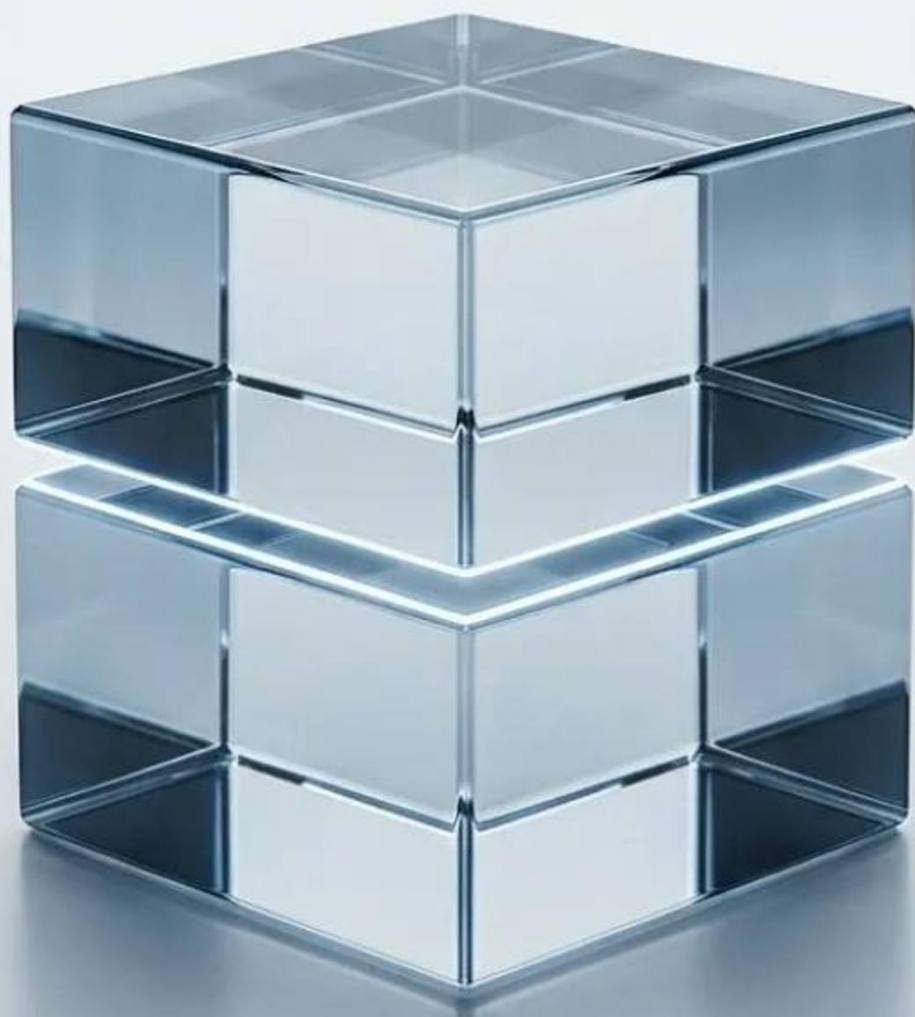


Настольная серия ШЭБ

КОГДА ПРОДАЖИ ПАДАЮТ ВДВОЕ



АЛЕКСЕЙ СЕМЕНЦОВ, АРТЁМ ИГОШЕВ

Алексей Семенов

Когда продажи падают вдвое

«Автор»

2026

Семенцов А.

Когда продажи падают вдвое / А. Семенцов — «Автор», 2026

Когда продажи падают вдвое, первая реакция — паника. Вторая — хаотичные действия, которые только ускоряют падение. Эта книга написана не после кризиса — внутри него. Для собственника малого бизнеса, у которого нет штата аналитиков, запаса на два года и права на длинную ошибку. Четырнадцать глав — это последовательный протокол: сначала остановить кровотечение и увидеть, где именно умирает бизнес. Потом пересобрать предложение так, чтобы напуганный клиент мог его купить. Потом вернуть деньги руками — через диагностику вместо презентации, через личное возвращение собственника в продажи, через порядок в воронке. Потом удержать тех, кто уже доверял. И выдержать самому. Книга не обещает, что кризис можно отменить. Она обещает другое: что в хаосе есть порядок действий.

© Семенцов А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

ОГЛАВЛЕНИЕ	5
ЧАСТЬ I. ОСТАНОВИТЬ КРОВОТЕЧЕНИЕ	6
ЧАСТЬ II. ПЕРЕСОБРАТЬ ТО, ЧТО ВЫ ПРОДАЁТЕ	7
ЧАСТЬ III. ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ РУКАМИ	8
ЧАСