что это происходит полосами. Не беспокойтесь, пройдет.

За исключением этих веселых периодов, обычные косяки делятся на такие стадии:

- **Осознанный риск.** Это когда кто-то что-то попробовал и не получилось. Это не косяк, это эксперимент.

- **Неосознанный риск.** Это эксперимент, который проводился без понимания цели и оценки возможных потерь. Это ошибка, и нужно сразу доносить разницу между осознанным и неосознанным риском. Эмоционально.

- **Обычный бытовой косяк.** Труднопредсказуемая ошибка, которая возникла просто потому, что рано или поздно должна была где-то возникнуть. Нужно выразить недовольство и исправить процесс, чтобы она никогда не повторялась. В таких ошибках виноваты и вы, и сотрудник. О них чуть подробнее поговорим ниже.

- **Грабли, на которые наступили второй раз.** Например, в предыдущем случае что-то внесли в процесс, а потом сотрудник еще раз сделал то же самое. Зная, что произошло в прошлый раз, и видя процесс. Это безусловный и самый тяжкий косяк.

В переговорах и разругивании ситуаций в бизнесе есть три вида борьбы. Борьба за прошлое – это попытка изменить уже случившиеся события. «Ты ошибся». – «Нет, я не ошибся», – пример борьбы за прошлое. Она ни к чему не ведет, потому что проблема уже есть. «Ты ошибся». –

«Хорошо, скажи, как надо было сделать», – это борьба за настоящее, сотрудник признал проблему и пробует что-то решить. «Ты ошибся». – «Хорошо, вот так это случилось, вот это мы сделаем, чтобы такое больше не происходило, а сейчас решим вопрос вот так и вот так». Это борьба за будущее, единственный конструктивный вид взаимодействия в бизнесе.

– *Какого черта тираж с ошибкой?*

– *Я идиот, не посмотрел оригинал-макет. Сейчас напечатаем 200 штук цифрой, в 16:00 будут на складе. На неделю хватит. В пятницу привезем основной тираж.*

Коротко и приятно, правда?

«Я не знал», «Я не подумал» – слова-паразиты.

Естественно, косяк исправляет тот, кто его устроил. Например, оператор, знавший, что доставки на завтра назначать больше нельзя, никогда не теряет ни места, ни зарплаты, но едет сам доставлять этот заказ. Как правило, после этого косяки кончаются.

## **Руководитель – подчиненный**

Нельзя спорить с руководителем. Он видит общую картину, и если он поставил какую-то задачу – значит, так было нужно. Можно обсуждать задачу до постановки, но если она есть – значит, всё. Руководитель знает больше. И это его ответственность. Если сотрудник принял условия работы – надо работать. Не хочется – дверь во-о-он там.

А значит, если руководитель говорит, что сотрудник неправ, – тот уже неправ. Не надо спорить, а нужно разобраться и понять, что пошло не так. И больше на эти грабли не наступать. Подчиненный должен признать ошибку и исправить сразу же. «А я не знал», – вирус, который может поразить любой коллектив.

Вот пример. Мы давно обсуждали, что производителю «Магеллан» нужно сменить юридический адрес. Тихон, руководитель производства, решив, что так лучше, молча сделал все сам. Проблема была в том, что документы пришли всего на день раньше момента, когда бухгалтерия решила заплатить налоги на прибыль. В итоге несколько сотен тысяч рублей просто зависли в процессе, потому что налоговая уже не та. Первая реакция Тихона была такой: «Я не думал, что так бывает, хотел как лучше». Но надо признать, в решении вопросов он опытный, поэтому после первых секунд растерянности осознал, что борется за прошлое. И он

быстро понял, что неправ и это в любом случае его как руководителя проблемы. Откуда они взялись – второй вопрос. То, что он что-то не знал, его не оправдывает. Проблемы налицо. Надо брать и исправлять.

Вирус «А я не знал» характерен для крупных компаний, где никто не несет ответственности. Или для тех случаев, когда на согласования приходят десять человек вместо одного, который побоялся.

Следующий тезис: если что-то непонятно, то задай вопрос сразу. Бывает, что человек что-то понял по-своему, ушел делать – а через неделю выяснилось, что всё не то. За вопрос сразу никого не бьют: нужно приучать к этому и себя, и сотрудников. Задай его – получишь ответ. Когда на важной презентации новых устройств хранения данных вещал бойкий молодой инженер, внезапно в зале поднял руку старый. И спросил, что за термин тот только что использовал. У него не было ни стеснения, ни страха потерять авторитет. Ему было важно понять, покупать ли устройство за 28 миллионов рублей. Во всех тонкостях. Как только он почувствовал, что чего-то не понимает, то просто поднял руку и спросил. И если надо было бы, он насмешил бы весь зал, но спросил бы десять раз, пока не понял четко. Это профессионализм, достойный уважения.

Не задавать лишних вопросов помогает блокнот. Дима Кибкало однажды пришел к своему бывшему руководителю и не перебивая слушал его десять минут. Тот спросил:

– Ты чего, умный?

– Чего?

– У тебя чего, память хорошая?

– Ну да, вообще-то есть такое.

– Иди и купи блокнот. Ты же потом десять раз ко мне бегать будешь. Переспрашивать. А времени у меня на тебя нет. Блокноты через дорогу.

Естественно, лучший сотрудник – тот, кому можно отдать задачу и забыть про нее. Сделает. Но лучше все-таки иногда проверять.

## **50 % ошибки**

Любая ошибка – ответственность наполовину руководителя, наполовину подчиненного. Не бывает так, что сотрудник ошибся, а руководитель прав. Потому что работа руководителя – быть в курсе, контролировать вовремя и уточнять детали. Если бы вы были командиром экипажа, а второй пилот ошибся, разбились бы вы оба. Поэтому командир контролирует действия всех в кабине.

Вот пример моей ошибки. Мы готовились к фестивалю «Нашествие», нужны были футболки. Новый сотрудник, только прошедший испытательный срок, их заказывал. Я проконтролировал срок, договор и доставку, но не закопался глубже и не уточнил цвет. Доверился, что заказать синий – значит заказать синий. А синий кончился, о чем стало известно за неделю до мероприятия. Результат: одна ошибка в этом месте поставила крест на всем остальном.

Наш руководитель административно-хозяйственного отдела (АХО) Михаил занимался ремонтом в магазине на Курской. Дима Кибкало пришел, проверил, прозвучала фраза от Миши:

– Всё сделаем как обычно. Будет отличный магазин!

Через неделю стены были желтые. Хотя в трех предыдущих магазинах Миша делал стены белыми – какого бы цвета они до этого ни были.

– Миш, но мы же везде красим стены белым.

– А я думал, здесь не надо. Ты ж не сказал, что надо перекрасить в белый!

Миша ошибся? И да и нет: он не спросил, почему все стены раньше красили белым, а теперь они желтые. Дима как руководитель ошибся? Да, он не оговорил все условия задачи. С тех пор все знают, что цвет стен – белый. Даже те, кто открывал уже несколько магазинов.

И еще один момент. Если в магазине нет оборудования для проверки купюр и принята фальшивая – это ошибка территориального управляющего и его однозначная ответственность. Если же в магазине есть такое оборудование и все равно принята фальшивая купюра (которая на нем распознается) это однозначный косяк магазина.

## **Не создавать возможность ошибки**

Руководитель неправ и тогда, когда оставляет сотруднику возможность для ошибки или злоупотребления.

Дима как-то пустил друга Леху за свой компьютер. Через два часа вернулся, все было хорошо. А через полгода выяснилось, что другой друг по имени Артем на него жутко обижен и уже давно с ним не разговаривает. После долгих попыток выяснить, что произошло, нашелся вот такой лог ICQ за эти сакральные два часа:

*Артем: Привет!*

*Леха под аккаунтом Димы: Пошел на \*\*\*!*

*Артем: Почему???*

*Леха под аккаунтом Димы: Потому что ты \*\*\*\*\*!*

Леха, конечно, редиска, нехороший человек. Но Дима должен был разлогиниться. Это же естественно.

Так и в магазине. Если вы делаете акцию на бесплатный приз по купонам, надо жестко учитывать каждый, а не оставлять продавцам возможность забрать пару промонаборов себе. Если вы пишете программу складского учета и оставляете в ней дыры, вы сами провоцируете людей на злоупотребления.

Людам нужно доверять. Они хорошие. Но оставлять шансы чем-то злоупотребить – значит, ввести в искушение.

У нас есть инструкция: после увольнения любого сотрудника нужно перевезать замок, ключи к которому у него были. Если сотрудник честный, хороший и мы ему всецело доверяли, вдобавок остались друзьями, замок мы все равно меняем. Потому что, если вдруг что-то пропадет, можно будет подумать как на него, так и на нового обладателя ключа.

В отношениях между компаниями так же. Лучше увидеть где-то уязвимость договора и поправить его, чем думать: «Нет, он этим не воспользуется, это нечестно» – и менять потом мнение о партнере в худшую сторону. Воспользуется. Даже если он ваш друг и вы ему на 100 % доверяете, стоит просто убрать саму возможность такого варианта. Да, это лишние десять минут работы, но они сэкономят вам до 10 % друга.

## **Раздолбайство**

Все проблемы и конфликты на работе связаны с раздолбайством.

Главный враг раздолбайства – план. Он крайне редко выполняется, но планировать все равно нужно. Почему? Потому что план помогает собирать нервы в кучку. Если он есть, понятно, где ошибка и кто не сделал свою часть работы. Если его нет, в коллективе царит раздолбайство. Вовремя обновляющийся план куда лучше закоряченного, но и закоряченный куда лучше решений «на лету».

## **8 часов в день**

Сотрудник в малом бизнесе работает за зарплату. Руководитель покупает его время, восемь часов в день. Должностные обязанности есть

в Samsung или Coca-Cola, когда каждому находится крупная ниша. У вас поначалу такого раздолья не будет. Люди универсальны в малом бизнесе, и делать надо много всего разного.

Когда нет клиентов в первом магазине, продавец может что-то предпринять, чтобы они появились. Можно раскидать листовки по почтовым ящикам. Или что-то писать в группу компании Вконтакте. Можно поработать курьером, потому что надо что-то срочно донести (когда в смене есть кто-то еще). Уже потом, когда магазинов будет много, продавец станет только продавать.

Закон природы: кто не хочет работать по такому принципу, обычно не задерживается. Но конечно, об этом надо предупреждать на собеседовании.

## **Свободный график**

Обычный человек устраивается на работу по 40 часов в неделю. Набежало пять раз по восемь часов – и он в ус не дует. А еще есть люди на свободном графике, которые могут приходить в офис в 15:00 (потому что у них встреча) или вообще не появляться неделями.

Естественно, это люди, которые умеют сами себя мотивировать (а если нет – получают оплату по выработке). Как правило, это сотрудники, которые могут сами поставить себе задачу и накопить область работы. И трудятся дома они не меньше, чем могли бы в офисе, а то и больше.

Когда вы нанимаете кого-то на свободный график, надо учитывать, что у него в целом нет обязанности быть в офисе, но нет и отпуска. Нет разницы, в Индии, на Северном полюсе или в соседнем доме он находится. Есть объемы работы, а где и как он их делает – неважно.

Такое же отношение к корпоративному телефону. Если положено 500 рублей на баланс в месяц, а счет набежал на 4500–5000, – это долг сотрудника. Потому что не важно, где ты. Нравится работать из Таиланда – мирись с издержками.

## **Будь как Ленин**

Дима Кибкало наставлял меня перед первой серьезной руководящей должностью:

– Ты должен быть как Ленин. Всегда справедлив, даже если это мешает текущим интересам. Ты должен подавать пример и всегда первым браться

за самую хреновую работу. Если вдруг инвентаризация – бери самую большую коробку и тащи ее. Если так не станешь делать – каждый сотрудник будет думать, как бы и видимость создать, и пользы не принести.

## **Больничные, отпрашивания, перекуры, прогулы**

Если сотрудник не злоупотребляет, нужно всегда отпускать.

– Можно я сегодня уйду раньше на два часа?

– Если сам считаешь, что нужно, – уходи.

Мерило внутри человека. Есть вещи, которые всегда важнее рабочих обязанностей. Для каждого человека они свои. Как ни странно, именно при такой оценке – самим человеком – злоупотреблений минимум.

Что же касается продавца, то у него труд посменный. И оплата по фактически отработанным дням.

Если же вдруг продавец полдня курит, вся остальная смена это заметит. А бонус за продажи у них коллективный. Смена подумает и скажет старшему: «Мы больше не хотим с ним стоять». Наш халявщик встанет в другую смену, опять полдня проваландается – и смена еще раз попросит не ставить его к ним. Через неделю не останется смен, готовых с ним работать. Саморегуляция. Дарвин бы порадовался.

## **Мотивация**

Минутка цинизма.

Есть два типа людей. Одни работают потому, что если перестать работать – будет нечего жрать. Это традиционная мотивация линейного персонала. Как правило, таким людям бесполезно ставить стратегические цели и обещать мотивировать материально. Работа сделана – вот деньги.

Соответственно, есть и два подхода к подбору персонала. Первый – учить и рассчитывать, что на всех ключевых постах будут умные люди. Второй – делать бизнес на процессах, описываемых метафорой «завод мартышек». Понятно, что, когда вы продаете гамбургеры по всей стране, гораздо лучше для масштабирования подходит вторая формула.

С другой стороны, знаете, в восточных странах есть очень много вещей, которые украшаются совершенно нефункционально. Например, сделать обычную палку для ходьбы в Узбекистане без узора – это нонсенс.

Или посуду без красивого рисунка. Или ложку без узора по металлу. Причина в том, что любой предмет должен не только быть функциональным, но и дарить радость.

Восточный человек раньше не мог работать по профессии, пока не проведет 40 дней в пещере на воде и сухарях. Он постился и молился, проигрывал в голове свое обучение и давал обещание предкам быть хорошим. Такой человек не может недоделать работу или допустить, чтобы из его рук вышел плохой предмет. Он отвечает перед предками, и на нем ответственность за честь имени.

Эти люди работают потому, что у них есть что-то в душе. Когда не надо было делать, а все равно сделал, потому что так лучше. Когда сам нашел, что делать, и начал копать в эту сторону. Когда результат важен и не все равно, что и как было сделано. Это люди-исследователи, которым интересно понять что-то новое. Это люди-игроки, которым важен профессиональный вызов. Это честные люди, которым важна качественная работа сама по себе.

Для таких людей можно чуть-чуть поднять градус мотивации. И вот еще что. Помните: для умных людей важно признание.

## Построение команды

Джим Коллинз в своей большой красной книге «От хорошего к великому»<sup>[2]</sup> сказал, что важно сначала определиться, *кто*, а потом – *что*. Его тезис очень прост: если собрать умных людей, что-то хорошее да получится. Тезис спорный, и, что важно, – не для тех, кто только-только начинает бизнес с непонятными шансами на успех. У малого бизнеса нет возможности собрать умных людей сразу в одном месте – денег не хватит.

А вот средний бизнес может себе такое позволить. И надо понимать, что это одна из основ конкурентоспособности. Умный человек – как локомотив: он сам толкает процессы в компании и создает вокруг себя правильную движуху. Ему не нужна команда сверху, чтобы делать то, что надо. Обычная структура компании – один локомотив и все вагоны за ним. В хороших компаниях локомотивов несколько – директор и пара глав отделов. В Мосигре мы постарались собрать на руководящих должностях всех, кто не может спокойно сидеть на месте, а нуждается в постоянных улучшениях. Важно, что умным человеком можно заткнуть любую дыру. Смело опирайтесь на людей. Умный человек может исправить любой косяк.

Поскольку вы не Газпром, бесполезно пытаться конкурировать по зарплате и другим бонусам. Есть только две вещи, которые вы можете предложить действительно талантливой команде:

- хорошее, интересное, вдохновляющее дело;
- терпимость к недостаткам.

Это как в компьютерной стратегии «Jagged Alliance 2»: у вас есть отряд наемников, воюющих в одной маленькой банановой республике. Снайпер грызется с половиной команды, автоматчик отвратительно медленно бежит, еще один парень не может унести много груза, девушка из ополчения вообще криворукая в плане стрельбы, но круто лечит, растерявший форму «старик» оказывается незаменим для тренировок ополчения, а местный мазила – знаток ночных операций и бросает ножи так, что и винтовка не нужна. В результате у вас получается идеальная команда спецназа, которая приходит и побеждает.

Вам с вашей командой вместе не детей рожать, а работать. Поэтому, если вы видите серьезный недостаток при ярком таланте, знайте, что такого человека, возможно, не возьмут на работу в другую компанию. А вы сможете компенсировать его другими людьми.

Дима Кибкало теряет терпение от любых административных задач – повторяющейся рутины, но зато он бог стратегического планирования. А Дима Борисов чувствует себя в администрировании как рыба в воде. Вдвоем они – идеальная связка. У Ицхака Адизеса<sup>[3]</sup> есть теория, что в каждом предпринимателе может быть четыре гена: «поджигателя», горящего новыми идеями; администратора; человека, способного выжать все из текущей ситуации в плане денег; интегратора (обеспечивающего процессы). Все четыре гена вместе не встречаются никогда. Поэтому нужно минимум два человека, прикрывающих друг друга.

Один «локомотив» в компании – норма. Три – успех. Пять – фантастика. Вывод: нас не существует.

## **Люди есть везде**

Будущий руководитель нашего производства «Магеллан» Тихон Фисейский начинал как яркий образчик абитуры. Собственно, Дима Кибкало познакомился с ним на футболе, когда его команда играла против первокурсников, среди которых был Тихон. Около боковой линии бежал какой-то шустрый тип, причем было видно, что ему что-то нужно и бежит

он не из чувства осознанной необходимости, а потому что есть цель. В футболе это важно. Иногда мы даже 11 таких человек на всю страну собрать не можем.

Дима позвал его на свою тренировку.

Случайно вышло, что вместо тренировки Тихон приехал сразу на игру. Стоит, значит, на бровке, смотрит. Вдруг тренеру понадобилась замена, и он недолго думая выпускает Тихона. Парень первым касанием принимает мяч, вторым бьет по воротам и забивает гол.

Тренер через полполя: «Ты где его нашел?!»

Пообщались потом на тему футбола – выяснилось, что Тихон ответственный и инициативный. Сначала предложили заниматься игротеками, потом поняли, что у него душа лежит к производству. Поставил производство – начал ставить разработку. Тихон может прийти и закрыть любую дырку, как и многие другие в компании.

Или Карина пришла заниматься бизнес-процессами, играть в «Луноход-1», обходя компанию и спрашивая, как кто живет. Прошел год – и она руководитель нашего IT-отдела. Или Игорь, начальник склада: сначала он хотел открыть 5D-кинотеатр. Это где на стульях качают и еще в морду дают. Потом как-то внезапно попробовал поработать с запасами. И стал королем склада.

В общем, мы ищем людей везде и активно культивируем опыт перебрасывания с проекта на проект.

## **Про главбуха**

Можно обманывать жену, но не своего бухгалтера. Когда вы не до конца искренни с ним, вы врете самому себе.

## **Объект класса Мосигра**

Итак, у нас есть класс, описывающий компанию. Каждый новый город – создание объекта такого класса, во главе которого есть независимый руководитель.

Захотели открыться в Северодвинске – создали объект класса Мосигра.

Это в итоге и привело нас к модели франчайзинга. Предпосылки были следующие:

- у нас была отточенная бизнес-модель, проверенная каждым лично и воспроизведенная на десятках магазинов;

- у нас есть все нужные ресурсы для обеспечения сети;
- но при этом главная проблема – поиск конкретных людей на месте (в первую очередь – руководителей), а также практическая сложность удаленного контроля магазинов.

Франчайзи-модель вписывалась идеально: в регионе появляется руководитель, круто замотивированный лично на успешное развитие; у него сразу есть нужная локальная информация, контакты и понимание обстановки. Нужно дать модель и научить его работать в прибыль.

Разумеется, идеальным это казалось только поначалу.

## Проблемы, Хьюстон?

Первые проблемы возникли с закупками. Наш основной склад (тогда бывший цех ЗИЛа) выступал в качестве концентратора товаров из США, Европы, Китая и России. Что-то мы покупали напрямую, что-то брали у дистрибьюторов в России, небольшую часть производили сами.

Заказы регионов исполнялись в среднем на 80 %. То есть если руководите городом, то в среднем ваш заказ мог быть реализован только по четырем позициям из пяти. Пятой просто не было: поставщик не успел, дистрибьютор обещал, но не произвел, и т. д. Сначала мы считали это временным явлением по неопытности, но потом стали назначать индексы надежности поставщикам. Самой надежной в России оказалась «Звезда». Это при том, что настольные игры – далеко не основной их бизнес. А другие популярные производители и локализаторы откалывали такие фокусы, что хватит на целый сборник баек.

Поэтому мы их всех очень любим.

В итоге мы сначала ввели достаточно тяжелый математический аппарат, который на основе коэффициента надежности и скорости продаж формировал запас на складе. Предполагалось, что это поможет сгладить косяки поставщиков. Но суровый русский «рандом» оказался сильнее – и все равно исполнение заказов осталось примерно на том же уровне.

Что самое неприятное в этой ситуации – козлами с точки зрения глав регионов в итоге были мы, потому что заказы делали у нас. И несмотря на то, что мы могли получить весьма «вкусные» цены за счет больших объемов, модель была неидеальна.

Так мы пришли к модели свободных закупок: есть наш склад со «вкусными» ценами, и есть свобода выбора.

## **«Не “Идите в ж...”, а “Добро пожаловать”» – как информация искажается при передаче**

Сидя у себя в офисе в Москве и попивая горячий чай, мы строили идеальные, математически выверенные схемы работы. Два года трудов над бизнес-моделью, детальное описание процессов во франчбуке<sup>[4]</sup>, понятные инструкции, сбор каждого документа (от трудового договора до последнего сертификата на товар) наталкивали на мысль, что достаточно прочесть книгу и сделать, как там написано.

А вот нет.

Понимающие свою выгоду руководители сразу ухватывали суть и работали как надо. Но были и другие примеры. Навидались всякого.

Где-то магазин открывали так, что без карты и бутылки не найти. При том, что есть четкая методика выбора места, и при том, что Костя, руководитель направления, просто головой о стену бился, объясняя, что так делать не надо. Все равно точка открывается. Право руководителя (это же его деньги).

Где-то продавцы такие, что после московских норм за них просто становится стыдно. Например, руководитель по городу имел опыт торговли бытовой техникой и решил, что у нас в целом все так же, а красивые слова про то, что покупателя надо воспринимать как друга, – это не основа, не ДНК бизнеса, а так, какая-то непонятная вещь, сказанная для красного словца. И придумали ее какие-то хипстеры, которые сочиняют миссии автосервисов. Впариваем, парни, товар лежит.

Было и так: приехали на точку – а там продавец стоит и закрывает товар телом, чтобы не фотографировали, потому что в магазине нельзя. И пытается нас, обычных клиентов, выгнать.

Где-то решительно не понимают, как вообще можно говорить с людьми на понятном языке. Рассылаются какие-то кошмарные пресс-релизы, начинающиеся не со слов «Мы тут замутили крутую штуку», а с бюрократического ада. Наружная реклама рисуется такая, что хоть за голову хватайся: пестрая, капслоком, с дурацким кернингом. В магазинах таблички с принтера: «Распродажа!!!», «Новинки!!!». И ведь сделано это по доброте душевной, из стремления повысить продажи.

Каждый город хотя бы раз говорил что-нибудь вроде «У нас всё не так, здесь особенный рынок». Через пару месяцев приходило осознание, что надо делать, как написано. Например, так (цитата со сбора

руководителей городов): «Я думал, игротеки – это пустая трата времени, но попробовал – и продажи стали расти. Коллеги, Москва нам не зря их рекомендует!» На втором году работы гуманитарий познал мир.

Не все правильно работали с IT (да и сейчас не все). А он помогает с заказами и ведет клиентскую базу. Если делать все по инструкции, не получится уйти в кассовый разрыв, не будет периодов с пустыми полками, а через год, когда придет понимание, что клиентская база нужна, она будет собрана и поделена на сегменты, а не записана на бумажках по углам магазина.

К счастью, конечно, это скорее единичные случаи. Обычно, если человек умеет считать (а умение считать отличает бизнес от хобби), то понимает, что хорошо и правильно работать выгоднее. И если ты уж взял франшизу, доверять надо модели, а не своим впечатлениям. Потому что иначе надо было открывать просто магазин.

Все это, разумеется, есть в мировой практике. Мы улучшаем свою экосистему, чтобы всем было выгодно, но все же иногда приходится расставаться с партнерами. Когда – с сожалением, как это было в Екатеринбурге (они решили дальше сами), когда – с пониманием, что, если продлить договор, репутационный урон будет дороже всех возможных прибылей от региона. Образ бренда и здравый смысл – наше всё.

## **Остановишься – упадешь**

«Не спи – замерзнешь» – эту фразу один хороший горный турист и врач повторял каждый раз, когда ему казалось, что можно начать делать что-то еще. Мой первый тренер по фехтованию запрещал садиться даже во время самых долгих тренировок.

Остановишься – упадешь. Дыхание собьется, ритм будет нарушен, и лень (или холод) поставит крест на цели.

Проблема своего бизнеса заключается в том, что вы сами должны пинать себя каждый день. Работая по найму, можно ждать, что вас кто-то будет направлять, давать задачи, торопить и напоминать. В своем проекте этой роскоши нет.

Если вы ничего не делаете сами, лучше даже не начинать свой бизнес. Ничего не выйдет. Хотя нет: если совсем-совсем ничего не делать, рано или поздно придут угрюмые люди и посадят вас за неуплату. Потому что, даже чтобы просто выполнять свои обязанности, нужно нехило

шевелиться.

Джек Лондон в день писал по тысяче слов. Не 999, не 990, не 950. Тысяча или больше. Каждый день – шаг к цели. Если не делать каждый день новый шаг, цель можно сдавать в утиль.

Замечательный инженер Александр Цейтлин как-то учил меня (семилетнего) пилить. Раньше я набрасывался на деревяшку и быстро-быстро пилил, пока не устану. А Александр Матвеевич предложил пилить медленно и размеренно и засекал время. Помню, как удивил меня результат. Оказывается, если делать что-то медленно и планомерно, цели достигать куда легче. И не устаешь.

К счастью, в реальном бизнесе нет смысла бежать быстрее льва и перенапрягаться. Достаточно бежать быстрее самого толстого товарища в отряде – лев догонит его, а не вас. Когда скончался «Белый ветер», остальные продавцы расслабились и выдохнули. Получается, что «Ветер» кеды не надел, и всем стало легче. Прекрасная настольная компания «Триоминос» из увлеченных крутых людей попросту разорилась и ушла с рынка. Они тоже не надели кеды – и продолжали работать на своем мелком уровне, в своей зоне комфорта, где им было чертовски приятно. Чтобы выйти на новый уровень, нужно было заниматься бизнесом и сосредоточиться на развитии сети, маркетинге, логистике, а не разборах новых настолок и игротек со старыми друзьями. Они не успели за развитием рынка и стали тем самым тормозом, которого догнал пушистый зверек.

Настоящая тренировка начинается, когда вы хотя бы на шаг превышаете свой прошлый результат.

## Как встать со стула

*Анна Австрийская слегка нахмурилась в то время, как Мазарини целовал у нее на прощание руку, полупочтительно-полугалантно. После этого он направился к выходу. Она провожала его взглядом, и, по мере того как он удалялся, губы ее складывались в презрительную усмешку.*

*– Я пренебрегла, – прошептала она, – любовью кардинала, который никогда не говорил «я сделаю», а всегда «я сделал»... О, как люди мельчают!*

*Александр Дюма, «Двадцать лет спустя»  
(пер. М. А. Лопыревой, Н. Я. Рыковой)*

«Я хочу встать со стула», «Я думаю, надо встать со стула», «Я встану со стула», «Я встаю со стула», «Я собираюсь встать со стула», «Сейчас встану», «Собираюсь встать», «Готовлюсь встать со стула» – это ноль. Вот если вы действительно встали – это что-то. Поэтому правильная фраза о результатах всегда будет в прошедшем времени.

**Дела, за которые не хочется браться, надо делать первыми.** Раз за разом нужно выполнять муторные дела, не вселяющие энтузиазма. И если дело важное – лучше завершить его утром, сразу, как только получится. Принцип очень прост: если откладывать такое дело, то оно будет портить весь день и давить на вас. Плюс можно откладывать его снова и снова, что не очень-то хорошо скажется на эффективности.

А можно взять и сделать. И тогда весь день все остальное будет уже легче и проще.

Дима Борисов поначалу придумал классный способ звонить людям, которым очень не хотелось звонить. Нажимаешь «звонок» и ждешь первого гудка. Всё, вызов пошел, уже не отвертишься. Когда уже начал – трубку не положишь.

Любое дело в два раза легче, если его начать, а не думать о том, как начать.

## **А зачем тебе это?**

Как играет в «Стартап» программист:

– Я подаю на тебя в суд. У тебя сгорает проект, ха-ха!

– Вася, черт, сволочь, не играй эту карту, иначе я тебя следующим ходом урою!

Как играет в тот же «Стартап» предприниматель:

– Я подаю на тебя в суд. У тебя сгорает проект, ха-ха!

– Вася, а зачем тебе это надо? Хочешь заработать? Давай вместе этот проект доделаем. Вон у тебя еще один стоит, менеджмент нужен. Я тебе там помогу, а ты на меня в суд не подашь. И еще предложение – давай вместе Петю атакуем. Оба же больше заработаем. Я три монеты, а ты – пять. Союз?

## **Не считать чужие деньги**

Был у нас один оптовик, которого очень бесило, что мы на нем зарабатываем, когда он работает под франшизой. Он попробовал и так, и так. В итоге выяснилось, что с нами он бы заработал, грубо говоря, миллион, а сам по себе – 700 тысяч. Но 700 тысяч оказались для него лучше, потому что его беспокоила необходимость выплачивать кому-то долю. Один преподаватель МГУ в таких случаях говорил:

– Лучше иметь процент от миллиарда, чем 100 % от миллиона.

Так вот. Когда вы зарабатываете 25 рублей вместо двадцати, а кто-то на этом зарабатывает 200 рублей вместо двадцати, это не повод отказываться от сделки. Вы выросли на 20 %. Это важно, а не то, что вы кому-то завидуете.

Считайте свои деньги и свою прибыль.

## **Книги в офисе**

Книги в офисе должны быть.

Книги надо уметь читать. Некоторые читают их как сюжет. Мол, байки, гы-гы, смешно. Мы выписываем важные вещи и сразу после прочтения ставим три-четыре новых эксперимента в маркетинге, закупках, управлении людьми или где-то еще. А через год возвращаемся.

Потому что книги (хорошие) это концентрат опыта. Кто-то годами ходил по граблям до вас и решил меньше чем за 1000 рублей передать вам знания, за которые вы заплатили бы минимум тысяч двести на консалтинге.

Так вот. Возьмите книги и положите их в офисе. Ваши люди будут их читать. Ну, те, которые хотят расти. 15 тысяч рублей за библиотеку – и вот вы уже резко увеличиваете скорость роста своих активных людей внутри компании. Оно того стоит. Так обучать очень дешево и очень эффективно.

У нас первый шкаф стоял в колл-центре. Мы купили книги, поставили. Сразу стало понятно: люди, которые читают и хотят чего-то, уйдут на повышение. Мы никогда не говорили этого явно, но результаты доказывали все лучше слов. Читать книги внезапно стало очень круто. И всем захотелось. Мы только радовались, глядя на это.

Уважайте книгу. Книга – источник знания.

## **Про новые технологии**

Как только появляется что-то новое и в меру инновационное, вокруг сразу же выстраивается толпа людей. Они толкаются, шумят и кричат о том, как это круто и как это надо делать.

Проблема новых технологий в том, что вы не знаете, что из этого «выстрелит». Надо делать и пробовать, конечно, но с головой. А значит, соотносить стоимость внедрения с ожидаемой доходностью. Если окупится за год – есть смысл. Мир знает слишком много огромных проектов, осуществленных в крупных компаниях только потому, что кто-то сказал топ-менеджеру:

– Это крутая модная технология.

Через год крутая модная технология забрасывается, и тот же человек говорит:

– Не работает? Ну ничего, вот еще одна появилась. Тоже крутая. И модная.

У нас есть друг. Он немного сумасшедший, потому что вложил четыре миллиона рублей в новую технологию, просто чтобы посмотреть, как она работает. Но это его деньги. Мы крутим пальцем у виска и очень уважаем его осознанный выбор.

## **Сезонность**

Продавцы цветов знают, что весь год смотреть на графики доходности мучительно больно. Большая радостная пьянка бывает, например, 10 марта, когда три-четыре дня обеспечивают продажи сразу за два-три месяца.

Вам нужно выявить такие колебания в своем бизнесе как можно раньше – на старте, потому что просмотр неполной картины даст вам неверные данные для бизнес-планирования.

Если истории своих продаж нет, нужно спросить людей в этой или смежной сфере. Можно заказать исследование по сфере (например, на сайте Фонда «Общественное мнение» есть много открытых данных, плюс они продают статистику по рынкам) либо найти обзоры рынков за прошлые несколько лет и сравнить. Только учтите, что это будет туфта с вероятностью около 30 %. Оценочно. Еще хорошая идея – посмотреть Google.Trends и «Вордстат» Яндекса. Последние два инструмента тесно привязаны к сети, поэтому покажут только пики и спады в интернете, что для небольших городов вообще не показательно. Более-менее реальная картина на пространстве СНГ – только для Москвы и Санкт-Петербурга.

И конечно, копить детальную историю своих продаж. Она вам через

три-четыре года ой как пригодится для всякой разной хитрой аналитики.

Когда вы знаете сезонность, надо сразу делать так, чтобы она стала вашим другом. Например, начинайте бизнес на старте сезонного пика (за месяц, чтобы успеть отладить процессы). Продавливайте поставщиков во время спада: им крайне важно не потерять клиента. Именно в спад нужно искать поставщиков и добиваться лучших условий. В пики это делать бесполезно.

## **IT-инфраструктура**

Примерно к открытию второго магазина нас стало столько, что одни ручные операции уже не прокатывали. Мы открыли для себя 1С. Поначалу смотрели на нее как на комбайн: сразу куча всего ненужного. И мы посадили разработчика «затачивать» ее под нас: убирать все те функции, которые «замедляли работу».

База данных начала оперативно обрастать костылями под задачи. Когда у тебя еще нет кода, который надо поддерживать, это просто: хрясь-хрясь – и готово. Это сейчас, чтобы сделать, например, подарочный сертификат, нужно полгода работать с юристами, бухгалтерией и обучать всю сеть по всей стране. Тогда это заняло бы два часа.

Вбив с десятков костылей, мы столкнулись с тем, что некоторые особо хитрые сотрудники таки научились воровать. Мы их нашли и уволили, но расследование инцидентов показало, что для ведения строгого учета вовсе не надо было выкидывать функционал, который казался нам лишним. Правильно: мы посадили разработчика восстанавливать все, как было. Вся эта обвеска оказалась нужной.

Если бы мы знали вначале, какое количество костылей и обновляющих «линек» понадобится, возможно, делали бы сразу по уму. Но думаю, это было бы не очень эффективно и совершенно точно – дорого. Если бы мы сейчас строили вторую розничную сеть с нуля и имели большой стартовый капитал, то, конечно, сделали бы сразу правильно. Но когда Мосигра только росла, мы выбрали стратегию «заработаем – улучшим».

Появилась потребность и прибыль – взял прибыль, вложил в новый уровень. И так виток за витком. Да, дороже, но все капитальные затраты превращаются в операционные, что дико радует.

Нас часто спрашивают, как правильно организовать тот или иной участок IT. Мне кажется – делайте, как удобно сейчас, не думая о крутых технологиях, будущем и советах в духе «не забудьте сделать то-то, иначе

потом придется исправлять», написанных теоретиками. Когда у вас появится выделенный IT-отдел, тогда уже его руководитель будет думать о таких материях. На момент же старта бизнеса и в первые год-два развития главное, чтобы все работало здесь и сейчас. И некоторые грабли очень полезны: если на них не наступить, пока они маленькие, позже ошибка будет стоить куда дороже.

## **Бизнес-процессы на пальцах**

Когда вас станет достаточно много, чтобы в разговорах начало всплывать слово «бизнес-процессы», то просто знайте, что это оптимальные методики решения разных ситуаций, которые подкидывает вам жизнь.

Регулярно.

Например, если в магазине что-то ломается (полка), раньше был процесс «нештатная ситуация», понятный каждому руководителю:

- 1) сотрудник обращается к старшему точки и сообщает о проблеме;
- 2) старший точки обращается к региональному координатору и сообщает о проблеме;
- 3) координатор сообщает о проблеме руководителю АХО;
- 4) руководитель АХО ставит задачу разнорабочему;
- 5) разнорабочий утверждает у своего руководителя бюджет на новую полку;
- 6) финансовому директору на стол ложится счет под подпись;
- 7) наступает следующий день;
- 8) рабочий наконец-то ставит новую полку.

Если в процессе что-то прервется, полка приедет только после того, как продавец скажет о ней еще раз старшему и вся схема будет пройдена заново. Понятно, что описано достаточно утрированно и на деле все проще.

Теперь та же ситуация после отработанного бизнес-процесса выглядит так:

- 1) продавец обращается в АХО и сообщает о проблеме;
- 2) сотрудник АХО принимает решение о целесообразности использования средств;
- 3) рабочий ставит новую полку.

Руководитель сотрудника в процессе не участвует. Если сотрудник АХО вдруг решит, что цена новой полки может быть в два раза выше

нормальной цены для таких ситуаций, автоматически создается уведомление для финансового директора. В нем есть две кнопки: «дать люлей» и «разрешить». При желании можно нажать обе.

Суть механики: этот путь короче и быстрее, но полный контроль сохраняется. И люлей можно дать, как в старые добрые времена.

## Дисперсия

С ростом размера компании растет иерархическая цепочка. «Технический трафик» для обмена информацией о решениях из незначительного ручейка, почти не отнимающего ресурсы, превращается в адскую бюрократическую машину. Раньше бумажку подписать было делом 25 минут, и договор у нас согласовывался по внутреннему нормативу три дня. Я сладко зажмуриваюсь, когда вспоминаю то время.

Если продолжать расти без дисперсии управления, каждый на местах будет бояться сделать что-то лишнее, «как бы чего не вышло». В итоге костенеет и сама компания, и сотрудники пугаются инициативы. На турбулентном рынке классическая иерархия имеет столько же шансов на выживание, сколько птица дронг при виде голодного испанского экипажа.

Поэтому нормальные пацаны используют дисперсию управления. То есть разделяют центры принятия решений так, чтобы иерархическая цепочка не превышала двух-трех переходов. Проще говоря, если бы учредитель подписывал каждую бумажку, дальше первого магазина на Белорусской мы не ушли бы. Он бы чокнулся.

Так вот. Если вы длинный динозавр, то сигнал от головного мозга до ног доходит как-то непривычно долго. Гораздо логичнее вынести базовые функции в спинной мозг, чтобы в стандартных ситуациях думать, что делать, можно было уже на бегу, а не с хищником на спине. Соответственно, если вы посмотрите на архитектуру динозавров, то увидите, насколько маленький мозг был в голове и насколько развиты были другие нервные узлы.

**Поэтому доверяйте решения своим сотрудникам там, где они готовы брать за них ответственность.**

И еще один важный момент: миссия. Если вы не играли в ритуальный обмен бабок учредителя на чужой базар, то она появляется у вас не потому, что так моднее, а потому, что есть практический повод. И он очень прост:

человек в конце цепочки должен иметь инструмент принятия решений. Миссия и становится этим инструментом, который используется, когда здравый смысл отказывает. Ставите перед собой любую задачу и смотрите, какой из вариантов решения наиболее соответствует заявленной миссии. Если решение приближает вас к исполнению миссии – оно правильное. Если отдаляет – неправильное.

Если же в вашей миссии написано про мир во всем мире, как стать лучшими в сфере и про важность людей – думайте дальше.

## **Накрой собой гранату**

Задача каждого человека – сделать так, чтобы компания выигрывала в результате его работы. Иногда это означает, что нужно сделать чуть больше, чем требуется по логике. Например, представьте, что вы дизайнер, который должен срочно нарисовать рекламу. Задачу вам дает человек, садящийся в самолет. Макет нужен через три часа, к моменту его появления на трапе. Не позже.

Самолет взлетает, и тут вы понимаете, что вам не сказали чего-то, что требуется для полного техзадания. Например, прозвучало «листовка», но не сказали, будет она односторонней или двусторонней. Или непонятно, на каком языке нужна визитка – на русском или английском.

Если задача важная и срочная, то идиот в этой ситуации дождется приземления и задаст вопрос. Умный сотрудник сделает оба варианта и отправит их. Потому что его затраты времени в целом не так важны, как правильность процесса и, главное, результат.

Вот почему мы немного пересекаем области ответственности внутри компании. Например, задача нашего отдела организации мероприятий – вовремя отдать правильный анонс с полной информацией. А задача контент-менеджера – проверить этот анонс на полноту и доспросить или довыяснить что-то, чего там нет.

Считается только результат. И если вы «по жизни», а не по должностным обязанностям можете продолжить важную работу – лучше ее сделать. Накройте собой гранату.

## **Мессенджеры**

Лучший мессенджер – почта. По одной простой причине: не она вас дергает, а вы ее. Захотели не читать до обеда – не читаете до обеда. Все,

кто писал, встают в очередь и тихо ждут.

Со скайпом, «аськой» и чатами соцсетей так не выйдет. И когда кто-то вам пишет, вы получаете сообщение сразу. Это как минимум адски нарушает ваши концентрацию и график. Нормальному человеку такие отвлечения не нужны.

Для срочных вещей есть телефон.

Вот почему мы общаемся по почте. И вот почему мы отключаем все всплывающие уведомления.

## **Ассорти из принципов**

У нас очень короткая иерархия. Сотрудник магазина может позвонить генеральному и предложить что-то поменять. Ответ будет, скорее всего, «делай». Мы не играем в демократию. Если обсуждение заходит в тупик – надо подняться уровнем выше и сделать, как скажет руководитель. Всё.

Сотрудники имеют определенную свободу действий. Это право на риск. Если ты решаешь свои задачи – можно пробовать свои проекты внутри компании.

Одна из важных черт каждого в команде – умение переносить опыт с одного участка работы на другой. Когда мы заходим туда, где ни в чем не разбираемся, то начинаем использовать свои наработки из других сфер – IT, продюсирования и т. д. В результате, как правило, получается освободиться от издержек старых методов, которые в нужной области уже не работают. То есть мы сначала ничего не знаем, а потом, собрав информацию из кучи источников и подумав, получаем что-то близкое к самой эффективной и подстроенной под конкретную ситуацию модели. Понятно, не всегда справляемся сами. Иногда ищем тех, кто разбирается круче всех, и привлекаем как экспертов.

Совещания мы проводим минимально возможным составом, если получается – стоя. Больше 15 минут без внешних людей – потеря времени.

После встреч или звонков, если договоренности были устные, обязательно закрепляем все оговоренное письмом.

Переводим старушек через дорогу и выбрасываем мусор в урны.

## **Про колбасу**

Преподаватель истории параллельного курса объяснял все крупные мировые решения банальными и очень рациональными причинами.

Троянская война? Какая, к черту, Елена, просто кое-кому не хватило колбасы и нужно было захватывать новые ее источники. И вот пожалуйста. Потом уже победители красиво всё обосновали и рассказали легенду.

В бизнесе так же. Хорошо говорить постфактум, какой ты был умный и как все предвидел. Особенно журналистам, спрашивающим, что заставило так сделать. Не скажешь же им: «Не знаю, что-то накатило». Нет, конечно, был анализ западного рынка, поиск аналогий, корреляция с историческими данными. Помните кризис 1920-х? Конечно, каждый помнит. Тогда было точно так же.

На деле развитие бизнеса напоминает эволюцию в жестко конкурентной экосистеме. Вы начинаете мутировать в то, что оптимально подходит для текущей ситуации. Поэтому часто сиюминутные решения, оказавшиеся более удачными, чем обычно, рождают стратегию. Стратегия же нуждается в ином обосновании, нежели «чего-то накатило». А журналисты больше любят истории про предвидение, чем про то, что именно в этот вечер вам не хватило денег на колбасу и вы решили, что надо попробовать перепродать вагон водки.

Все маленькие компании развиваются по-разному, но приходят к одному и тому же. А вот большую можно строить по лекалам МВА: этот процесс хорошо изучен и технологичен. Это чертовски важно понимать: с ростом размера компании влияние сиюминутных действий внешней среды уменьшается, и важнее иметь хороший внутренний стержень. Опыт построения большой компании – это наука и ремесло. Малой – импровизация.

# Магазин

## Пересечение потоков

Первое, на что мы смотрим при подборе места под магазин, – это пересечение потоков. Наша точка должна находиться там, куда до нее может добраться почти любой: что пешком, что на машине, что на троллейбусе или метро.

Обычный житель крупного города вообще знает только свои главные пути и редко с них сворачивает. Вам нужно попасть куда-то между его офисом, домом, любовницей и любимым баром.

Для Москвы эти позиции предельно очевидны – точки недалеко от станций кольцевой линии метро, причем тех, которые находятся при этом и на Садовом. Получается пересечение главной автомобильной магистрали и главного потока общественного транспорта.

Дальше мы выбираем зону, где искать: например, очерчиваем с небольшим запасом район около метро. Внутри этой зоны уже сравниваем цену, видимость с проезжей части, визуальные ориентиры, расстояние от метро и т. д.

На «Курской» нам предложили очень дорогое место, зато прямо в здании метро. Вышел из мрачного подземелья, а в трех метрах от тебя – сразу яркая Мосигра. Круто! Мы оценили всё по своим правилам и рискнули в первый раз. Открылись задорого (чертовски задорого по тогдашним меркам) и не прогадали. Теперь это один из наших самых успешных магазинов.

Что делать на окраине? Все просто. На периферии доля самовывозов намного меньше, чем в центре, поэтому падает важность шаговой доступности от остановки. На конечной станции метро точка «тащит» не весь город, а только весь район. Важно, что в таких местах даже не надо думать про магазин на улице. Нужно сразу высматривать ближайший к метро торговый центр – он будет местом притяжения покупательского трафика. И открываться надо там.

Есть у нас точка на «Теплом Стане» – там как раз пересечение потоков (станция метро, автобусы в районы, плюс много жилых домов рядом, кафе). В ТЦ у метро мы и открылись. Сам по себе ТЦ не производит впечатления, как та же «Мега», но люди со всего района ходят туда за покупками. Тут-то мы их и настигаем!

## **Как искать**

Конечно, лучше всего объехать район и посмотреть. Но этот способ чертовски требователен ко времени и ресурсу. Для двух-трех магазинов нужно облезть все лично. Поэтому запомните: пока у вас нет места, вы топ-топ-менеджер.

А уже дальше можно позволять себе использовать агентов, лезть на сайты объявлений, покупать газеты. Для Москвы, например, работают такие источники:

- Сначала «Авито» – там есть действительно выгодные предложения, причем висят они сутки-двое.

- Потом «Циан» – там отличный поиск, хорошие варианты, но на действительно выгодные варианты, как стервятники, слетаются агенты и специалисты по поиску помещений крупных сетей. В результате хороший вариант держится там полчаса, редко больше. Нужно обновлять часто.

- «Домофонд». Он хорош тем, что туда иногда поступают предложения, которых нет на «Авито» и «Циане».

- И еще сайт «Изруквруки», плюс, может быть, агентство по аренде около метро (если лень тратить время, можно нанять агента за комиссию).

Главное в поиске помещения – сначала понять, что вы от него хотите, а не вцепляться в первое более-менее подходящее. У всех (без исключения) новичков бывает ощущение, что это их дом, новый дом, в который стоит заселиться.

Если вы арендовали квартиру или покупали дом, то уже сталкивались с таким. После первых десяти отсмотренных помещений вы начинаете понимать, что действительно стоит оценивать.

## **Задача о разборчивой невесте**

Задача очень проста. Есть невеста, которая сидит во дворце. Есть очередь из ста женихов, которая стоит снаружи. Вежливые мужчины заходят по одному. Каждому из них капризная невеста должна сказать «да» или «нет». Если «да» – то остальные тут же уходят, а молодые играют свадьбу. Если «нет» – то жених обижается, говорит «Вах!» и уходит. Больше он не возвращается, зато заходит следующий.

Задача невесты – найти лучшего из них.

Решение подразумевает, что на первой группе женихов, скажем, 35

из них (это число определяется математически и долго – просто поверьте, оно близко к оптимальному), невеста проверяет диапазон возможных вариантов. Типа, все ли алкоголики, у кого какой размер талии бывает, кто как обучен куртуазно выражаться и пересекаются ли эти качества. На 35-м невеста уже становится опытной дамой и разбирается в людях.

Затем до 90-го она выбирает кого-то, кто похож на лучшего из этих 35 «пробных», а потом ее критерии резко снижаются по мере иссякания потока женихов (страховка от ошибки).

Помещения не кончаются, поэтому вы должны отсмотреть первые пятнадцать. И сразу договориться с собой, что будут заданы все вопросы, обсуждены все детали – но вы ни одно из этих пятнадцати не возьмете ни при каких раскладах. Потому что вы чертовски капризны и не хотите замуж за алкоголика-тунеядца, выглядящего как порядочный мужик.

И вот уже потом, после осмотра первых 15 помещений, можно будет искать по-настоящему. Это сложно, но нужно пройти этот этап, потому что загнать себя в кабалу на два года просто выбором неверного помещения – как два пальца об асфальт. Бывали случаи. Проще некуда, и это очень частая ошибка новичка.

Поиск занимает месяц или два. Если меньше – вы где-то сильно ошиблись.

Идеальное помещение все равно не найти, и в любом случае придется выбирать параметр, которым вы пожертвуете (вывеской, площадью, расстоянием от метро и т. д.). Если же не отсмотреть много помещений, то выбор будет сводиться к одному-единственному варианту. А это не выбор.

С другой стороны, когда вы отсмотрите первые 50 помещений, появится очень ценное ощущение. Прямо на месте вас будет настигать внезапная мысль, что нужно брать без вариантов, нравится. Мы называем это волнующее интуитивное чувство жоп-филингом. Прислушайтесь к нему, оно еще не раз спасет ваши деньги. Если жоп-филинг говорит вам, что место хорошее, и вы ему доверяете (50 помещений отсмотрено) не уходите, пока не договоритесь. Это удача. Белый конь.

## **Искать ногами**

Открывая первые три магазина в городе, нужно обязательно ходить ногами по всем районам, которые вы считаете правильными для размещения точек. И всё оценивать.

Вам нужно искать места:

- 1) которые кажутся пустыми;
- 2) на которых висят объявления об аренде.

Второе очевидно, первое – не совсем. Если вдруг вы видите пустое место, надо спросить у соседей, что было внутри, кто там жил, что случилось – и, если получится, взять контакты владельца. Если с контактами не получается – наклейте объявление «сниму ваше помещение». Бумага и скотч – этого достаточно. Вероятность мала, но такое объявление вам ничего не стоит. Примерно из 50 точек одну мы находим именно так.

Например, один из наших лучших магазинов на Таганской мы нашли именно ногами. Определили зону поисков и пошли. Узнали, что оттуда съезжает аптека, вышли на собственника, он отправил нас к агенту. У агента нашелся офис и склад в этом же здании, в результате мы подписали всё сразу.

В другой раз одну из чертовски хороших точек в регионе мы нашли ногами – тоже за день до того, как владелец подал объявление. Сейчас эта точка генерирует нам больше всего прибыли в том регионе. В Москве все так делают. Только-только около нас съехал магазин косметики, как в соседнюю аптеку выстроилось восемь человек, только четверо из которых болели. Остальным нужен был контакт владельца соседнего помещения. Вопрос жизни и смерти.

## **Пеший поток**

Говорят, те, кто проводит сельскохозяйственную перепись населения, по одному взгляду на бабку способны опознать, сколько у нее поросят. Так и с помещением: отсмотрев несколько сотен и открыв с десятка два магазинов, вы будете уже по первому взгляду представлять, нужно оно вам или нет. Естественно, если вы на этом уровне, пора перестать читать наши дурацкие советы.

Если же вы так еще не можете (что нормально), нужно приходить на точку и считать всё подряд:

- сколько людей ходит мимо именно вашей двери;
- сколько из них относятся к вашей целевой аудитории (например, мы исключаем из подсчетов пенсионеров);
- сколько мимо едет машин со скоростью до 40 км/ч (если быстрее – водитель просто не успевает прочесть вывеску);
- сколько из всех вышеперечисленных в какую сторону двигались;

- сколько людей шло компанией, а сколько поодиночке и т. д.

Считать нужно четыре раза – днем и вечером в будни и аналогично в выходные.

Когда мы открывали точку на Тверской (сложный для нас шаг из-за высокой аренды), Дима Борисов лично зашел в каждый магазин в радиусе трех кварталов и поговорил с продавцами: сколько людей и когда бывает, какой средний чек, сколько продаж за смену. При правильном подходе все спокойно делились этими ценными для нас данными. Мы еще раз посчитали людей, машины и данные о чеках от соседей – и решили открываться. Не прогадали.

Топ-топ-топ.

## **Заметность**

Нужно понять, с какого расстояния видно, что магазин именно тут. С какого расстояния будет читаться вывеска или витрина. Важный момент для точки самовывоза – далеко ли она от пункта остановки транспорта. Для трафика это не так важно, а вот для самовывоза – пожалуй, главный параметр.

Плохо, если вы где-то snyкались.

Когда вам предлагают двор, сразу думайте о нем как о последнем этаже торгового центра. Делите поток примерно на шестнадцать. Каждое дополнительное движение вроде домофона, прохода ворот или поворота за угол резко снижает поток.

Конечно, потом вы повесите указатели, поставите штендер, начнете раздавать флаеры у входа во двор, но кардинально поправить этим ситуацию не очень реально. С другой стороны, если вы не рассчитаны на поток (магазин – только для самовывоза), дешевый магазин во дворе около метро на втором этаже или цоколе может быть очень удобен.

## **Помещения с проблемами**

Помещения бывают с проблемой и без. Те, которые без проблемы, как правило, существенно дороже. С проблемой, естественно, дешевле. Пока логично, правда? Но приколы в том, что крупные сети не берут помещения с проблемами, потому что не готовы мириться. Или же им просто лень адаптировать модель к каждому конкретному случаю. Поэтому разница в цене довольно высока.

Для вас такие «слегка косячные» помещения могут оказаться золотым дном. Даже если их придется аккуратно дорабатывать напильником.

Заходите, внимательно осматриваете всё от начала до конца. Вы – Шерлок Холмс, и вам нужно по мелочам составить полную картину.

- Если в магазине есть другие отделы (соседи), это резко накладывает ограничение на график работы. Например, в Москве на Павелецкой мы долгое время стояли в магазине со швейными принадлежностями – они хотели закрываться на два часа раньше нас. Естественно, оставлять товар «просто накрытым» они не могли, и нужно было согласовывать часы работы. А вот в Петербурге на Лиговском мы были первым арендатором в таком магазине, и остальные уже подстраивались под нас.

- Вторая по частоте проблема – потопаы или течет крыша. Если вы обнаруживаете следы разводов, плесени или просто высокую влажность, надо понимать, что рано или поздно у вас в помещении материализуются несколько десятков литров воды. Сверху, снизу или вообще равномерно. Надо быть готовым к такому сюрпризу. Влажность еще означает грибок, который не вывести без тяжелой артиллерии. Грибок вдобавок пахнет. Отнюдь не как «Шанель № 5». Будьте внимательны: следы потопаов очень сложно скрыть, но все пробуют это сделать.

- Часто случается, что нельзя разместить вывеску или она размещается так, что просто не видна (либо видна отвратительно). Несмотря на заверения владельца вроде «штендер поставите» и т. д., вывеска очень нужна. Но у нас есть помещения, где мы обходились плакатами на окна и дверь.

- Бывают места с крысами. Крысы вам не друзья.

- Дефектов бывает еще очень много: от новой сантехники (потому что старую снесло фекальным потоком и трубу только покрасили вместо замены) до узла провайдера, для сотрудника которого придется делать отдельный ключ (тогда человек сможет попасть в ваш магазин даже ночью).

Еще один важный момент – пройдите по улице и посмотрите на пустые помещения или съезжающие магазины. Если вокруг слишком много закрытых точек, то что-то в целом не так по всему району. Например, на Тверской после скачков курса половина арендаторов начала собираться в теплые края. Или страну Вечной Охоты.

Второе наше помещение с магазином в Товарищеском переулке (в Москве недалеко от Таганки) было на пару минут дальше от метро, чем могут позволить себе крупные сети. У нас был цокольный этаж,

не лучший договор аренды (рискованный в плане возможного отъезда через неделю-две по желанию арендодателя), но оно было чертовски дешевым. Мы стояли там полгода, и это было волшебно.

На «Белорусской» (нашей первой точке) несвободный вход, плюс в нашем же помещении была приемная типографии. Потом, конечно, помещение стало полностью нашим, но первое время иначе как точкой самовывоза работать не получалось.

На «Парке культуры» магазин на второй линии домов, и поначалу нельзя было сделать вывеску. Но мы придумали такую конструкцию, которую в итоге стало можно согласовать, и это резко увеличило заметность.

«Проспект Мира» – в хорошем ТЦ, который сам по себе стоял абсолютно мертвый. Когда мы вошли внутрь, людей там не было – только продавцы и охранник. Нужно было сразу думать о том, как привлекать людей. Магазин отличный.

Мы перестали снимать помещения с проблемами после десятого магазина в Москве. Хотя кого мы обманываем: если сейчас подвернется удачное, мы, конечно же, поторгуемся и согласимся.

## **Люди на машинах**

Мы считаем проезжающие авто. Конечно, более выгодна та точка, где пролетают не на полной скорости. Там водители имеют возможность поглазеть по сторонам. Потому что, когда ты едешь быстро, поле зрения сужается.

И еще важна видимость с дороги. Например, на «Курской» панель-кронштейн раньше торчала из здания метро параллельно дороге, так, что название считывалось с потока. Потом вышел новый техрегламент оформления по Москве, и панель-кронштейн пришлось выпилить. Осталась только вывеска, которая была перпендикулярна дороге, то есть выглядела как тонкая красная черточка сбоку. А по красной тонкой черточке не очень-то понятно, что там крутые игры и подарки. Мы сразу почувствовали, как потеряли почти весь автотрафик.

Вообще в жизни любого автомобилиста есть масса магазинов, мимо которых можно проезжать и не замечать их. Например, мимо одного из чужих настольных магазинов мы ездили каждый день почти год, пока не прочли на сайте, что он где-то в этом доме. Тогда только заметили, хотя и не сразу. Зашли, осмотрелись – и стало понятно, почему у них 20 продаж коробок в день, а у нас в среднем сто.

А еще очень важна парковка. Человек не хочет нарушать правила, и ему нужно вставать спокойно. В большинстве мест в Москве парковка либо стихийно маленькая, либо большая и платная. На Таганке раньше было лучшее место в центре, где всегда можно было поставить машину.

Доходило до того, что один наш знакомый с «Китай-города» (соседней станции метро, где у него был офис) стал оставлять машину как раз в радиусе квартала около нашего магазина. А поскольку он оставлял машину у нас, то стал заходить (у него двое детей) и покупал у нас не реже, чем раз в две недели; и так почти год.

Еще один важный аспект – направление дороги. Вам нужно то, которое вечернее. На «Парке культуры» напротив нас был спортивный магазин. Он стоял на «утренней» стороне. Один из наших офисных сотрудников пытался попасть в него, наверное, раз двадцать, но каждый раз было жутко лень: утром просто не до этого (если ты едешь мимо в офис), а в обед – нужно было либо преодолеть шесть полос с переходом непонятно где, либо делать огромный крюк для разворота, а потом еще раз разворачиваться после магазина. В итоге та точка закрылась, а человек туда так и не попал. Настоящее мертвое место для автомобилистов.

И еще не забывайте, что проектировщики торгового центра тоже иногда совершают такие ошибки с потоками машин днем и вечером. Если вам попался «утренний» торговый центр – открывайте кофейню, это ваш единственный шанс.

## Соседи

Один раз мы открывали антикафе<sup>[5]</sup>. Известной проблемой этих милых заведений на тот момент были постоянные ссоры с соседями. Например, особо отметился в этом плане «Циферблат», который, кажется, пробовали выжить почти с каждой точки. На одну из площадок каждый вечер в течение двух недель по вызову соседей приезжала полиция. Мы же, зная о ситуации, сразу сделали три важных хода конем.

- Договорились с собственником: если что – проблемы с соседями на нем (чтобы он всегда играл за нас). Это не пригодилось.
- Повесили маленькую вывеску «Клуб развивающих игр», чтобы пенсионеры знали, что тут не «интернетом обколются и по подъездам ходят», а нечто полезное и позитивное.
- Оля (руководитель «Чайпея») сразу же после открытия позвала всех соседей в гости, угостила чаем, показала все внутри. Им понравилось.

До последнего мы бы не догадались.

## **Планировка места**

Под каждую задачу нужна своя планировка.

Чтобы понять, хороша она или нет, нужно представить, будет ли уютно людям, не будут ли толкаться попами.

Длинный узкий торговый зал хуже, чем более-менее квадратные. В «кишку» просто некомфортно заходить.

Вот пример. Уфа, «Мега» дает нам помещение с соотношением сторон 2:5. Они предполагали, что мы половину отрежем под подсобку и будет такой маленький магазинчик. А мы подсобку делать не стали. Между стеллажами осталось два метра.

Круто, но некомфортно. В маленьком было бы тепло и уютно, а в большом – тоннель, как в метро.

На Таганке у нас торговый зал 40 метров, а всего помещения – 76. Половина подсобка. Хороший магазин, но проблема в том, что подсобки не приносят денег. Если цена за метр высокая, максимум площади все равно должен работать.

Или вот еще: касса у входа оскорбляет покупателя. Как будто вы ему не доверяете. Она отпугивает, когда человек только думает, зайти или нет. Никто ведь не хочет вступать в контакт с незнакомым человеком. «Я зайду, он сразу начнет меня прессовать».

В общем, планировка – вещь в себе. Думайте.

## **Что надо знать про торговый центр**

Торговому центру плевать на место. Ну, не совсем, конечно, плевать, но куда важнее, кто сидит в домике. Потому что якорные арендаторы – прекрасные люди, за которыми наш народ пойдет хоть на Северный полюс. Ведь народ в целом умнее, чем можно предположить на первый взгляд.

Взять, например, «Мегу» – зачем вы ездите за город? А ведь ездите же.

Или торговый центр с кинотеатром и без – две большие разницы. Продуктовый гипермаркет хорошего качества – сразу пассажиропоток. Доходило до того, что в одном провинциальном городе два торговых центра друг напротив друга затеяли войну за клиента. И победил тот, у кого хлеб в продуктивном был вкуснее.

Оценивая торговый центр, нужно смотреть на «якоря». Если они плохие – людей будет мало.

## **Эскалатор – враг продавца**

Подъем на эскалаторе на этаж вдвое снижает поток. Если вы на третьем этаже – делите поток с первого на четыре.

Первый этаж самый посещаемый. Но при этом второй по посещаемости – с кинотеатром и ресторанным двориком. Если вы на пятом, а кушают люди на четвертом, то трафик упадет вдвое от кинотеатра-фудкорта.

Проверять нужно обязательно. Бывают странные торговые центры.

## **Обитаемый остров**

Главные слова – «электричество» и «интернет». Потом – возможность набирать высоту. Чем выше возможность застройки, тем заметнее и больше товара. Но и неприступный бастион строить тоже нельзя – лишние 20 сантиметров превращаются в препятствие, которое поток огибает.

Продавец на островке должен быть очарователен, как королева Виктория. Потому что нужно мотивировать зайти или завязать диалог. Королева Виктория с этим справится играючи, а вот ваш сотрудник – как повезет.

Еще есть хороший вариант – островок с магазином внутри. Вы наверняка такие видели: вроде островок, а вроде можно зайти. Станный такой мутант. У нас был один в «Метрополисе»: домик в сравнении с простым островком делал в два раза больше продаж. Правда, площадь у него в этом случае вырастает в полтора раза, но все равно круто.

## **Горячие места выкладки**

Каждое место на полке нужно воспринимать как небольшой кусочек аренды. Вы платите за него ежемесячно так, чтобы с него продавались товары.

Очевидно, что лучше товар продается с центральных полок и чуть выше (на уровне рук и груди покупателя), как минимум в половину меньше – с верхних, и совсем-совсем плохо – с нижних (и то потому, что туда дотягиваются дети). Соответственно, все самое сладкое и хорошее надо выкладывать на центральные полки лицом к покупателю. Нижние использовать как накопитель, верхние – как выставку редких товаров.

Чем больше ваш месячный оборот по товару, тем ближе к рукам и глазам покупателя этот продукт должен стоять. Если у вас в середине

выкладки на «сладком» стоит товар категории В или С – это прямая потеря денег, преступление с точки зрения бизнеса.

Продавцы часто думают: если «медленный» товар поставить в середину, его заметят и он продастся. Но за это же время оттуда ушло бы три – пять штук чего-то хорошо знакомого и продающегося постоянно. Когда на складе лежит одна коробка чего-то медленного и десять коробок «Шакала», естественно, соблазн продать последнюю коробку велик. Но пять «Шакалов» принесут куда большую прибыль.

Единственное исключение из этого правила – хорошо знакомые покупателям игры. Например, «Монополия». Они ставятся там, где их сразу видно, потому что позволяют разобраться, что здесь и как.

А еще мы часто проделываем фокус с медведями. В торговых центрах игры издали смотрятся странно, поэтому мы кладем в центр магазина стопку мягких медведей и открыток. Человек заходит за подарком, видя хорошо знакомого и понятного мишку. Где есть мишки – там точно подарки. «Ого, а что это такое?»

## **Товар для детей**

Дети отличаются от родителей тремя характеристиками:

- они намного безумнее;
- глаза и руки у них расположены ниже;
- голова у них конкретно замусорена рекламой.

Это означает, что самые рекламируемые товары для детей должны лежать на уровне их глаз и рук. То есть на нижних полках. В этом случае они сами будут их брать и устраивать истерику родителям.

– Папа, ну ку-у-у-у-пи-и-и-и-и! – вот крик победы рекламы над здравым смыслом.

Простите нас, дорогие родители.

## **Агенты или прямой контакт**

Увы, но агент по недвижимости – часто паразит на теле бизнеса.

Правда, не всегда. Если агент ничего не делает, кроме того, что он сводит с собственником, – ну его. Если еще и собственник отводит вас в туалет показать старые трубы под унитазом, а там прикреплен бумажка с цифрами, – берите, это его прямой номер телефона.

Если же агент защищает ваши интересы, торгуется за вас и ищет

реально хорошие места – тогда он полезен. Агент должен работать. Деньги дают за работу. Можете мягко пояснить ему, что вы платите за то, чтобы он помогал отстаивать ваши условия.

– Слушай, если аренду скинут на 10 % – мы возьмем. Поговоришь с собственником? Твоя комиссия та же, что и без скидки.

## **Владелец-неадекват**

Чисто математически любой и каждый владелец помещения – неадекват. И любой и каждый съемщик тоже неадекват. Да-да, вы тоже.

С точки зрения владельца, неадекват все-таки вы. А с вашей точки зрения – он. Это нормально, потому что у вас разные интересы и каждый не хочет уступать. Если другой человек не соответствует вашим ожиданиям – это неадекват по определению.

То есть любой человек вообще – неадекват. Потому что не прописали, не обговорили, нет такого четкого правила и т. д. Поэтому сразу относитесь друг к другу как к буйным. Договаривайтесь. Не давите, не пугайте. Обсуждайте всё заранее. Будьте предельно бдительны.

Старайтесь избегать личных разговоров, если они вам не нужны по делу. Пересеклись покурить – и р-раз, аренда поднялась. Нет, уж лучше прослыть молчуном и пробежать мимо, правда?

Вас выручает то, что искать нового арендатора владельцу не нужно. Равно как и вам будет сложно расстаться с помещением.

Почти семейная жизнь, правда?

## **Оборудование**

Оборудование бывает профессиональным или нет. Различия – в цене и качестве. Профессиональное можно разобрать и собрать потом еще раз. И получится то же самое. Хотя бы приблизительно.

А вот, например, деревянный стеллаж из «ИКЕИ» (лучший друг маленьких магазинов) выполняет функцию нормально, но через пару перестановок приходит в негодность. Потому что, наверное, рассчитан он на шведа, с негодованием выкидывающего его раз в год. Традиция.

Но он все же настоящая находка, потому что дешев, сердит и встает в любой магазин. Можно купить за три часа и собрать на четвертый.

Но нам нужны свои полки: конкретно у нас редко бывает коробка выше 36 сантиметров. Нужно выставить больше товара, и «воздух» на полках совершенно излишен. А не везде есть возможность регулировать высоту.

Еще нам важна емкость накопителя – глубина полки. Совсем без накопителя плохо, а с большим надо много товара. Иногда лучше копить товар на полках, чем строить подсобку.

Конечно, были и косяки. Самые любимые – заказываем белое, привозят серое. Потому что у них есть свой стандарт, где четко написано, что вот этот серый цвет надо считать белым, такова жизнь. Важно посмотреть краску или образец до заказа.

Еще важно доносить до исполнителя важность параметров оборудования. Например, те самые 36 сантиметров на полку. Один товарищ вдруг решил, что сорок тоже будет вполне нормально. Чего там четыре сантиметра – да кто вообще это заметит? А мы бы потеряли полку наверху.

Вдобавок оборудование, которое делается на заказ, – не конструктор. И применимо оно только в одной точке, в другую не переставить. Поэтому там, где надо пробовать и все точки временные – стандартные дешевые штуки. Остальное – под заказ.

Сейчас мы покупаем под точку. Потому что навигация внутри магазина тоже важна и зависит от оборудования.

## **Когда набирать людей**

Сначала лучше стоять и торговать самому. Как только становится понятно, что модель вашего бизнеса в этой миниатюре работает, можно нанимать первого продавца. А лучше двух.

Друга в магазин продавцом ставить нельзя, потому что к нему вы будете недостаточно требовательны. Когда он станет филонить, вы махнете на это рукой. Когда чужой человек будет филонить, вы сразу же вернете законный порядок.

Естественно, вам придется довериться новому человеку. Потому что он будет работать с деньгами. Вы вынуждены будете либо регулярно проверять, либо крайне четко прописывать процессы. В идеале через несколько месяцев работы должны быть очень детально расписаны правила работы с деньгами. Нужен документ, чтобы нельзя было аргументировать, что «раньше было по-другому», «ты мне не сказал».

Мы поняли это не сразу.

## **Про ремонт**

Если вы любите наблюдать, как вас разводят, пользуйтесь стандартной

процедурой. Любой подрядчик будет стараться максимально завысить цены на свои работы по совершенно очевидным причинам.

Есть одна хорошая тактика.

1. Обратитесь к наиболее профессиональной компании-подрядчику. Готовьте полную смету на ремонт помещения.

2. Теперь изучите смету и удалите из нее все лишнее по следующему принципу.

2.1. Пол. Например, в 2012 году укладка плитки стоила 500–700 рублей за квадратный метр. Сюда входят все работы по месту: намазывание покрытия пола клеем, обработка швов затиркой и т. д. В смете убирайте все, кроме укладки плитки. Для помещения 50 метров укладка плитки при таких расценках должна уложиться в 35 тысяч рублей.

2.2. Электрика. Подключение одной точки в 2012 году стоило 300–400 рублей. В цену входит штробление стен, укладка кабеля, вставка подрозетников, подключение и проверка. Автомат – отдельная точка, также точками являются выключатель, распределительная коробка, светильник. Посчитайте количество точек, умножьте на 400 рублей – и на этом работы по электрике можно считать выполненными.

2.3. Стены. Аналогично поклейка обоев и покраска стен тогда стоила в пределах 250 рублей за квадратный метр (площади стены). И в эту цену входят все работы.

3. Применяйте такой же подход к каждому элементу.

4. Получив итоговую сумму, обращайтесь в любую (другую) компанию по проведению ремонтных работ и говорите, что готовы отдать именно столько за ремонт под ключ.

Вы всегда можете просто и легко обосновать свою цену.

## **Барный стул за кассой**

В ресторане есть правило: официант не может сидеть. Как только он садится, задница дает мозгу команду расслабиться. Официант перестает думать о клиенте в зале. Еще официанты всегда смотрят в зал, а не болтают друг с другом. Открыв первый магазин, мы поняли, что это касается и продавца на кассе.

Вдобавок, когда продавец сидит, а покупатель стоит, беседы на равных не получается. Просто неприятно.

Естественно, стоять целый день сложно. Поэтому за кассами у нас стоят барные стулья.

## **График работы**

Розничная торговля должна быть максимально удобна покупателю. Все остальное в мире розницы – иллюзия.

В Москве принято, что все работают с утра до вечера каждый день. Это значит, что покупатели появляются в основном около семи вечера – и, соответственно, магазины работают до 20:00 или 21:00. Или до 22:00.

На Новый год мы держим все точки до 30 декабря до 22:00 или 23:00. 31 декабря одна точка обязательно работает до 21:00.

Ориентируйтесь на желание. Если есть вероятность захода в воскресенье в 11 вечера – вы должны работать.

А проверить и посчитать увеличение прибыли легко. Просто перед этим постоит неделю продавцом.

Естественно, надо работать в праздники. Люди на праздники ходят покупать разные хорошие вещи. Но нужно понимать, что в торговых центрах людей будет куда больше, чем на улице. Зато в будни их там меньше, чем в уличных магазинах.

## **Ценники**

На восточном базаре ценников нет. Если покупателю что-то нужно, он спрашивает, а потом начинается долгий торг. Может быть так, что хитрому Оттабеку нужна куркума, а он спрашивает у Улугбека сначала лепешку, потом перец, потом шафран и мимоходом ее, а потом еще базилик и укроп. Что-то похожее происходит иногда на переговорах между компаниями.

В рознице информация о товаре должна быть доступна покупателю сразу: это важная часть интерфейса магазина, принятая в нашей культуре. Поэтому нужны ценники. Они должны быть везде, на каждом товаре (например, один большой – на место на полке и куча маленьких на каждой коробке).

Стандартные косяки такие.

- Ценник закрывает название. Тут все просто: надо объяснить продавцу, что так делать нельзя, и переклеить нормально.

- Нет ценника у конкретного товарного наименования. Хотя бы один должен быть.

- Нет подписи или печати. Ценник считается ценником только с подписью и печатью. Хотя бы один такой на наименование должен быть. Мы делаем большой ценник с печатью на полку с игрой и клеим маленькие

из этикет-пистолета на каждую коробку.

- Ценник должно быть легко найти, например, чтобы человек не путал большую банку зеленого горошка и маленькую, как часто бывает в продуктовых магазинах.

- Если цена на ценнике с печатью-подписью старая, а новая выше, всегда нужно продавать по той, что на документе.

Почему так? Статья 426 ГК «Публичный договор», пункт 3, пункт 4 статьи 445 ГК РФ, ценник – оферта по 435 ГК РФ. Также изучите статью 437 ГК РФ и 492 ГК РФ о том, что «Договор розничной купли-продажи является публичным договором». Статья 494 ГК РФ гласит, что «Выставление в месте продажи (на прилавках, в витринах и т. п.) товаров, демонстрация их образцов или предоставление сведений о продаваемых товарах (описаний, каталогов, фотоснимков и т. п.) в месте их продажи признается публичной офертой независимо от того, указаны ли цена и другие существенные условия договора розничной купли-продажи, за исключением случая, когда продавец явно определил, что соответствующие товары не предназначены для продажи».

Проще говоря, вы фотографируете товар рядом со старым ценником и, если вдруг вам отказываются его продавать, зовете администратора. Он не согласен? Хорошо, вот запись в книгу жалоб и предложений, вот письмо с фотокарточкой в Роспотребнадзор и Общество защиты прав потребителей.

## **Кто отвечает за сворованный товар**

По нашему опыту, процент воровства в магазинах маленький, если продавцы смотрят за товаром. Понятно, где-то пару раз в месяц у нас, бывает, «замыливают» какую-нибудь мягкую игрушку. Но в целом – если смотреть в зал, ничего такого не случается.

Было такое дело на «Проспекте Мира»: наш коммерческий директор зашел в торговый центр, увидел мужика с огромным катером. Взять катер, кроме как у нас, было просто негде. Ну, зашел на точку, поздравил всех с продажей. А оказывается, мужик просто заглянул, спросил про катер. Ждал долго. Потом спокойно подошел и взял коробку примерно в метр длиной. И ушел. Поставив таким образом оценку сервису и внимательности продавцов.

Из демонстрационных образцов «Шакала» (который премиум-версия, с металлическими монетами) регулярно тырят эти самые монеты. Но там

мы знаем, что они – расходный материал. Правда, когда монеты кончаются, в ход идут фигурки, поэтому их нужно вовремя возобновлять. Фигурки – не для русского промо.

Пингвинов из «Не раскачивай лодку» дети тащат в среднем двух в месяц. Тоже нужны новые наборы на витрину. У меня замылили машинку «Такси» прямо на сцене во время трансляции – дети вышли, поиграли, на автопилоте утащили. Мать обнаружила и вернула.

Норма пропажи у нас низкая, потому что никому по трезвяку не нужна коробка «Данеток», чтобы продать кому-то дальше. Вот наушники, шарфы – это понятно. А настолки – они большие. Воруют технику, одежду, термкружки: у всего этого есть потенциал перепродажи.

Обнаруженные во время регулярных инвентаризаций позиции списываются из бонуса материально ответственных продавцов. Но тут есть разные варианты. Если нет противокражных ворот – то вычит из бонуса по закупочной цене. Если противокражные ворота есть – то по базовой розничной. Потому что на самом деле они помогают мало: практика показывает, что часто воруют не покупатели, а персонал. Или это реально тупые случаи недосмотра. Противокражные ворота не снижают долю воровства, но повышают затраты. Есть смены, которые пробовали их, поиграли месяц и попросили снять.

## **Пирамиды товара и беспорядок**

Когда одинакового товара в выкладке много, это сигнал: хит, надо брать. Когда товара мало или, например, он остается в количестве пары штук – это другой сигнал: «Не бери, его никто не берет». Обычно продавец думает наоборот: остался один – значит, хорошо покупают. Но покупатель знает: товара должна быть целая куча.

Поэтому когда мы хотим повысить продажи чего-то, то строим огромную пирамиду товара в зале на поддоне. Это и освобождает склад, и помогает продвинуть позицию. Покупатель видит кучу товара и берет один посмотреть. Не зря же кучу поставили. И покупает.

Есть две особенности. Первая – если повесить над кучей чего-то до 500 рублей табличку «Пожалуйста, не больше двух в одни руки», то будут брать ровно по две. И это в целом принесет куда большие продажи, чем без таблички. Как в анекдоте про объявление в бане: «Занавесками не вытираться! – А что, это идея!»

Второй момент – когда продавец слишком аккуратен, пирамида из товара получается произведением искусства. Покупатель боится

нарушить гармонию и не трогает верхнюю коробку. А она должна лежать небрежно, так, чтобы было легко взять ее в руки без страха обрушить кучу или испортить чью-то красоту. Тогда большая гора товара начинает работать.

## **Сезонный товар**

У нас есть огромные водяные пистолеты, «Городки» и вертолеты. Зимой эти товары почти не продаются (хотя «Городки» покупают после слов продавца «Да это же целых две биты в багажнике!»). Зато летом спрос на них просто дикий.

Естественно, нам нравится торговать сезонными товарами и нравится, когда они не остаются на несезон. Вопрос правильных закупок и запасов сейчас поднимать не будем, это по части общей эффективности планирования запасов компании. Логистики, если угодно.

В сезонном товаре важно другое: не перехимичить с собственной концепцией. Например, мы уверены, что продавать красивые ажурные женские трусики летом может оказаться куда выгоднее, чем снежные бластеры. Вопрос в том, что человек, отправляясь в наш магазин, ожидает увидеть все-таки настольные игры, а не нижнее белье. И если мы слишком увлечемся сезонным товаром, то можем внезапно стать чем-то другим, а не магазином игр и подарков.

Когда у вас в магазине одна пара варежек зимой – это может дать плюс. Когда варежек стеллаж – это сразу означает когнитивный диссонанс в голове покупателя. И снижение вашей посещаемости в будущем.

В общем, не забывайте, чем вы торгуете.

## **Что резать на спаде**

Почему-то первое, что приходит в голову недалекому руководителю, – остановить рекламу и уволить часть персонала. Я даже слышал прекрасную фразу летом:

– Что-то продажи низкие. Надо остановить рекламу.

И ее же на Новый год:

– Продажи отлично растут. Надо остановить рекламу.

А теперь задумайтесь. Нормально работающая реклама приносит деньги. В спад никогда нельзя срезать те затраты, которые приносят прибыль. Неважно, сколько вы заплатите в абсолютной величине. Важно, сколько вы получите. Многие владельцы малого бизнеса боятся таких

рисков, поэтому предпочитают вариант, где можно заплатить 10 рублей и получить 14, а не тот, где можно заплатить 20 рублей и получить 27 за тот же срок.

Можно ли увольнять персонал? Да, но лучше действовать по антикризисным рекомендациям: не увольнять людей, а сокращать рабочие часы. Как правило, для человека, если выбирать между 12 сменами в месяц вместо 15 или сокращением, предпочтительнее первое.

Никогда нельзя трогать тех, кто умеет думать, даже если они еще не успели толком раскрыться. Найти необычных людей сложнее, чем набрать линейный персонал, поэтому лучше пожертвовать несколькими заменяемыми сотрудниками, чем расставаться с тем, кто потенциально способен на многое.

Если есть возможность пожертвовать, например, кондиционерами и сохранить персонал – лучше воспользоваться ею. Несмотря на распространенное мнение, что персонал режут первым, мы придерживаемся обратной позиции: сотрудников нужно сокращать только тогда, когда все другие возможности исчерпаны. Кстати, такая позиция важна для доверия ваших людей к вам же.

В несезон лучше всего брать отпуска. У нас несезон – лето, поэтому отдыхать самый кайф.

Очень удобно залатывать дыры в моменты, когда продаж мало. Поскольку нагрузка небольшая, можно заниматься отладкой бизнес-процессов, исправлять косяки и вообще улучшать всю работу. Если нужно реформировать что-то в компании или провести реорганизацию – лучше тоже выбрать несезон, потому что из-за обилия свободного времени у недогруженных сотрудников последующий период неразберихи не отразится на эффективности процессов.

Можно экспериментировать в маркетинге с малыми бюджетами. Обычно маркетинг завязан на постоянную поддержку огромных продаж в цикле, но в спаде есть период в один-два месяца, когда можно вложить много сил в малый бюджет.

В несезон в рознице открываются новые точки, а имеющиеся готовятся к декабрю: увеличивается количество касс, рассчитываются потоки людей внутри магазинов, убираются лишние стеллажи и островки, которые будут задерживать движение при большом количестве посетителей.

Летом же мы занимаемся финансовым и организационным планированием.

## **Что развивать на подъеме**

Первый сезонный пик не был для нас сложным. Только сайт постоянно падал под нагрузкой, пришлось переезжать. Команда просто работала больше. Масштаб был не тот.

Теперь-то к началу пика у нас проверяются все каналы коммуникаций офиса. Всегда дублируются интернет-доступ, телефония, проверяются резервы, тестируются резервные сценарии, сисадмины проверяют целостность бекапов всех систем для горячего восстановления. В магазины приносят дополнительные системные блоки, чтобы было чем менять «на лету» вышедшие из строя.

Потому что выживают только параноики.

В это же время колл-центр расширяется и захватывает соседние отделы (они перемещаются в другие помещения). Для каждого сервиса выбираются провайдеры с разной аппаратной базой, чтобы в случае крупной аварии они «легли» по крайней мере не сразу вдвоем-втроем (в несезон все лишнее из этого отключается или переводится в «спящий» режим). Усиливается охрана магазинов, так как вырастает выручка.

А еще мы стоим в магазинах. Закупщики, маркетинг, руководство и все остальные уже давно подготовились и просто держат руку на пульсе. Нет текущей деятельности, поэтому можно ставить их в другие отделы. Более того, любой руководитель просто должен быть «на передовой» в магазине: это очень важное правило, не позволяющее отрываться от реальности. Учредитель Дима как-то получил номер Forbes со своим интервью в тот момент, когда паковал примерно шестидесятую посылку для отправки Почтой России на нашем складе.

Персонал логично набирать за месяц до того, как он понадобится. Иначе появляется высокий риск отбора со снижением требований к человеку. Меньше времени – меньше альтернатив. Один раз мы резко расширяли производство в декабре. До сих пор страшно вспомнить, какие колоритные персонажи с фактурными лицами у нас тогда были. И на этих лицах отнюдь не лежала печать добродетели.

Вот так мы переживаем декабрь и январь и заходим на новый виток.

## **Когда приходит толстая полярная лисичка**

Иногда бывает совсем плохо. Тогда точку надо закрывать. Это нормально, точек много. Десять попробовали, две закрыли. Не катастрофа. Каждый день ожидания увеличивает ваши убытки. Решения

должны быть точными и быстрыми. Хирург не ждет нагноения перед тем, как отрезать ногу. Руководитель не ждет два месяца, прежде чем уволить лентяя, он делает это сразу. Так и магазины.

Но иногда задница бывает временная. Например, пока станция метро не работает. Или пока в стране кризис. Или когда у вас в городе стреляют, как случилось у нашего замечательного франчайзи Андрея Утешева. Вот что он сделал.

1. Уменьшил все затраты. Начать, конечно, нужно с аренды. Первым делом надо постараться уменьшить аренду или по возможности договариваться об арендных каникулах. Все понимают, что люди в одной лодке: если в кризис лупить высокую ставку, потом можно и не найти новых съемщиков. Поэтому обычно идут навстречу.

2. Убрал лишних продавцов и сократил смены. Задача руководителя – вселить оптимизм в людей, ну и, конечно, при этом не скрывать реальную информацию от персонала о состоянии дел в компании. Если есть выбор между тем, чтобы уволить кого-то хорошего из команды или сократить смены, лучше выбрать второе.

3. Стимулировал повторные продажи и возвращал постоянных клиентов в магазины. Это самая лояльная аудитория. Можно придумать какую-то акцию, самое простое – скидки и распродажи (это позволяет получить нужные оборотные средства).

4. Обратил внимание на малозатратные инструменты продвижения – например, электронную рассылку по всей клиентской базе, которой до этого уделял мало внимания. Можно пробовать всё, что вам ничего не стоит, хоть клеить объявления на столбах.

6. Поработал с ассортиментом в магазине, провел детальный ABC-анализ<sup>[6]</sup> по товару. Больше внимания – товарам категорий А и В, пересмотрел и временно перестал закупать категорию С.

7. Понял, что очень важно было не ввязываться в ценовые войны. Скорее всего, конкурент в таких условиях закроется через пару месяцев. Надо просто переждать.

8. Стал ближе к другим владельцам бизнеса. Часто получалось выручать друг друга по бартеру, вместе использовать сотрудников, работающих неполный день (например, курьеров или водителей), просто советоваться о жизни и бизнесе.

Но конечно, лучший совет – постарайтесь не попадать в ситуации, из которых вам потом придется с трудом выбираться. Наш мудрый и чертовски параноидальный генеральный директор Андрей Ситарский за два года предвидел кризис. И кажется, в момент его начала был

ошарашен так, как бывает, когда ты думаешь, что у тебя паранойя, а за тобой действительно следят.

## **Что мы делали до кризиса**

Андрей Ситарский подозревал, что кризис придет. Его богатый жизненный опыт, русское происхождение и здоровая паранойя бизнесмена подсказывали, что жизнь всегда готова поймать тебя со спущенными штанами. Поэтому, пока некоторые тихо посмеивались или откровенно критиковали слишком осторожную стратегию, он молча гнул свою линию. О, как он был прав!

Благодаря ему мы сначала резко затормозили развитие «вширь». Обычно для повышения дохода мы открывали новые торговые точки, чтобы увеличить охват рынка. Помимо прочего, это отнимало время и требовало квалифицированных сотрудников. Мы снизили темп открытия точек и использовали свое время и время руководителей на местах на оптимизацию всех процессов. Хороший руководитель делает все правильно. Назначенный наспех – криво и дорого.

Потом отказались от ненадежных франчайзи-партнеров: перевели их в разряд оптовых покупателей.

Главным рычагом стала себестоимость товара на полке. Снижение закупочной цены на рубль дает миллионы прибыли за год. Мы почистили ассортимент от товаров категорий С и D, наладили работу на складе практически без свободных остатков, пересчитали бонусы по товарам с высокой маржой и высокой оборачиваемостью, установили новые условия для поставщиков. Товар, который долго лежит на полках, в который «вморожены» деньги, может нанести серьезный урон. Спад касается и поставщиков, поэтому они готовы на уступки.

Главным шагом было развитие собственной торговой марки. Мы резко увеличили инвестиции в производство, закупили собственное оборудование и расширили ассортимент своих товаров сначала в два раза за 2012 год, потом еще раз на столько же – в 2013-м. В 2011 году мы показывали по СТМ около 5 % от ассортимента и 18 % от оборота, в 2012-м – 24 % от оборота, в 2013-м – 32 % от оборота, в 2014-м – 36 %. Больше делать не стоит, можно случайно «задушить» якорные бренды.

Рассмотрели сетку зарплат и нашли нематериальные решения, позволяющие существенно повысить мотивацию без увеличения окладов. Главными плюсами для сотрудников стали свободный график или удаленная работа (позволяющая учиться, в некоторых случаях жить в другом регионе или совмещать), что также разгрузило офис. Вместе с системой контроля по КРІ это дало результаты.

Полюбили фрилансеров, потому что, когда работы много, они очень полезны. Много работы – много оплаты, но и много денег. А в несезон работы мало, и оплат тоже мало.

В России задница случается всегда. И лучше подходить к ней подготовленным и с топором.

# Маркетинг

## Что такое маркетинг

Есть два типа ресторанов: на потоке туристов и для постоянной аудитории. Первые работают исходя из того, что турист поест и не вернется. Главное – чтобы он зашел и сел. Можно готовить почти баланду, хамить, терять клиентов направо и налево. Турист не вернется.

Тут важна только та часть цепочки бизнеса, которая отвечает за привлечение людей. Поэтому маркетинг часто путают с рекламой. В моем понимании же нужно пройти всю цепочку от разработки и производства продукта до его продажи и использования в течение нескольких лет. Найти все звенья этой цепочки, где можно сделать лучше, и сделать это. Поработать с людьми внутри компании, чтобы они понимали, зачем все это и почему.

Часто маркетинг планируется не в разрезе установления отношений с аудиторией, а следующим образом: «Так, нужно показать рост 10 % до конца квартала». Короткий горизонт планирования сразу обрезает часть самых «вкусных» подходов. Маркетологу или маркетеру платят за исполнение KPI (целей) по месяцам.

Например, мы прямо здесь и сейчас увеличим количество продаж, объявив распродажу и рассылая назойливые СМС. Это будет крайне эффективная методика в краткосрочной перспективе. Но в перспективе хотя бы двух лет – явно механика убыточная.

Стоит один раз злоупотребить доверием аудитории, и вы начнете быстро двигаться к тому, что дешевле привлекать новых людей, чем сохранять уже имеющуюся базу. А потом привлечение новых людей станет единственным возможным каналом, потому что человек будет делать одну покупку и убегать. На большинстве рынков в двух-трехлетней перспективе это означает нахождение на маргинальной границе.

Выбор товара бывает случайным (хватается первый попавшийся), случайным под воздействием разных весовых факторов (где-то сыграет состав, где-то – увиденная реклама, где-то – расположение на полке, отзывы и т. д.). Где эти характеристики перевесят, там случайность вам выгоднее. И есть третий случай, когда покупатель верит не товару, а вам. То есть бренду. И не важно, что это: всемирная сеть по продаже комбикорма с бесплатным туалетом или не менее крутой бренд мелкой деревни «Яблоки от дяди Пахома».

Итак, сводя к коммерции, маркетинг – формирование таких товаров, продажи и постпродажных отношений, которые приносят вам максимальную прибыль. В нашей игре при граничных условиях большой длительности горизонта планирования выгодно быть открытым и честным.

Но лох не вымрет. Поэтому на любом рынке всегда будут игроки, быстро привлекающие людей, «снимающие сливки» и вылетающие со звуком «чпок».

## **Романтика плюс трезвый расчет**

Бизнес – это романтика плюс трезвый расчет.

Если вы входите в дело только из жадности (точнее – желания заработать), скорее всего, через год-два вам станет скучно, персонал будет мотивирован только деньгами, а ключевые люди в команде останутся с вами до первого кризиса.

С другой стороны, если вы начинаете дело своей мечты, которое увлекает, то есть все шансы остаться через год без штанов. Поэтому важно находить такие ниши, где и работа станет отдыхом или хобби, и будут деньги.

Помните о двух путях? Деньги через удовольствие или удовольствие через деньги? Так вот, теперь это начинает прямо влиять на маркетинг. Вы должны спросить себя, нужно ли вам счастье клиента. И если да, то как сделать клиента счастливым.

Какие есть способы? Как каждый из них отражается на прибыли? Какие мировые тенденции существуют? Что из смежных сфер может быть легко перенесено в вашу?

Теперь задайтесь вопросом о команде. Кадры в долговременной игре решают всё. Как подбирать команду? Какие отношения выстраивать внутри коллектива? Какая может быть мотивация? Как определить достойную оплату труда? И т. д. Каковы плюсы и минусы разных типов сотрудников (молодые или опытные, ведущие или ведомые, наглые или скромные)?

Думайте как ваш клиент.

И только потом думайте о масштабировании бизнеса.

## **Пирамида рекламы**

Рассмотрим гипотетическую ситуацию. Есть реклама стоимостью ноль рублей ноль копеек. Это когда вы приходите к другу и говорите: «Я тебя

знаю, и тебе точно понравится вот такой товар». Он сходит и купит. Друзей у вас счетное ограниченное множество, поэтому масштабироваться будет сложно.

Следующая реклама стоит один рубль за контакт. Вы, например, делаете визитки «отдай друзьям». Кто-то из ваших сотрудников отдаст, кто-то купит. Проблема этого метода в том, что 600 человек, конечно, больше, чем 200 ваших друзей, но все равно мало.

Следующий уровень: вы, например, решаете бросать эти визитки в почтовые ящики. И понимаете, что охват уже 1500 человек. Но вам нужен тот, кому вы заплатите денег за раскидывание, – и контакт станет стоить два рубля.

Конец гипотетической ситуации. Практика такова: **с каждым следующим видом рекламы увеличивается широта и растет цена.** Вопрос в том, где провести планку цены, которую вы готовы заплатить за продажу. Например, телевизор, – однозначный лидер по охвату (по крайней мере пока). Но цена одной покупки при ТВ-рекламе очень часто выше разумных пределов. В редкие моменты удается сторговаться, но чаще ТВ-реклама выступает просто в роли шредера для денег. Шредер, конечно, прикольно журчит, но мы всё же не любим пихать туда деньги.

Ваша задача – выгрести всю пирамиду ниже этой планки. Выгрести? Пора двигать планку повышением эффективности своего бизнеса, ростом числа точек дистрибуции и работой с ассортиментом. Меняются конверсия с рекламы и маржинальная прибыль, меняется охват – меняется и планка. Все это влияет на объем продаж.

Теоретически у нас можно продать настольную игру каждому в стране, но надо будет для этого сто раз прокрутить рекламу. Мы пока к этому не готовы. Поэтому мы выгребаем все ниже планки и медленно толкаем ее выше и выше с каждым месяцем.

## **Момент истины**

Раньше считалось, что есть два момента, когда человек принимает решение о выборе товара. Первый – седьмая секунда перед витриной. Когда у буриданова осла побеждает тот стог сена, который вчера рекламировали по телевизору, упаковка вызывает больше доверия, плюс на ней написаны какие-то удивительно знакомые буквы.

Второй – когда человек уже приступил к использованию. В этот самый миг он дает оценку: все правильно и хорошо – или нет. Если нет, из дальнейшего выбора этот конкретный товар исключается.

Сегодня концепция немного изменилась. Кроме первого и второго моментов истины, появился еще и «нулевой». По ряду данных, 60–95 % покупок (в зависимости от рынка) планируется до похода в магазин.

Например, ноутбук. Вспомните, какую подготовку вы проделываете дома, прежде чем отправиться покупать его. То же касается телефона, подгузников, турпоездки и много чего еще. Фактически информация в сети о вашем товаре – та реклама, за которую никто не заплатил.

Сегодня тот, кто побеждает в нулевом моменте, получает больше покупателей.

Мы не всегда знали эту умную теорию, но жоп-филинг подсказывал, что нужно работать над крутым сайтом. Позже это стало называться RICH-контент. Отличные фото, веселые описания, правила к каждой игре. Детальные живые отзывы. Комментарий психолога после полугода тестирования детей параллельно контрольной группе. Обработка негативных отзывов. Каждый из них может стать позитивным, потому что где-то за ним – наш косяк.

### **Борьбу надо начать в этот нулевой момент.**

Раньше вся реклама отвлекала внимание. Лежите вы на диване, смотрите фильм, а тут – Р-Р-РАЗ! – «Ж-ж-жилет, лучше для мужчины нет». И куда деться от этого жилета? А теперь можно смотреть фильм без рекламы. От нее легко убежать. И она теряет эффективность.

И конечно, за счет этого набирает эффективность нулевой момент. Это заранее подготовленная рекламная информация, которую ваш клиент сам найдет, сам прочтет и сам запишет в свою голову. Ну, например, вы сейчас как раз этим занимаетесь.

Спасибо.

## **80 % продукта**

Перфекционизм убивает продукты. Часто хороший продукт максимально дифференцирован, прост и закрывает одну конкретную потребность вроде «погреть еду в микроволновке». Но функций у него несколько: например, нужно добавить разморозку, или кипячение чая, или гриль... В общем, так будет продолжаться до тех пор, пока микроволновка не начнет прожигать вам диски. Или пока программа для прожига дисков не обрстет операционной системой.

Если вы постараетесь охватить 100 % своих хотелок, то получится страшный комбайн-мутант. Поэтому останавливайтесь на 80 %.

То же касается всех дел, которые у вас есть. Если вы достигаете 80 %

эффективности, помните, что у вас всегда есть выбор: повысить эффективность до 100 % или же за это же время сделать нечто другое с эффективностью 80 %.

Логика подсказывает, что два по 80 – это все-таки 160, а не 100. Поэтому останавливайтесь в перфекционизме вовремя.

## Правдивые ответы

Мы обучаем продавцов, разбирая ситуации. Например, такую.

В магазин заходит человек, спрашивает игру, которой заведомо нет. Но зато она есть в «Детском мире» через два квартала.

Первая попытка – ненавязчиво предложить аналог. Но если вдруг нужна конкретная позиция – распечатать карту и объяснить, где найти чужой магазин.

Для большинства продавцов звучит как форменный идиотизм.

Но давайте посмотрим варианты с точки зрения теории игр: продавец может попробовать рассказать, что такой позиции ни у кого нет. Соврать. Результат – клиент узнает правду (а тяжело не узнать) и обидится. Минус три года покупок у нас в матожидании. Продавец может ничего не сделать, просто сказав, что игры нет. Клиент уйдет, всё в нуле. Потом сам найдет где-нибудь или забудет. Продавец может посоветовать чужой магазин. Покупатель пойдет и купит свою позицию. И будет счастлив. И будет помнить: мы настолько отмороженные, что помогаем даже в таких случаях. Угадайте, куда он в следующий раз пойдет покупать подарок на день рождения другу? Вот почему мы рекомендуем делать именно так. Но при этом знаем, что так сделает только очень хорошо понимающий суть продавец.

Через несколько лет после ввода в обучение этого принципа мы получили очень яркий отзыв<sup>[7]</sup>:

*Зимой мы с Машей играли в гостях у Honey Hush в прекрасную игру про супер-фермера. Очень загорелись, но нигде не могли ее купить. Я оставила заявки на сайтах и погуглила, но нет. В прошлую пятницу я зашла в Мосигра на «Курской» и наудачу спросила. «Нет, игры нет в наличии», – ответил мне продавец. «Я знаю, что ее выпускают две компании (он назвал какие), но все закончилось». Я вслух опечалилась. «Я могу найти для Вас эту игру в интернете», неожиданно предложил он. Я как-то опешила, все-таки искать худо-бедно я умею, и согласилась. И знаете что? Он ее нашел. Не у себя, а так где-то.*

*Я немедленно купила, Маша проигрывает, сердится и громко топает ногами – то есть гармония в мире восстановлена. Но я, наверное, еще зайду на «Курскую» в подвальчик рядом со входом в метро к этому прекрасному человеку. И вы сходите.*

*Потому что лучший способ завоевать доверие клиента взаправду, искренне и действительно помочь ему решить его проблему. В жизни взрослого человека это бывает так редко, что он даже пишет про это посты вместо чтобы работать.*

## **Определение своих отличий**

Когда мы только заходили на рынок настольных игр, то сравнивали себя с одним магазином в центре Москвы.

- Во-первых, у нас не было затрат и издержек, а у них были. Например – офис. Как следствие, мы могли ставить цену ниже при той же маржинальной прибыли.

- Во-вторых, мы умеем мыслить нестандартно и не загоняем себя в рамки привычных процессов. Это выливается в достаточно необычные способы рекламы – наша аудитория шире.

- В-третьих, в силу малого размера мы очень быстро реагировали. Отвечали на заказы с сайта за минуту круглосуточно. А еще, когда ситуация на рынке менялась, мы сразу этим пользовались. Например, как-то мы узнали про повышение цен у одного из поставщиков на 40 %. И сразу постучали к конкуренту за оптовым заказом на эти позиции. Получилось, что мы купили у конкурента дешевле, чем у поставщика, причем так, что конкурент заместить этот заказ никак не мог. Они поняли эту ситуацию только после отправки заказа.

Вот почему нужно спрашивать себя каждый день: за счет чего я обойду конкурента финансово? Даже если вы совершенно одинаковы снаружи, выигрывает тот, у кого модель лучше. Например, кто выбирает лучшие места или лучше обучает продавцов-операторов.

А еще нужно спрашивать себя каждый день, почему люди выбирают вас, а не некоего Васю? За счет чего «снаружи» вы с ним разные?

Есть очевидные признаки: качество сервиса, цена, расположение. Есть скорость реакции, грамотные операторы, добрый продавец на месте. Есть ассортимент. Это как вопрос выбора авиакомпании: кто-то выбирает любую из Внуково, потому что живет рядом, кто-то летит Аэрофлотом, потому что золотая карточка, а кто-то просто берет билет на самый

дешевый рейс на завтра. Или, например, только одна компания летает из Москвы в ЮАР.

## **Клиентоориентированность**

Сегодня в это сложно поверить, но раньше для покупателя было честью обслуживаться в крупной компании. Если вы были такой компанией, вам не приходилось бегать за клиентами. Они гонялись за вами. Преимущество размера было ужасающим. Помните, какая раньше была очередь на покупку хорошей машины?

Почему? Потому что большая компания и маленькая – пропасть по качеству, цене и ассортименту. Как первый сетевой супермаркет в небольшом городе закрывает все мелкие магазины в округе, так и федеральные сети, приходя в новый регион, аккуратно выбрасывали с рынка неприспособленных.

Но кое-что изменилось. Сейчас крупные от мелких отличаются снаружи не очень сильно. К счастью, наступило время клиента: компании бегают за вами, а не наоборот.

Клиентоориентированность – это желание стать удобным для потребителя. Вот пример. Сидел человек в пиццерии и внезапно запостил в Twitter: мол, невозможно сидеть, громкая музыка. В офисе это сразу увидели и позвонили в эту самую пиццерию менеджеру. Менеджер сделал потише, а потом подошел к клиенту и спросил: «Так нормально?» Дальше у клиента случился приступ вау-истерии. Мы с вами прекрасно понимаем: если бы ему было реально нужно, он бы подошел и попросил, чтобы сделали потише. Результат был бы таким же. Но в данном случае компания не стала ждать запроса, а показала, что ей не пофиг. Сделала реверанс в сторону клиента.

Этим «не пофиг» реальная клиентоориентированность и отличается от пустых заявлений.

## **Как понять клиента**

Чтобы понять клиента, надо сначала поработать с ним самому.

В самом начале мы лично развозили заказы. Если вы поднимете задницу со стула в офисе и пойдете стоять в магазин, то быстро усвоите, что все отчеты, презентации и прочая фигня сильно отличаются от реальности и ваших представлений. А потом вам еще обязательно стоит сделать доставку.

Вы очумеете, когда начнете сами звонить клиентам. Вы узнаете, как людей бесит, когда опаздываешь на десять минут. Вы поймете, что нет сдачи – это тупик. Вы с удивлением усвоите, что не только вас беспокоит, когда курьер не звонит за час до приезда.

И вы поймете сами, что больше так делать нельзя.

Стоя в магазине, вы понимаете, что нельзя бесить людей, а нужно их любить. Людей раздражает, когда продавец сидит, а покупатель стоит. Людей бесит, когда покупатель заходит, а продавец говорит по сотовому. Людей выводит из себя, когда кто-то спрашивает, а продавец пялится в компьютер. И больше всего их бесит, когда с ходу к ним бросается какой-то кадр и спрашивает:

– Чем могу помочь?

Всё это можно почувствовать только на своей шкуре. Когда на ваше «Чем могу помочь?» на вас посмотрят как на идиота и спросят: «Я те чё, инвалид?» – вы начнете постигать дзен.

## **Цена клиента**

Когда в жилом доме открывается парикмахерская, владельцы почему-то не очень осознают, что у них очень ограничен круг клиентов. И новым просто неоткуда взяться. Каждая ошибка означает уменьшение прибыли в будущем. Предположим, один человек приносит 3000 рублей в год. Если сегодня наша уставшая парикмахерша, поссорившись с мужем, нахамит клиенту – вы потеряете не 500–1000 рублей, а все 15 тысяч (за пять лет). Потому что он не вернется.

С другой стороны, если ваша прекрасная парикмахерша сделала все как надо и еще поговорила по душам с клиенткой, та будет приходить сюда много-много раз. И каждый раз приносить деньги.

Делайте так, чтобы при первом контакте клиент сразу понимал: тут круто. Это приносит прибыль большую, чем вы пока можете измерить. Не жадничайте, этот эффект того стоит. Люди подмечают даже незаметные вещи. Когда таких вещей много, рождается подсознательное ощущение, что все правильно и хорошо.

Через два-три года у вас будет статистика по посещениям и возвратам клиента. До тех пор просто делайте хорошо. Это окупится. И еще раз: обещайте меньше, чем вы делаете.

## **Политика эгоизма**

Так получилось, что вы клиенту неинтересны. Вообще. И мы тоже. И вообще никто. Клиенту интересен только один-единственный человек: он сам.

Если обращение не связано с ним, не дает ему выгоду или не возбуждает его любопытство, оно впустую. Просто это не к нему, не к вашему клиенту. Независимо ни от чего.

Просматривайте тексты и, главное, заголовки. Меньше «наш», «наше», «у нас», «мы» – больше «вы», «вам», «у вас» и т. п. Не «Мы проводим игротеки», а «Вы можете поиграть...».

Один из лучших советов, как сделать публичное выступление, публикацию, рассылку или любой другой материал, очень прост и действенен, как автомат Калашникова. Вот он: «It's not about you»<sup>[8]</sup>.

### **Пример нулевого момента**

Вербальная реакция на символическую ситуацию (...установка, определенная на основе опросника) является полностью неадекватной.

Ричард Лапьер, американский психолог

Есть миф о том, что анкеты на получение дисконтной карты нужны для статистики. Психологи уже давно доказали: то, что люди говорят и пишут в таких анкетах, – непоказательно. Проще говоря – оторвано от реальности и вообще чушь.

Поэтому вот наша анкета.



**МОСИГРА**

# Анкета

По которой мне дадут  
карту Мосигры

**Имя и фамилия:** .....

.....

**Мой телефон:** .....

*Я могу называть свой номер вместо показа карты*

**Мой e-mail:** .....

Присылать мне новости о скидках и лучших играх (примерно 3 раза в месяц)

**Дата рождения:** ..... / ..... / .....

Я знаю про интернет-магазин

Я видел сайт mosigra.ru

Мне нравится, что у вас открывают коробки с играми

Я бы порекомендовал магазин своим друзьям

**Я бы заглянул сюда следующий раз, когда искал бы подарок:**

Своей половинке

Другьям

Детям

Коллегам

**или**

Игру в дорогу

Игру на вечеринку

Подвижную летнюю игру

**Оценивая магазин Мосигра по пятибалльной шкале,**  
я ставлю ....., потому что: .....

.....

**Сегодня:** ..... / ..... / .....

И я даю согласие на обработку своих персональных данных.

**Подпись:** .....

mosigra.ru

На момент заполнения этой анкеты у нас уже есть телефон и имя покупателя в базе данных. Теперь нам нужны почта (для рассылки) и дата рождения. Также – галочка на обработку личных данных. Все эти блоки понятны и вопросов не вызывают. Посмотрите на нижний блок. Рознице нужна обратная связь о магазине. Если оценка где-то ухудшается, это показатель того, что надо разбираться. Также там часто пишут пожелания – и иногда проскакивают хорошие идеи, которые мы берем в работу.

Зачем остальное? Все просто. Это одновременно и сбор маркетинговых данных о человеке как представителе аудитории, и обучение. Все вопросы сформулированы так, чтобы, отвечая на них, клиент узнавал о наших возможностях. Сначала мы рассказываем о том, что есть не только интернет-магазин. Затем – о том, что любую игру можно открыть. Заодно напоминаем, что стоит рассказать о магазине друзьям. Объясняем, зачем еще можно прийти в магазин: например, не только за игрушкой ребенку, но и за подарком коллегам. Учим новым способам потребления – в дорогу, на вечеринку, подвижное на лето и т. д. Это, в частности, чтобы не складывалось впечатление, будто настольные игры – только для детей.

Теперь финальный аккорд. Одно из самых волшебных явлений на свете – то, что в человека встроена подпрограмма, которая отвечает за контроль целостности решений. Леон Фестингер<sup>[9]</sup> в 1959 году открыл совершенно волшебную штуку и описал ее в работе «Когнитивные последствия вынужденной уступчивости»<sup>[10]</sup>. Очень коротко: все базовые социальные нормы ведут к тому, что утверждения и действия человека становятся его позицией. Галочка «я порекомендовал бы» – как раз об этом.

Выставив оценку, сделанную сознательно, мы закрепляем это поведение в качестве базового. Наша подпрограмма целостности укрепляет его по схеме: «сделал выбор – выразил – значит, это правильно – значит, это нужно записать на будущее». А еще в нижней части человек задумывается, почему магазин ему нравится. Что тоже полезно.

Программа следит за этим и делает вывод: раз вы так написали, магазин вам теперь точно нравится. И вы будете подтверждать это друзьям. Фестингер и Чалдини<sup>[11]</sup> фуфла не посоветуют.

## **Телефон на сайте**

Когда вы звоните в 21:05 по телефону на сайте и слышите длинные

гудки – непонятно, что происходит. Либо магазин не работает, либо вам никто не отвечает, либо ну его к черту и пора уже набирать номер конкурента.

Под телефоном на сайте должно быть указано время работы колл-центра. И еще выходные, если они есть.

Телефон должен уметь объяснять гостю из Владивостока, что сейчас все спят, если он не посмотрел на время и позвонил в свой полдень, а не в полдень по Москве, как на сайте.

Если вы планируете, что будут звонить из других городов и стран, – нужен код города и код +7 страны (не 8, так иностранцы к вам не попадут).

Номер на сайте должен кликаться при просмотре странички с телефона, чтобы можно было сразу его набрать.

Номера 8-800 бесплатные для вызывающего из России, но об этом все равно надо писать под ними: люди просто боятся звонить без этого уточнения.

## **Акция на рубль**

В продуктивном:

– Рубль скинули – и уже акция! Безобразники!

Пенсионерок не проведешь. Акцию с феноменальными скидками 1 рубль, 5 рублей, 10 рублей устраивать нельзя. Если скидка и акция – то должно быть видно: вот акция, вот скидка.

Экономии должно быть много.

Проблема в том, что ценники с пометкой «Акция» печатаются в продуктивном, скорее всего, автоматически. Когда цена падает – на ценник мгновенно приземляется такая плашка.

У нас зачеркнутая цена на сайте тоже ставилась автоматически. Было 950 рублей, стало 820. Зачеркнули 950, написали 820. Делает это специально обученный робот.

Цены прыгают. Иногда на 10 рублей из-за округлений (у нас все цены кратны 10 рублям), иногда из-за незначительных изменений у поставщика, иногда из-за курсов валют. В общем, у нас частенько цена падает на 10–20 рублей. И перечеркивается.

Так вот, чтобы не обесценивать действительно правильные скидки, мы научили робота не выпендриваться на таких суммах. Только если скидка больше 50 рублей, он зачеркнет старую цену и поставит новую. Потому что это уже разница.

Скидка должна быть скидкой, а не поводом заинстаграммить ценник.

## Округление вниз

Мы округляем розничные цены до 10 рублей после всех вычислений. Не бывает игры за 585 рублей – только за 580. Это сильно упрощает работу со сдачей и приятно людям.

Магазины электроники иногда в копейках пишут бонус продавца за продажу этой вот микроволновки. Это такая стеганография<sup>[12]</sup>.

Некоторые продуктовые магазины отрезают копейки после суммы. 311,95 рублей превращаются в 311. Другие, которые не отрезают, часто грешат невыдачей сдачи. Кассирше лень давать сдачу с 299,60 – и вроде мелочь, а неприятно. Все равно вы оставите эти 40 копеек на кассе, но если вам их дали – вы чувствуете, что всё правильно.

Вот почему мы округляем цены: чтобы не было таких ситуаций вообще.

И округляем мы их вниз. Поэтому скидка 3 % на открытку за 40 рублей – это продажа за 30 рублей. Человек радуется, нам не жалко.

## Магические числа

Считается, что цена 1999 рублей – это не две тысячи, а одна с копейками. 3999 рублей – это не 4000, а три и еще немного. В целом это действительно работает, и какую-то часть усталых зазевавшихся покупателей вы на этом подловите, особенно когда они будут складывать  $3999 + 1999 + 4999$ . Где-то 9–10 тысяч, правда?

Банальное уважение к покупателю подсказывает, что нельзя ставить такие цены. Более того, 999 рублей – это сразу показатель какого-то развода. Для многих. Поэтому самая высокая цена, которая бывает до тысячи, – это 990. А лучше – 950.

Я помню, как несколько раз наши закупщики ставили цену на «Шакал премиум» 14 900 вместо 15 000 рублей. Товар за такую цену не нуждается в этом.

Когда мне присылают договор из рекламного агентства с суммой 342 892 рубля (и это не конвертация из условных единиц), я всегда вижу, что где-то здесь развод. Потому что на таких масштабах, скорее всего, последние числа вписаны, чтобы расчет казался точным.

Естественно, я прошу детализацию по цене и в большинстве случаев понимаю, что так оно и есть: вариант с потолка в более «точной» формулировке. Это тоже вопрос уважения к покупателю.

Рестораны при повышении цен тоже часто заигрывают с числами.

Например, повышение стоимости второго с 435 до 485 рублей проходит для большей части клиентов незаметно – числа-то похожи, мог и неправильно запомнить. Это милый и ласковый обман.

Единственное, что полезного нужно знать про числа, – это то, что четные цифры в конце числа немного увеличивают его, а нечетные – уменьшают. Подсознательно европеец знает, что версия 4.2 явно стабильнее версии 5.37. Это сложно объяснить, надо почувствовать.

### **Сколько я экономлю?**

Люди не умеют считать. Это факт, и с ним надо жить. Обычный покупатель совершенно не понимает, что такое: было 950 рублей, а стало 870. Спроси его, сколько он экономит, – он расскажет о ребенке, которого нужно забрать из школы, тяжелой сумке, машине, которую нужно помыть, и неотвеченном СМС, которое пришло, пока он стоял в магазине.

Поэтому считайте за ваших покупателей.

950 рублей было, 870 стало. «Вы экономите 80 рублей». Поверьте, это важно. Потому что особенно такие числа, как эти, человек не может быстро сосчитать. И решит, что экономит рублей 30 по субъективной оценке.

На небольших товарах мы еще добавляем процент скидки. Например, «990 рублей было, 780 стало. Ваша скидка 20 %. Вы экономите 210 рублей».

Ну и, конечно, можно использовать все тот же старый добрый принцип внутреннего диалога на надписях. Можно писать не «вы экономите», а «я экономлю». Я экономлю 210 рублей. Моя скидка 20 %. Я всё подсчитал и куплю: вон ведь сколько экономлю.

### **Обоснованность цены**

Классическая проблема – война краткосрочных красивых показателей и реальной пользы компании. Общая ситуация такова: нужно срочно что-то продать. И тут приходит гениальное решение: акция со скидкой. Это же логично, правда?

Проблема в том, что поддержка продаж постоянными скидками рождает зависимость в тот момент, когда ваш покупатель понимает, что цена не очень-то обоснованна. «Если они делают скидку 40 %, значит, в обычное время покупать ничего не надо». И вот у вас появляются клиенты, которые всерьез воспринимают вас только в моменты распродаж.

Новые же клиенты либо чувствуют себя кинутыми на эти 40 %, либо, что хуже, думают, что вы бешено накручиваете и цена необоснованна.

На самом деле на рынке не бывает высоких и низких цен на одинаковые товары. Бывают только обоснованные цены.

Можно купить сервер по цене в 10 раз ниже прайса просто так? Да, можно, но сразу же возникнут подозрения: а вдруг он падал при перевозке? Почему так дешево? Что продавец недоговаривает? Или – тот же сервер по цене в 10 раз ниже прайса, но под конкретный имиджевый проект, который реализует именно этот интегратор. Уже понятно, как считать.

Можно купить ноутбук на 10 % дороже цены рынка? Да, можно, если вам важно, что его привезут через два часа.

Обоснованность цены легче всего подорвать необоснованной скидкой. Но если она заработана, это уже другой коленкор. Это сделка: вы что-то делаете – вам дают скидку.

И еще. Когда у вас маржа 30 %, а вы даете скидку 10 % на товар, это не одна десятая. Это треть вашей прибыли. Не забывайте это.

## **Создать событие**

Вам нужно сделать регистрацию на мероприятие. Хорошо бы почта гостя никуда не «убежала» от анонса. Под анонсом нажал, клацнул – и уже записался.

Это решается нечеловеческим усилием воли IT-специалиста или вообще без него. Без него – [timepad.ru](http://timepad.ru). Создаете событие, встраиваете, куда хотите, хоть ссылку в письмо. Люди приходят, нажимают, заполняют, что нужно – и вы счастливы.

Регистрация готова.

Точно так же решается множество других проблем. Есть готовые модули для подключения комментариев. Есть всякие чаты с оператором. Есть «с этим товаром покупают». Есть «расскажите друзьям о нас в соцсетях и получите 3 % с их покупок». Все это – готовые модули, которые быстро втыкаются и тестируются.

Удобно работать с ними, когда ваш сайт вырастает в монструозно большую конструкцию.

## **Оценка емкости ниши**

Когда вы только выбираете бизнес, нужно понять, на что именно вы

замахиваетесь. В подразделе «*Пеший поток*» (глава «Магазин») мы ходили по Тверской и спрашивали всех-всех-всех о чеках, количестве клиентов, считали людей и т. д.

Те же механизмы применяются, когда вам нужно оценить емкость ниши нового бизнеса. Первое – оценка ниши по конкурентам. Делайте покупку у конкурентов раз в неделю, смотрите номер чека, по наблюдениям прогнозируйте средний чек, умножайте полученные данные на количество магазинов и оценивайте суммарную выручку сети. Или конгломерата разных мелких точек.

Когда мы приходим в новый город, мы всегда проводим эту операцию.

**И теперь хорошая новость.** Жизнь сложилась так, что именно здесь и сейчас и именно в нашей России можно за несколько лет стать № 1 в своей нише.

В отличие от США или Германии, у нас нет ни одного идеального игрока, которого нужно расшатывать годами. Все старые добрые маркетинговые теории дедушки Джека Траута и дедушки Филипа Котлера рассчитаны именно на такую ситуацию.

У нас же можно просто брать и делать, как советовал Ричард Брэнсон. Если вам не нравится продуктовый на первом этаже вашего дома – можно «обрулить» его за несколько месяцев и заставить закрыться, просто открыв рядом магазин лучше. Если вам не нравится чья-то сеть – аналогично, только это займет несколько лет, а не месяцев.

И конечно, оценивая емкость ниши, всегда нужно определить свой потенциал по возможностям масштабирования. Бывает бизнес, который завязан на процессы, а бывает – на одну умную голову. Консалтинг, например, упирается в голову, а продажа еды – в процессы. Либо вам нужно искать крутого шеф-повара, либо писать очумелые рецепты и вводить жесткие процессы. Конечно, лучше начинать с бизнеса, где вы заведомо сильнее головой, и превращать его в масштабируемый.

Главное – не забыть это сделать.

## **Давать больше, чем обещали**

*– Мы гарантируем, что сделаем это за 48 часов. Момент... Хотите прямо сейчас, при вас? Есть 15 минут?*

Обещайте меньше, чем вы можете дать. Потому что в случае идеально

оправдавшихся ожиданий или обнаружившемся мелком недостатке оценка падает. Если вы обещаете больше, чем даете, то больше одной продажи не ждите. Если ваш бизнес подразумевает продажу хотя бы двух-трех товаров одному и тому же человеку (телефоны, стрижки, настольные игры, еда и т. д.), вы заинтересованы не в том, чтобы он взял одно и в ужасе скрылся, а в том, чтобы он вернулся. И еще раз вернулся. И еще.

Так вот, когда вы берете в руки новый телефон и ждете от него крутейшей в мире работы, прямо по анонсу, а он тормозит при просмотре фото, это адски неприятно. Когда же вы находите все больше и больше мелких фишек – совершенно другой коленкор. Моя старая «Нокия» умела такое юзабилити, которое не умел HTC Него: если я удалял заглавную букву и печатал новую, вводилась снова заглавная. Зато в Него была идеальная мобильная почта. А в эпловской читалке, когда вы копируете предложение, заканчивающееся на слово, перенос которого идет на следующую страницу, оно попадает в буфер обмена полностью. Такие мелочи рожают эмоции.

С другой стороны, когда вы слишком настойчиво что-то анонсируете, реальность может дать и по лицу с ноги. Даже если продукт точно такой, как задумано, не будет чувства восторга от открытий.

Вот пример с доставкой. У нас каждый день случаются мелкие споры в формулировках. Однажды мы подписали контракт с новой компанией по доставке. Серега, руководитель интернет-магазина, присылает обновление на сайт – везде «от трех дней». Оттормаживаю обновление, прошу отправить хоть раз в указанные регионы и уже потом указывать срок реалистичнее. Серега говорит, что не надо, он уже посмотрел трекинги на переговорах. В зависимости от сезона – от 3 до 14 дней. Но он боится, что 14 – это очень много. В итоге так и пишем вилкой: достаточно было объяснить позицию выше.

Придет за 5 дней – будет восторг.

Придет за 14 – будет нормально.

Все хорошо.

## **Продажа набора**

У нас во многих анкетах и формах есть продиктованная нормативом фраза:

*[[ Я даю свое согласие на обработку персональных данных.*

Там должна стоять галочка, а внизу – подпись. Проблема в том, что в какой-то момент мы приняли из магазинов несколько сотен

полностью заполненных анкет, где были указаны имена, фамилии, телефоны, почты и стояла галочка «Я хочу получать новости про скидки и акции», но не было галки про личные данные. А она была ну очень нужна.

Мы поменяли эту фразу на следующую:

*[] Я подтверждаю свою дееспособность и даю согласие на обработку своих персональных данных.*

Иногда набор продавать легче, чем его компоненты.

## **Способы повышения конверсии**

Пако Андерхилл когда-то был крупнейшим потребителем пленки. Этот милый дядюшка ставил камеры в магазинах и проводил тысячи экспериментов, стараясь понять, как самые разные мелочи могут повлиять на выбор товара. Сегодня мы назвали бы это юзабилити-тестированием, анализом движений глаз, оценкой пользовательского опыта. Но тогда парни просто смотрели на камеры и много думали. Получились книги «Почему мы покупаем» и «Место действия – торговый центр»<sup>[13]</sup>. Если бы у нас в офисе был алтарь, они бы там лежали. Сразу за Брэнсоном и Чичваркиным.

Опыт 60-х годов, опыт деревенских магазинов и наблюдение за хорошими продавцами на рынке имеют прямое отношение к повышению конверсии. Оказывается, например, чем больше времени человек проводит в магазине, тем выше шанс покупки. Если заинтересовать его еще на 30 секунд, вероятность что-то купить резко вырастает. То же относится к сайту. В интернет-магазинах вы можете наблюдать «квантовый скачок» конверсии в зависимости от количества просмотренных страниц. Я, например, знаю, что 16 прочитанных описаний игр почти не оставляют человеку шанса уйти без покупки. Естественно, я постараюсь легко и ненавязчиво сделать описания такими, чтобы их хотелось читать и читать. Попробуйте сами. Прочтите 16 страниц у нас на сайте. Вы уже не сможете это развидеть.

Во-вторых, всегда думайте о навигации и том, как покупатель находит ваш продукт. Самый веселый пример из моей практики: одна гостиница (клиент моей компании) имела огромный поток с SEO и контекстной рекламы, но конверсию только в районе 1 %. А норма на этом рынке в экономсегменте 2–3 %. Проблема была в том, что все те, кто так или иначе занимались гостиницей, ездили на машинах. А люди из других городов приезжали на метро. По дороге от метро до нашего клиента

на квартал раньше была другая гостиница, к которой вели многочисленные указатели. Люди заходили туда и не возвращались. Естественно, персонал «вражеской» гостиницы принимал бронирования «нашей», когда мог.

Мы прописали оптимальный вариант дороги от второй соседней станции метро, на 100 метров дальше. Конверсия выросла до 5 %. Мы добавили больше красивых фото номеров, описали, что есть в каждом, и рассказали обо всем-всем-всем в гостинице, плюс подробно прописали ответы на все частые вопросы, – и зафиксировались на 6 %.

Есть еще множество способов повысить конверсию, но эти два – главные: до товара должно быть легко добраться, и человеку около него должно нравиться. А еще есть ставка на жадность, но это уже вопрос программ лояльности.

## **Цены в интернет-магазине**

Интернет-магазин несет меньше издержек, чем обычный магазин на улице или в торговом центре, поэтому цены могут отличаться от обычных по всей сети. В меньшую сторону.

Только это неправильно. Когда человек покупает что-то у вас сначала в реальном мире, а потом видит тот же товар на 20 % дешевле в сети у вас же, он чувствует себя, мягко говоря, непонятно. А если быть более точным – вообще кинутым. Лохом.

Не знаю, как вам, а мне не нравится быть лохом. Я проецирую свой опыт на других, и мне кажется, что большинство населения нашей страны подсознательно меня поддержит. Поэтому мы решили: цены в интернет-магазине и физической рознице должны быть одинаковыми.

Но зато на рознице цен мы можем давать бесплатную доставку начиная с определенной суммы чека. Это удобно, потому что Яндекс часто показывает цену товара уже с доставкой.

Также можно давать покупателям на сайте скидку за регистрацию, меняя почту клиента на скидку. Или придумать еще что-то, но всегда это должно быть какое-то действие, а не халява просто за то, что вы на сайте.

## **Подготовка к переговорам**

Внимательно осмотрите покерный стол. Если вы не видите за ним явного лоха, то лох – вы.

На любых переговорах опытный и неопытный переговорщики подобны удаву и кролику. Если вы неопытны – заранее поймите, что вы кролик

и удав явно вас сильнее.

Один из первых навыков, которые нужно развивать, – способность убеждать, влиять на людей и отстаивать точку зрения. Но не в теории, в боксе по переписке и по книгам, а в суровой практике.

Можно начать играть каждые выходные в мафию, «Сопротивление» или «За бортом!». Поначалу все будет просто: если вы захотите жить, то научитесь не болтать лишнего, следить за эмоциями, не выдавать себя и свои цели. Это первый уровень. Второй – научиться невербалике. Возьмите книги Дейла Карнеги. Он, конечно, учит странным вещам, но они идеально работают. Посмотрите, как нужно говорить о конкурентах. Прочитайте о том, где лучше сидеть и как. Пока вы в первый раз на практике не узнаете, в чем разница между «друг напротив друга» и «друг рядом с другом», вы не сможете контролировать ситуацию в комнате переговоров – и даже представить, как это важно в некоторых случаях.

Потом вы поймете, что можно косвенно влиять на других людей, подбирая к ним «ключи», подталкивать их к нужным вам выводам. А дальше вы будете чертовски дружелюбным, простым и понятным парнем, который почему-то совершенно случайно выигрывает в девятнадцати партиях из двадцати.

– Они нас раком поставили, а мы еще и рады, – как-то сказал один из наших поставщиков на лестнице. Это комплимент. Мы улучшили условия для себя и оставили вторую сторону со счастливой удовлетворенной улыбкой.

## **Изначально ущербная система подготовки к переговорам**

Вот в чем загвоздка: в любом традиционном обучении переговорам предполагается, что стороны должны в итоге договориться. Бывают хорошие условия, нормальные, плохие. Одни можно превратить в другие.

Но если вы понимаете, что из плохих условий не сделать нормальные, то единственный логичный выход – остановить переговоры как можно быстрее. Вам не нужны компромиссы, странные пути решения и долгие разговоры. Вам стоит встать и уйти.

Вы не обязаны договориться в результате. Предположим, вам предлагают товар за 10 тысяч рублей. Успех в переговорах – это не критерий того, за сколько вы его в итоге получили и через какие сложности прошли. Успехом вполне может быть понимание, что вы готовы

заплатить 6000 рублей, вам за такую цену этот товар не дадут – и последующий отказ. Успех – это принятие только нужных вам предложений. И ушло на это пять секунд или шесть дней – не очень важно. От того, что невыгодное для вас предложение в результате таланта переговорщика, психологии, давления и торгов стало чуть менее невыгодным, суть не меняется.

Бизнес – это числа. Сложно обмануть математику. Опять же, если на вопрос о стоимости контакта в рекламе вам рассказывают о росте компании и хороших, выгодных условиях, – это не числа. Вас где-то обманывают. То же касается всех остальных вещей, не подкрепленных числами или примерами. Переводите диалог в плоскость математики. Что конкретно дает контрагент, сколько, на каких условиях, что нужно от вас. Это очень отрезвляет. У меня есть прекрасная знакомая, которая внимательно выслушивает все сладкие обещания в духе «вы получите большую прибыль», мило протоколирует их и с обаятельной улыбкой спрашивает, все ли она верно поняла. Когда переговорщик это подтверждает, улыбка становится еще обаятельнее: «Тогда давайте занесем это в договор в конкретных формулировках». Метод прекрасен.

Практически в любой сделке есть вещи, которые нельзя напрямую выразить рублем. Мы для себя мысленно расчерчиваем листочек на две части: что получаем мы и что дает контрагент. А потом взвешиваем, пусть, возможно, и не сводя всё к одним единицам (деньгам). Главное, мы четко понимаем, что получаем и почему.

Ловите проявления непрофессионализма. Если менеджер проекта пишет вам с ошибками, если договор составлен кривой «рамкой», если на запрос поменять пункт 4.2.2 следует что-то вроде «мы не можем» с отмазками и если счет вам выставляют с геморроем для вас – всё это не очень хорошие знаки. Учтите, что пока еще идет стадия предварительного обаловывания, своего рода медовый месяц. Брак окажется страшнее. Когда договор будет подписан, все это станет суровым бытом. Общий принцип очень прост: если вы видите, что с вами общаются «чудаки на букву м», то лучше с ними не работать. Даже если проект сулит вам золотые горы. Ставьте на людей.

Нет ничего более важного. Я знаю пример мегауспешного договора отдаленных коллег, где, увы, согласование последней картинки заняло полгода. Все это время шли отчисления за лицензию. То есть фактически компания каждый день теряла деньги, поскольку криво договорилась, надеясь, что все прокатит: все же взрослые люди, всем же нужен результат.

Не прокатило.

## **Не просите, а предлагайте**

Стандартный путь – просить. Когда вы просите, вам что-то нужно, а ваш контрагент может сделать вам одолжение, выставить условия или отказать. Просьба – удел слабого руководителя.

Учитесь правильно предлагать. Например, мы четыре года подряд бесплатно участвовали в «Нашествии» – хотя это место стоило 350 тысяч рублей за фестиваль. Если бы мы пришли и попросились, нам выставили бы стандартный партнерский пакет. А мы пришли и предложили сделать игротеку бесплатно, рассказали, как будет от этого круто фестивалю. «Мы можем то-то. Вот у вас и место около сцены в VIP-зоне есть».

Результат другой. В первом случае нам было бы что-то нужно, и нам предложили бы это за деньги. Во втором – и фестиваль прирастает, и людям там лучше, и контента на площадках больше, и это ничего не стоит руководству.

Естественно, нас пустили.

## **«Курить продолжу, но пить не перестану»**

Когда началась первая волна кризиса и спрос стал падать, аренда оставалась прежней. Мириться с этим было нельзя, поэтому мы предлагали торговым центрам на треть снизить нам аренду за промо.

Вот ключевые моменты.

- Мы опирались на факты о потоке людей и реальном спросе, обозначали проблему и предпосылки четко и ясно. Это реальность.

- Арендодатель понимал, что в такой реальности ему совершенно не хочется терять арендатора и хочется всеми силами привлечь людей в торговый центр.

- Мы предлагали за снижение аренды проводить игротеки на фудкортах ТЦ, чтобы туда приходили новые люди.

- Арендодатель соглашался – он сохранял лицо (мы отработывали снижение аренды), получал новых людей и сохранял арендатора до высокого сезона.

Мы получали то, что давно хотели: доступ к фудкортам, за который собирались даже платить. Наш гуру финансов Игорь Полещук назвал эту тактику «Курить продолжу, но пить не перестану».

## **Бюджет экспериментов**

Считается, что 80 % средств вы пускаете на уже доказавшие свою эффективность каналы (если вы не знаете, какие каналы для вас эффективны, поздравляю: вы динозавр, и вам скоро хана), 15 % – на расширение в известной области, и 5 % – на дикие эксперименты без гарантии результата.

Наш бюджет на эксперимент определяется оценкой степени риска. Если мы не можем трезво оценить его, то пробуем что-то совсем небольшое для теста и смотрим, как пойдет. Кто-то называет это минимально работающим продуктом, кто-то – lean-стартапом.

Пошло? Увеличиваем средства, пока прибыль от инвестиций выше 100 %. Заодно выясняем, почему пошло, ведь раньше мы этих данных не имели. А узнать это важно. Не пошло? Круто, надо разобраться и запомнить.

Главный вопрос, конечно, в том, что такое осознанный риск. Связанный вопрос: сколько денег вы можете отдать и не плакать? У каждого своя сумма. Если вы забудете в магазине 100 рублей сдачи, то махнете рукой и пойдете дальше. А если потеряете 10 тысяч – вернетесь обратно и будете требовать.

У компании есть бюджет, потерю которого легко пережить. Мы стараемся расходовать его крайне эффективно, но если вдруг что-то профукалось, ничего страшного. Это эксперимент. Может и жахнуть. Решение принимается по множественным плавающим эвристикам или, опять же, проще говоря – жоп-филингом.

А еще бюджет опытов ограничен сверху тем, что иногда можно не тратить деньги на какую-то работу «снаружи», а просто нанять человека, который закроет этот вопрос изнутри компании.

## **Бизнес – это наука**

Считается, что маркетинг и ведение бизнеса – какое-то шаманство. Есть дар, есть способности – получается. Нет – не получается. Да, это немного помогает, конечно. Но в целом бизнес – это наука.

Наука основывается на том, что вы сначала рождаете гипотезу, потом ставите опыт, потом получаете результаты и рождаете новую гипотезу. Процесс можно начинать с любого места. Например, изобретатель динамита не рождал гипотезу, а просто пробовал быстро спрятать следы опытов на кухне перед приходом жены. Кухня взорвалась. Данные

пришли.

Итак, вы шупаете, нюхаете и присматриваетесь, а потом смотрите, что будет. Получаете данные. А затем делаете из этого выводы и двигаетесь дальше и дальше.

Такой подход сразу избавляет от кучи иллюзий «все так делают» и рождает трезвое понимание того, что, если бы все так делали, все были бы миллионерами.

Модель «эксперимент – результат» касается всех областей. Если где-то что-то не выходит, корректируйте свои действия. Одинаковые действия часто приводят к одинаковым результатам. Повторили три раза и каждый раз облажались – наверное, нужно не повторять еще раз, а думать, что можно поменять.

Перечитывайте абзац выше раз в год и думайте: «Ну и идиот же я был». Я вот сейчас как раз вспоминаю разные случаи и об этом думаю.

## **Диспозиция по рынку**

Практически на любом розничном рынке наблюдается очень странное явление одновременной войны и симбиоза между производителями и розницей.

Ситуация вот в чем. Предположим, вы продаете телефоны. Если на рынке появляется розничная сеть, которая существенно влияет на диспозицию, она может взять и убрать ваши модели из продажи. Или чуть ли не назначить штраф продавцу за каждую отданную трубку (как, *по слухам*, делала «Евросеть» при Чичваркине с парой брендов).

С другой стороны, вы как производитель можете просто не поставлять свой товар рознице. И если вы, например, Apple, для розницы это кончится грустно и убыточно. Вырезать 20–25 % ассортимента – значит сразу снести всю прибыль сети за год к чертовой бабушке.

Это как бы не очень законно, но в России происходит именно так. Например, мы не можем закупить товары не самого крупного поставщика N, поскольку этот поставщик игнорирует все антимонопольные нормы.

В обычной ситуации парадокс в том, что обе стороны не могут жить друг без друга. Если вы розница, то напрямую зависите от поставщиков. Как я уже говорил, если поставщик не дает выгодные условия или не отгружает товар, вы сразу страдаете материально. При этом вы имеете возможность менять объемы продаж любой позиции (продвигая товары или «задвигая» их).

Если же вы производитель, то напрямую жестко зависите от того, сколько вашего товара будет продано. Если он более-менее известный и желанный (а для этого делается вообще все возможное), то можно диктовать свои условия.

В итоге как рознице вам выгодно продвигать товар малоизвестного производителя. Но будьте готовы к тому, что через два-три года он начнет диктовать вам свои условия, пользуясь созданной вами известностью бренда.

Поэтому заранее задумайтесь о собственной торговой марке или диверсифицируйте поставщиков.

Но не упускайте в самом начале возможность получить как минимум 50 % оплаты за свою рекламу от производителя. Если в рекламе есть его товар, который можно купить в вашей сети, – почему бы и нет?

## **Правильно выбираем канал**

Представьте ситуацию: вы задерживаете релиз из-за того, что ваш дизайнер облажался. Клиент вчера спрашивал, как дела, и вы сказали, что успеете. Понятно, что завтра готового релиза не будет. Какое письмо правильнее написать, когда и как?

Я регулярно даю это задание аудитории. Тезисы примерно следующие:

- Надо заранее сказать, что у нас есть косяк, но мы сделаем все как можно быстрее.

- Я из поддержки, поэтому советую сразу писать в первом предложении точную дату и время релиза.

- Надо извиниться и предложить компенсацию.

- Давайте сохрем, что мы придумали, как сделать что-то внутри лучше...

- Нужно понять, насколько этот срок критичен для заказчика. Может, мы сможем компенсировать его какой-то новой фичей в релизе.

И т. д.

Проблема в том, что писать письмо не нужно. И вот почему.

1. Письмо с негативом можно перечитать. Это будет приносить негативные эмоции не один раз, а два, три, четыре и т. д. То же самое касается любых личных негативных писем. К ним возвращаются.

2. Письмо не передает эмоции. Это значит, что оно случайно может прозвучать куда грубее, чем вам хотелось бы.

3. Это письмо может быть переправлено руководителю или опубликовано на форуме. Даже через два года.

4. И наконец, во время телефонного разговора вы получаете обратную связь в режиме реального времени, то есть можете по ситуации принять решение, нужна какая-то компенсация или нет.

Правильно выбранный канал коммуникации – треть успеха. Где-то не нужно прикладывать презентацию, потому что достаточно письма. Где-то, наоборот, необходимо сделать так, чтобы эту презентацию напечатали, и отнести ее руководителю. Где-то надо писать комментарий, а где-то – сразу автору, чтобы он добавил информацию в топик. Иногда стоит отвечать на письма звонком или на звонок письмом.

## **Несколько парадоксов в продаже игр**

Наши опытные закупщики умеют определять будущие продажи настольной игры просто по коробке. Оказывается, точность прогноза

не сильно отличается от ситуации, когда в эту игру удастся поиграть раз десять и детально разобраться.

Механика игры, правила, проработанность мира и другие классические параметры решают куда как меньше, чем может показаться. Знаете, это как App Store: вы можете два года делать игру, потратить невероятное количество времени на баланс, проработку мира, сюжет, графику – и провалить продажи из-за плохой иконки.

В первом тираже всё решает коробка. Может показаться, что он будет раскупаться благодаря обзорам и «наводкам» гиков, но это далеко не так. Сравнивая с App Store – если приложение появляется в топе, то больше 95 % покупателей явно не видели ни одного обзора. Они берут просто потому, что игра вроде как хороша.

На второй стадии игроки несут коробки домой и собирают людей, чтобы поиграть в эту настолку. Так человек учит играть в свою игру еще 5–10 гостей. И примерно половина из них захочет купить такую же игру себе или кому-то в подарок. От того, насколько хороша механика, зависят все последующие продажи.

Может показаться, что настольные игры берут те, кто хорошо в них разбирается. Но 72 % клиентов (на 2012 год) люди, которые до этого ни во что не играли. Это значит, что их процесс выбора игры – не сравнение нескольких коробок, а просто поиск первой подходящей. Если игра подходит – они ее берут.

Итого оказывается, что самый неэффективный канал продвижения игры – обзоры. Даже сотня подобных статей на профильных и непрофильных посещаемых ресурсах не даст ощутимого эффекта по сравнению с игротеками (мероприятиями, где мы бесплатно играем со всеми желающими). То есть прямой контакт, когда нужно прийти до каждого в городе и поиграть с ним, – один из оптимальных. Именно поэтому мы каждую неделю проводим 50–100 игротек по всей стране. Аудитория – от 50 человек в кафе далекого Южно-Сахалинска до 8–9 тысяч на, например, «Нашествии» или десятках других фестивалей, где нас всегда можно найти.

Все это отражается на процессе разработки – знание такой цепочки для настолки сильно увеличивает шансы игры.

## **Высокое качество подразумевается**

«Наш товар высочайшего качества» – это фраза-пустышка, которая ничего никогда не будет значить. Не «быстрая доставка», а «два часа».

Не «удобный возврат», а «вы можете вернуть любой товар по любой причине в любой наш магазин».

Подавайте материал так, чтобы в нем было куда меньше ваших заслуг, чем в реальности. Это важно: ведь когда они столкнутся с реальностью, товар покажется не просто хорошим, а восхитительным. А если даже лучший в мире товар заранее нахвалить и не оставить ничего для самостоятельного исследования, дома он будет казаться *нормальным*, потому что именно такой, какого ждал клиент.

### **Рассказывают только о том, что выходит за рамки нормального.**

Вот пример. В 2011 году выходит первая гиковская<sup>[14]</sup> игра, выпущенная нами. Мы молчим как партизаны. Один из гиков находит игру в магазине через 12 дней после выхода. Фотографирует, выкладывает сообщение. Сообщество радуется игре и возмущается, как это мы им не сказали. Начинает следить за нашими новостями. Чего, собственно, мы и добивались. Это – удивление от получения большего, чем ждешь.

Очень плохи радужные анонсы до появления продукта. Пиарщик думает так: надо рассказать как можно лучше, пока фиговина не вышла. И конечно, желательно не упоминать заведомо слабые стороны. Ведь пощупать не удастся. Плохой продукт нужно толкать на рынок, скрывая его свойства. Хороший продукт продает себя, когда люди видят, как он работает.

## **Как люди боятся делать просто**

Начинающий дизайнер боится сделать просто и красиво: ему кажется, что если не сделать навороченный дизайн, то его работа будет незаметна. Копирайтер боится писать самые эффективные простые тексты, поскольку, как ему кажется, нужно оставить след того, что здесь поработал настоящий гуру текстов. Менеджер, проверяющий чей-то результат, часто вносит правки не оттого, что они нужны, а оттого, что сам он ничего не делает и боится, что начальник не поймет его заслуг в проекте.

Только профессионалы не боятся делать так, как нужно для решения задачи.

Поэтому если вы видите написанную действительно простым и понятным языком листовку, человеческий пресс-релиз или официальное письмо исключительно из понятных слов, то знайте: его делал профи.

Есть две грани искусства: примитивные «дикарские» формы природы и высшая квинтэссенция рукотворной формы, часто сводящаяся к ним же.

## **Синдром советской экономики**

В 80-е было принято разговаривать с покупателем как с человеком, который что-то должен продавцу. Это, к счастью, уже удалось пережить и победить.

Еще одной хорошей отечественной традицией остается максимально рациональное экономическое мышление. То есть такое, которое предполагает, что, кроме товара, покупателю не нужно ничего. И все хоть немного излишнее тут же режется.

Как правило, под нож попадают хорошие впечатления от покупки и самого продукта. Потому что хорошие впечатления не предполагаются, предполагается обычное потребление.

Проблема в том, что на конкурентном рынке дело решает именно та самая «избыточная» часть, которую вы можете легко снести во время оптимизации затрат.

Мы тратим больше миллиона рублей в год на бесплатные пакеты. Это не просто пакеты, а очень прочные большие красивые пакеты, которые служат годами. Света, бывший руководитель московской розницы, переезжала на новую квартиру – и паковала все именно в них. Выдержали даже уют и другие острые тяжелые вещи. Так вот, мы никогда не думали, что эти пакеты нужно продавать. Они выдаются вместе с заказом. Можно ли оценить эмоцию человека, докупающего пакет за пять рублей после того, как уже выбрал товар? Нет, это очень и очень сложно. Но мы точно знаем, что именно так человеку будет лучше.

То же касается сотен других аспектов бизнеса. И здесь также действует правило, что покупатель – это друг. И знаете что? Все это в комплексе работает. Не жадничайте.

Делайте круто – это окупается.

## **Признание ошибок и аварийный конверт**

Крупные компании постоянно на грани публичного скандала. Когда и что произойдет – непонятно. Может, почту взломают. Может, мышку в банке с газировкой найдут. Может, еще что случится.

Одна из важнейших задач в пиаре и маркетинге в момент кризиса – быть максимально открытым. Знаете, как политик при косяке проходит стадии от «они передергивают, это просто смешно», «нет никаких свидетельств», «мы разберемся и примем меры» до «я действовал из благих побуждений» и «я искренне раскаиваюсь и через пять лет начну

жизнь с чистого листа». Так вот, когда вы сами рассказываете о том, что случилось, это сразу снимает весь фронт информационной волны.

Аварийный пакет практически каждой публичной компании включает где-то через 30 минут после обнаружения глобальной проблемы пункт «предоставить максимальную информацию о случившемся PR-отделу». Следующий шаг – отдел открывает эту информацию колл-центру, экспертам, пользователям или журналистам.

Когда была утечка личных фотографий звезд, ярко среагировали двое.

- Первая девушка сразу же начала играть в несознанку и кивать на фотошоп. Фанаты изучили все детали ее фотографий попиксельно и установили, что они настоящие и сняты у нее дома. Она получила массу внимания и репутацию человека, который врет.

- Вторая сразу же открыто поздравила всех в Твиттере с этим прикольным фактом. И ее сообщение репостили почти в каждой новости. Упала в лужу – посмеялась над собой и показала, что она нормальный, искренний человек.

Ошибки случаются у всех. И вашему клиенту важно не чтобы их не было, а чтобы они быстро и круто исправлялись.

## **Где узкое место**

Маркетинг – это числа. Ни один нормальный специалист по маркетингу не разговаривает словами. Если вы слышите что-нибудь в духе «Ваш бизнес как дерево, которое мы будем удобрять рекламой и укреплять», – вас пытаются «запаровозить». Правильный взгляд таков: «Надо выйти на новую аудиторию, я попробовал пилотный проект на 300 продаж, базовый ROI 72 %, но, если хотя бы каждый третий из этих людей купит что-то еще после первого раза, мы выйдем на окупаемость канала. Ждем месяц, смотрим или начинаем сейчас? Сколько вкладываем?»

Именно поэтому маркетинг начинается еще до старта проекта. Нужно подсчитать базовую себестоимость продукта. Затраты на всё-всё-всё. Цену для конечного клиента и то, из чего она складывается. Количество людей, готовых купить. Оценить конверсию. И все это – в числах, а не «ну, примерно так».

Да, в определенный момент такая оценка превращается в русскую рулетку. Например, вы никогда не знаете точную конверсию, пока не начнете что-то продавать. Раньше такие проблемы решались масштабными маркетинговыми исследованиями, когда людей спрашивали,

что и как они думают. Вышеупомянутый психолог Ричард Лапьер в результате своих многочисленных опытов дал однозначный вердикт о ценности таких исследований: любой опрос – туфта.

После этого стали проводить пилотные проекты: делали маленькую партию и продавали, наблюдая за реакцией. Не всегда это возможно: цены на производство кусаются, реклама должна быть по всей стране и т. д. Следующий виток – плацебо-спрос, когда, например, делается страница стартапа с просьбой оставить почту, если все сработает. Или почти реальной покупкой чего-то, заканчивающейся тем же.

И наконец, наиболее современный метод – краудфандинговые проекты, когда люди заранее покупают несуществующий продукт. Менять базар на чужие бабки – это верх информационных технологий в маркетинге. Главное – потом за него внятно ответить.

В настоянках на Западе краудистории происходят регулярно: мы, например, почти сразу с Кикстартера<sup>[15]</sup> забрали «01: Большой пожар», «Агентов» и «Сопrotивление». А вот в России из 20 крауднастолок на второй тираж выходит одна. Максимум.

Но вернемся к методам. Разумеется, каждый вариант предоценки имеет недостатки, и часто фатальные. Например, на том же крауде нельзя проверить товары потребительского спроса, сопровождаемые рекламой.

Итак, в какой-то момент маркетинг превращается в поиск тех, кто глубоко понимает отрасль, и вычленение точных инсайтов. Вот почему за последние годы из крупной розницы ушло много топов «пилить» свои проекты. Они точно знают, у кого и что болит, и предлагают решения, которые закрывают эти дыры. Это люди, которые железно уверены, что продукт будет продаваться. Достаточно его предложить. Цена такого опыта – пять-шесть лет напряженной работы в чужой компании.

В долгосрочной перспективе главное – товар (в краткосрочной же он не важен, важнее реклама). После товара – сервис и другие составляющие модели, но товар – основа. Задача маркетинга – понять, что нужно пользователю (может, не с первого раза, может, итеративно, от версии к версии), и сделать продукт максимально интересным своим людям.

## **Про добро**

Есть одна общая важная вещь для мотивации себя и персонала. Это уверенность в том, что вы делаете правильное, хорошее дело. Для продавца это железная уверенность, что он реализует хороший товар. Для вас – понимание, что вы делаете всё так, как надо.

В пиаре есть извечная проблема: сначала пиарщик начинает немного преувеличивать факты, потом искажает их, потом сам начинает верить в свои слова (особенно когда не стоит в магазине или где-то еще на первой линии), а потом он становится ни к чему не пригоден, потому что выгорает и теряет чутье. То же может случиться с вами.

Многие из наших сотрудников покидали компанию (кто-то из-за большей зарплаты, кто-то из-за переезда или других жизненных обстоятельств) и с удивлением обнаруживали, что не весь бизнес так романтичен. Если есть проблемы с качеством – их могут не решать, а врать клиенту. Если принимается решение – не всегда на основе здравого смысла, а потому что кто-то хочет прикрыть задницу самым безопасным вариантом. Если товар плох – его не снимают с продаж, а назначают бонус больше.

– Думаешь, я смогу где-то теперь работать после Мосигры? – спрашивает мой сотрудник Стас через полгода после переезда в другой город.

Но я знаю, что новую работу он найдет, конечно. Собственно, у него уже свое дело.

– Ты бы мог продвигать кабель? – спрашиваю я Диму.

– Нет, – говорит он. – И мебель не смог бы. Не представляю, как это.

– А что бы смог?

– «Спартак» – вот его опять смог бы. Или стрелковый спорт. Мосигра вот. А кабель – он лично у меня эмоций не вызывает. Как с ним тогда работать?

Михаил, преподаватель профессионального курса по фотографии в «Академии классической фотографии», как-то сказал, что самое главное – снимать с любовью. Ведь если ты не любишь мир, не любишь то, что в кадре, ничего не получится.

Мотивироваться самому и мотивировать других можно только осознанием правильности дела. И еще – амбициозной целью, за которой стоит идти.

Но цель поймете только вы, а процесс и товар видит каждый.

### **«Давайте поговорим о сотрудничестве!»**

Дано: к вам стучится некий, например, журнал и предлагает рекламу. Это значит, что они либо ищут клиентов методом последовательного обзвона всех и вся (и вы один в цепочке), либо у них горит рекламная площадь – и они вспомнили о вас.

В первом случае вам все равно, вы кладете трубку и продолжаете работать.

Во втором – надо понимать несколько моментов.

1. Это они к вам постучали, то есть что-то нужно им, а не вам (не дайте себя потом запутать). Проблема у них.

2. Если их журнал выйдет в печать без рекламы – значит, они продадут ее за ноль рублей. То есть реклама может стоить сколько угодно, но на практике, если нет вариантов, они согласятся на любую цену, лишь бы не ноль.

3. Это значит, что с ними можно торговаться и предлагать им бартер. Обычно соглашаются.

### **Постпродажный шок**

Есть такая штука – постпродажный шок. Это когда человек купил что-то, отдал деньги, получил вещь в руки... и начинает лихорадочно думать, зачем он это сделал.

Чем продуманнее покупка, тем меньше странных эмоций. Чем дороже товар, тем выше шок. Добавляются страхи, что оно не работает как надо, не стоит своих денег и т. д. Чем меньше информации о товаре, тем страшнее. Чем старше покупатель – тем сильнее эмоции. Возможно, вы видели, как бабушки сильно переживают после покупки новой сковородки.

Если покупка дорогая, человек начинает убеждать себя, что сделал все правильно. Например, с усиленным вниманием читает рекламу в журналах (чаще всего так делают после покупки автомобиля). Лезет на сайт с товаром и еще раз перечитывает описание в деталях. Тщательно смотрит отзывы и радуется положительным. Рассказывает о товаре родственникам и друзьям (и так успокаивается). Просто ложится спать, чтобы утром проснуться без волнений.

Постпродажный шок снимается в нулевом моменте (например, подробным описанием с составом, фотографиями и т. п.), гарантиями возврата и возможностью пощупать товар перед покупкой. И иногда мы делаем постпродажный звонок.

Это, наверное, понять сложнее всего. Но в момент этого звонка у вас нет задачи что-то продать или прорекламить. Оператор уточняет, понравилась ли игра и играли ли уже. При следах недовольства или неуверенности – рассказывает про бесппроблемные возвраты и подсказывает ближайшую нашу точку. Затем проверяет, не нужна ли

помощь в правилах. Если нужна – можно либо сразу сказать что-то по телефону, либо дать наводку на ближайшую игротеку, где аниматор поможет разобраться.

До последнего момента человек на том конце провода не верит, что сейчас ему не начнут рассказывать про какую-нибудь акцию или продавать что-то. Когда оператор заканчивает убеждаться, что всё в порядке, и просто говорит «до свидания», это немного удивляет (нам несколько раз перезванивали, чтобы рассказать). Это самый замечательный момент. Человек с трепетом ждет рекламы и впаривания – и вдруг понимает: нет, ему позвонили просто потому, что хотели помочь. И да, конечно, мы на этом зарабатываем, потому что у нас почти нет недовольных клиентов.

А еще эти звонки дают информацию. И лучше держать руку на пульсе, чем в заднице.

## **Пресс-релиз**

Пока в Африке племена строят насыпные самолеты из навоза и палок, надеясь, что это приманит гуманитарную помощь, пиарщики рассылают унылые пресс-релизы. Эффект примерно одинаков, но макеты самолетов продолжают строить, а пресс-релизы – писать.

Плохой релиз никто никогда никуда не возьмет. И пишется он в основном, чтобы показать, что в пиар-отделе работа просто кипит.

Если вам нужен релиз как инструмент для того, чтобы кому-то что-то рассказать, сделайте следующее.

1. Для начала вам нужен список городских СМИ (не важно – сеть, бумага, ТВ, радио и т. п.). Он послужит началом таблички, которая в будущем станет вашей базой журналистов.

2. К каждому СМИ добавляем три вещи: контакт (почта, телефон, ФИО человека), тематику журнала (как можно детальнее – о чем там пишут) и периодику выхода плюс тираж. Либо сайт и его аудиторию. Аудиорию сайта можно узнать по счетчикам на нем, медиакиту и данным с <sup>2ip.ru</sup> (посещаемость сайта).

3. Теперь у нас появляется новость. Берем список своих СМИ, выделяем среди них те, которые могут вами заинтересоваться. Пишем пресс-релиз. Связываемся по контакту (лучше – звоним) и уточняем, кто отвечает за интересующую вас рубрику (например, развлечения в городе). Тщательно записываем его ФИО и контакты в таблицу – и вообще всеми свежими данными обновляем таблицу. Отправляем релиз

ему на почту, потом перезваниваем, за 5–10 секунд рассказываем, что ему отправили, спрашиваем, получил ли. Уточняем, что если нужны детали – вы всегда тут и готовы ответить на любые вопросы. Еще узнавайте, какие следующие темы журнала, – это может пригодиться. Вообще лучше завязать нормальные отношения с контактом и рассказать, как у вас офигенно интересно. Ненавязчиво. Ненавязчиво!

4. Вас посылают в 90 % случаев. Чаще – молча. Это не значит, что вы что-то сделали не так. Это значит, что все путем. Тут принцип очень простой: пресс-релизы нужно продолжать отправлять, где-то на пятый раз дойдет и про вас напишут. Еще в 5 % случаев предлагают рекламу. Надо понимать: как только вы заплатите за что-то деньги, больше журналисты этого издательского дома с вами никогда говорить не будут: «Сейчас с вами свяжется ваш рекламный менеджер». Остальные 5 % случаев заканчиваются публикацией по релизу. Иногда имеет смысл прозванивать второй раз через день, уточняя получение, и еще раз – не возникли ли вопросы.

Как писать пресс-релиз?

1. Нормальным языком. Это самое сложное. Проверка простая: прочтите его вслух другу, который вообще не в теме. Если он скажет: «Ты че, долбанулся?» – это слишком официальный язык. Если вы не можете рассказать содержание пресс-релиза человеку на улице – это проблема языка. Запомните: пресс-релиз – это НЕ реклама. Это информация. Реклама в пресс-релизе сразу убивает всю эффективность на корню. Он должен быть не о вас, а о событии.

2. По делу. «Пятого числа будет турнир по “Шакалу” там-то, начинаем в 19:00. Приз такой-то. “Шакал” – это клевая игра, которая... Приглашаются все желающие. Адрес такой-то». Кто, что, где, когда, почему, зачем, как.

3. Структура: заголовок («Турнир по “Шакалу” в МГУ»), лид в два-три коротких предложения, где вся выжимка, развертка на два-три абзаца про все остальное, справка о компании (можно брать из пресс-кита), ваш контакт (телефон, почта, ФИО, сайт), во вложении – две-три фотографии или картинки. Картинки или фотографии не забывайте. Для особо одаренных вкладывайте их в сам вордовский файл с релизом.

Всё, пробуйте. И включайте здравый смысл по дороге: релиз – это способ завязать отношения со СМИ и конкретным журналистом, а не самоцель.

## **Целевая аудитория**

Почему-то многие считают, что целевая аудитория – это возраст и пол. «Мы ориентируемся на женщин 35–40 лет с достатком выше среднего в Москве и Петербурге» – слышали такое?

В целом это описание аудитории подходит для каких-то продуктов. Но скорее всего, ваша аудитория будет описываться не социально-демографическими параметрами, а инсайтами. То есть такими штуками, которые запускают процесс покупки. Потребностями. Триггерами изменений.

Например, родители, которые хотят, чтобы ребенок вырос умным, как советский инженер. Естественно, они купят ему конструктор, набор для опытов и вертолет. Или сразу штук пять развивающих настольных игр. Или вот босс, который родился в СССР и все детство мечтал о настольном хоккее омского завода. Теперь у него в офисе будет такой же – большой и прочный. Вот женщина, устроившая вечеринку, на которую придет нравящийся ей мужчина (но он еще об этом не знает). Ей обязательно нужна игра, которая поможет пообщаться и растопит лед. Они будут играть в одной команде и обязательно продолжат приятное общение.

Понимание того, что «болит» у вашей аудитории – то есть какие есть потребности, которые еще не закрыты, или ожидания, которые не удовлетворены, – это ключ к продажам.

Бывают и ожидания, которые формируете вы сами: например, столкнувшись один раз с отличным сервисом, вы будете оценивать остальные магазины по нему, и каждый раз вам будет его не хватать. Это тоже потребность.

Поэтому не надо думать, что, если вы нарисуете на плакате студента, бабу, деловую женщину и инвалида средних лет, это и будет работой с целевой аудиторией.

## **Про соцсети**

Проблема продвижения в соцсетях в том, что реальный поступок часто заменяется мутным базаром. Проще говоря, ваш вклад в некую поверхностную дискуссию ничего не стоит, как бы грамотно вы ни подходили к вопросу. Базар можно поменять на деньги, но это сложнее, чем поменять на те же деньги реальный товар.

Поэтому лучше займитесь реальными поступками. А соцсети придут следом, и уже не от вас, а от клиентов, очевидцев и ваших сотрудников.

Сами. Потому что крутые вещи хочется обсуждать.

Ко дню конца света по календарю мая мы раздавали в магазинах соль и спички к каждой покупке. В некоторые игры мы вкладываем «пасхальные яйца», которые замечают только настоящие ценители. В игре «Медвед» внутри лежит настоящая кедровая шишка с орехами. В игре она никак не участвует, и, честно говоря, мы до сих пор точно не знаем, зачем она там. Но ведь круто же.

Делайте каждый день что-нибудь веселое и странное. Это приносит удовольствие... и этим делятся те, кто встретился с вашим поступком в реальности. Будьте легким троллем в реальном мире, это чертовски весело.

Наш внутренний слоган – «Мы здесь все долбанутые».

## **Не будь козлом**

Любое высказывание может стать отправной точкой для большого и красивого спора. Но некоторые темы заведомо более спорные, чем остальные: так называемые холиварные темы. Например, что лучше: телефон с яблоком или телефон с зеленым роботом? «Спартак» или «Зенит»? Жириновский или Зюганов?

Чтобы не стать козлом в чьих-то глазах, достаточно соблюдать минимальную гигиену: **не говорить о политике, религии и футболе**. Этого хватит, чтобы избежать как минимум половины ситуаций, когда на вас могут обидеться в интернете.

В целом, строя коммуникации, стоит запомнить: любой негатив может дать выигрыш в тактике, но никогда – в стратегии. То есть на длинной дистанции нужно быть исключительно позитивным, проявлять хороший вкус и выделяться головой.

Уважайте своего клиента и своих сотрудников. Будьте джентльменом.

## **Тексты страниц сайта**

Стандартное описание товара однозначно не подходит. Если бы живой продавец в магазине работал по стандарту (без собственного мнения и человеческих советов), мы просто поставили бы вместо него автомат.

Поэтому описание должно быть таким, чтобы чувствовалось, что конкретно этот товар вы в руках держали. И пользовались им. И знаете, где плюсы, где минусы, кому подойдет и в какой ситуации. И говорите об этом. Емко, фактами и без прилагательных. Это не школьное сочинение,

а товар.

Задача интернет-магазина – не продать конкретно тот товар, что на странице, а продать несколько товаров с сайта. И тут весьма полезна более точная дифференциация: не «этот лучший» на всех двадцати страницах, а «этот лучший для такого-то». Растет сумма среднего чека, и вам начинают верить.

Форма подачи – короткие абзацы, простой язык (как по телефону другу), емкие заголовки. Без воды. Не забывайте состав и пару слов о коробке.

### **Названия склоняются**

Ко мне как-то пришло официальное письмо от BBDO (агентства пресслужбы «Икеи»), где они в poste трехмесячной давности просили перестать называть Икею Икеей и вместо этого писать строго «ИКЕА». Как видите, здравый смысл все же победил.

Один из самых простых способов сделать любую коммуникацию насквозь фальшивой – использовать официальный язык там, где этого не требуется. Например, когда вы говорите, что в Мосигре можно что-то купить, это нормально. Но «в “Мосигра” можно что-то купить» – это моя твоя русский язык сказал.

Имена и бренды прекрасно склоняются.

Не знаешь словей – не выражовувайся.

### **Плохая типографика**

Беда большинства упаковок, писем и рекламы на русском рынке – непонимание того, что типографика – это часть уважения к клиенту. Она должна быть хорошей.

Для начала достаточно перестать писать ЗАГЛАВНЫМИ БУКВАМИ (без причины и без разрядки), ставить дефисы там, где должны быть тире, «вывешивать» последние строки абзацев в новую колонку или на новую полосу. И никогда – запомните, никогда – не выравнивать текст по правому краю, если у вас нет железного обоснования.

Ах, да. Еще нужно жестоко бить по рукам тех, кто ставит больше одного восклицательного знака подряд.

Это минимальная гигиена. Когда ею пренебрегают, ощущение такое же, как от человека, пришедшего на переговоры в грязном пиджаке. Вроде не мешает, но ведь чмо же.

## **Вы**

Каждый раз, когда вижу «Вы» с большой буквы, чувствую, как меня разводят. Потому что не будет нормальный человек писать «вы» с большой буквы в середине предложения, если не чувствует страха. Вызванного тем, что, мол, он недостаточно уважителен с клиентами.

**Уважение к клиенту – это когда около условий акции нет звездочек, а не заглавные буквы у местоимений.**

По правилам русского языка «вы» пишется с большой буквы только в анкетах или же в письмах на одного конкретного человека, где до этого упоминалось его имя, при этом существенно выше вас по социальному статусу. Осталось с барских времен.

Во всех остальных случаях для здравомыслящего русскоговорящего человека «Вы» – это маркер того, что с ним говорит спам-бот.

## **Картинки**

Фотографии товара рядом с живыми людьми – лучший формат картинок для сайта. Сосед, стоящий по колено в грязи с насосом в руках, – понятный и простой объект, который не сравнится с глянцевым менеджером в галстуке, стоящим рядом с тем же насосом на выставке.

Если же речь идет об обычных фото для галереи товара, старайтесь снимать не только товар целиком, но и сверхкрупные планы его деталей, разные состояния и т. п. Человек любит ковыряться в таких фотографиях и узнавать больше.

И следите за качеством и цветом. Белый фон «сжирает» цвет, поэтому мы снимаем на сером.

## **Видеообзоры**

Обзоры настольных игр до нас были похожи на 40-минутные передачи «В гостях у гика». Странного вида человек (судя по виду – тролль, лжец и девственник), долго и явно наслаждаясь своей речью, рассказывал о содержимом коробки. Нормальный человек засыпал на третьей минуте.

Мы же стали снимать трейлеры. Максимум две минуты (лучше – 60 секунд), только главное о товаре, передавать впечатления и эмоции, а не все детали. Трейлер как к фильму, только про игру.

И знаете что? Сработало круто.

## **Нет людей некомпетентнее журналистов**

Однажды, когда одна медицинская компания запускала новую лабораторию, собрали пресс-конференцию. На сложные вопросы отвечал профессор, пожилой мощный дядька в очках. Сначала он рассказал об исследованиях и показал картинки. Потом пошли вопросы, вопросы, вопросы. И вот одна из журналисток встала и с апломбом спросила:

– А где гарантия, что это безопасно?

Профессор побагровел. Пиарщица рванулась к нему, но остановить не успела. Громко и отчетливо он уточнил:

– Вы что, дура? – Потом немного успокоился и добавил: – Я же десять минут об этом только что рассказывал!

Регулярно собственники бизнеса дико злятся из-за некомпетентности журналиста. Собственно, секрет в том, что журналисту и не надо быть компетентным в вашем вопросе. Компетентность – плюс профессионала, заранее подготовившегося к работе. Задача журналиста – рассказать простыми и понятными словами то, что для вас является смыслом жизни. Поэтому готовьтесь к упрощению, странным метафорам и не до конца понятным фактам.

Серьезно, я сам был журналистом сначала на радио, потом в газете. Давно. А сейчас постоянно работаю с этими милыми людьми. Поэтому знаю, о чем говорю. И да, я старался готовиться, но регулярно оказывался некомпетентен в том, в чем разбирался интервьюируемый.

Так вот, хватит лирики. Вам надо знать, что журналисты делятся на три основные группы.

- «Белки-истерички» – это те, кому нужна новость ради репостов-цитирований. Они рожают «желтизну». Например, если вы устраиваете пресс-конференцию про новую технологию и показываете прототип, именно они спросят, на какой машине ездит учредитель. Их лучше держать подальше от своего бизнеса, даже если на первый взгляд они кажутся адекватными. «Нет, извините, завтра в магазине снимать не нужно, вы будете мешать работе. Давайте в субботу около семи утра, хорошо?»

- «У меня редакционное задание». Редакция дает задачу узнать про что-то, журналист делает. Иногда политика издания может отличаться от того, что говорят факты, поэтому с некой вероятностью получится старый добрый «Американский агрессор ест котенка живьем».

- «Старая школа» – их легко отличить по очень цепким, точным вопросам. Они разбираются в теме, проверяют факты и рассматривают информацию с разных точек зрения. Они подают информацию так, что вы можете самостоятельно составить свое мнение, и обычно не навязывают собственную позицию. Они помнят Аграновского. И их можно только

бесконечно уважать.

Если у вас нет опыта, то первое, что нужно понимать, – вас будут цитировать. Редко будет случаться, что цитата будет вырвана из контекста, отчего ее смысл исказится полностью. Единственное, что можно этому противопоставить, – записывать всё самому на телефон. Если речь про онлайн – поправят крайне быстро. Если про бумагу – можно получить опровержение.

Но конечно, журналистов нужно бесконечно любить. Они же как дети: ничего не понимают и ведутся на что угодно. Шучу.

## **Фокус на продукте**

Обычно маркетинг сосредоточен на каналах продвижения. Это в целом логично, потому что нефиг пускать этих интеллигентов на производство. Еще нажмут что-то не то, руки оторвет. Поэтому пусть сидят в офисе и занимаются рекламой.

Всем спокойнее.

На деле же в маркетинге сейчас уделяется столько внимания рекламе и эвент-маркетингу, что сосредоточиться стоит далеко не на них. А на продукте. Звучит немного парадоксально, но хорошие вещи, заранее спроектированные под будущие продажи, рекламные акции и продвижение под конкретную аудиторию, продавать легче. Куда легче.

Поэтому сфокусируйтесь на продукте и сделайте его таким, чтобы можно было смело подойти к другу и сказать: «Друг, вот это точно тебе понравится. Бери. Зуб даю. Вот этот».

Если вы сможете так сказать другу, клиент тоже в это поверит.

Ведь клиент = друг.

## **Стратегия долгой игры**

Спасибо, что дочитали до этого места. Еще много мелких глав можно (и можно будет) найти на [mosigra.ru](http://mosigra.ru) либо в нашей почтовой рассылке, которая приходит тем, кто что-то покупал и оставил почту.

А я просто хочу еще раз напомнить, что делать нужно такие вещи, чтобы, сидя в кругу внуков, не рассказывать: «Сынок, я был сеошником, но время было такое, мы выживали как могли», – а спокойно пояснять, как лучше развивать свое дело. И чтобы за каждый миг жизни и работы не было стыдно.

Знаю, вас можно пронять только логикой. Максимизация дохода за сегодня и создание стабильного источника доходов, который будет действовать десятилетия, – это разные стратегии. Мы ставим на второе. Вот цитата из «Одноэтажной Америки» Ильфа и Петрова, которой тут самое место.

*Молодой человек принял телеграмму, вытащил из-за уха свой карандаш и, быстро пересчитав слова, сказал:*

*– Два доллара восемьдесят центов.*

*Мы достали деньги.*

*– Эта телеграмма, – сказал молодой человек, – будет доставлена в Москву еще сегодня. Но, может быть, вы хотите, чтобы телеграмма пришла завтра утром? Ведь это поздравительная телеграмма, и я думаю, ваш адресат будет удовлетворен, получив ее завтра утром.*

*Мы согласились с этим соображением.*

*– В таком случае цена будет другая.*

*Молодой человек взял листок бумаги, произвел вычисления и сказал:*

*– Всего два доллара десять центов.*

*Семьдесят центов экономии! Молодой человек начинал нам нравиться.*

*– Но, может быть, вы хотите, сэр, отправить телеграмму другим способом? У нас есть льготный тариф для телеграфных писем. Такая телеграмма придет не намного позже и будет стоить полтора доллара, и вы к тому же имеете право добавить еще восемь слов.*

*Мы пробыли в бюро «Вестерн Юнион» около часа. Молодой человек исписал цифрами несколько листов бумаги, рылся в справочниках и в конце концов сэкономил нам еще десять центов.*

*– Он вел себя как добрый бережливый дядя, который дает легкомысленным племянникам уроки жизни. Он заботился о нашем кошельке больше, чем мы сами. Этот служащий – в канун Нового года, когда особенно тянет домой, – казался не только идеально терпеливым со своими клиентами. Он казался верным другом, на обязанности которого было не только обслуживать нас, но и опекать нас, спасать от жизненных ошибок.*

## **Правил не существует**

Книги о бизнесе плохи тем, что они пробуют навязать вам некие правила. Не зная особенностей компании, можно, например, поверить в «бережливое производство» и чуть не убить свой бизнес, внедряя его.

Или поверить универсальному совету о том, что стоит дать любому клиенту подождать – и проблема решится сама собой (я надеюсь, специалисты коммерческой «скорой помощи» не читали этот выпуск журнала для генеральных директоров).

Брать хороших людей, когда встречаются, или закрывать только конкретные вакансии? Не знаю. Мы делаем и так, и так; потому что знаем, когда можно позволить себе первое, а когда экономия важнее.

**Правил не существует.**

Есть только байки, в которых встречается рациональное зерно. Но вам нужно самому накладывать эту информацию на схему своего бизнеса или своей жизни.

## **Об авторах**

Сергей Абдульманов – математик из Астраханского государственного университета. Работал редактором газеты, руководил рекламным отделом, затем владел IT-компанией. С 2010 года маркетинговый директор Мосигры и совладелец рекламного агентства. Знает много букв и постоянно что-то из них собирает.

Дмитрий Кибкало – математик из МГУ, бывший продюсер, бывший сотрудник пресс-службы «Спартака», гейм-дизайнер, спортсмен, веселый и позитивный человек. Учредитель Мосигры. У Дмитрия под каждым диваном и стулом лежит по 10–20 игр.

Дмитрий Борисов – коммерческий директор Мосигры. Суров, носит кепку, возит в багажнике битву, любит задавать странные вопросы на собеседованиях. В душе добр, как бобр. Если есть выбор между тем, чтобы работать работу и говорить, выбирает первое.

# Сноски

## 1

«Человек, который изменил всё» (Moneyball) спортивная драма Беннетта Миллера с Брэдом Питтом в главной роли, вышедшая на экраны в 2011 году. Снята по книге Майкла Льюиса о бейсбольной команде Oakland Athletics и ее главном менеджере. *Прим. ред.*

## 2

Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

## 3

Ицхак Адизес (род. 1937) израильский и македонский писатель, эксперт по повышению эффективности бизнеса и правительства путем реформ без конфликтов. Несколько книг Адизеса опубликованы на русском языке: «Идеальный руководитель» (М.: Альпина Паблишер, 2015); «Стили менеджмента» (М.: Альпина Паблишер, 2014); «Развитие лидеров» (М.: Альпина Паблишер, 2014); «Как преодолеть кризисы менеджмента» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014); «Новые размышления о личном развитии» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015); «Управление жизненным циклом корпораций» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015); «Управление в эпоху кризиса» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015); «Управляя изменениями» (М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015) и др. *Прим. ред.*

## 4

Документ, в котором описана модель работы по франшизе. *Прим. ред.*

## 5

Формат заведения, где посетители платят за проведенное время, а не за еду. *Прим. ред.*

## 6

АВС-анализ – метод классификации продуктов по их важности: категория А (20 % ассортимента) обеспечивает 80 % продаж; категория В (30 % ассортимента) 15 % продаж; категория С (50 % ассортимента) 5 % продаж. *Прим. ред.*

## 7

Первоисточник [https://www.facebook.com/permalink.php?id=700688661&story\\_fbid=10153755938863662](https://www.facebook.com/permalink.php?id=700688661&story_fbid=10153755938863662); авторские орфография и пунктуация сохранены.

## 8

«Это не о вас» (*англ.*).

## 9

Леон Фестингер (1919–1989) американский психолог, специалист по регуляции мышления, социальной психологии и теории когнитивного диссонанса.

## 10

Festinger L., Carlsmith J. M. Cognitive consequences of forced compliance // *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959. Vol. 58. Pp. 203–100.

## 11

Роберт Чалдини (род. 1945) американский психолог, специалист по социальной психологии и маркетингу. Самая известная его работа издана на русском языке: Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2006. *Прим. ред.*

## 12

Стеганография (в переводе с греческого буквально – «тайнопись») наука о скрытой передаче информации путем сохранения в тайне факта передачи. Термин введен Иоганном Тритемием в одноименном трактате 1499 года, зашифрованном под магическую книгу.

*Прим. ред.*

### **13**

Изданы на русском языке: Андерхилл П. Почему мы покупаем, или Как заставить покупать. Минск: Попурри, 2003; Андерхилл П. Место действия – торговый центр. М.: Альпина Паблишер, 2011.

### **14**

Гик – человек, помешанный на какой-то узкой теме, часто далекой от реальности. Изначально гиками именовали людей, увлеченных высокими технологиями (обычно компьютерами и гаджетами). *Прим. ред.*

### **15**

kickstarter.com – сайт для привлечения средств на реализацию разных творческих, производственных и научных проектов с использованием добровольных пожертвований.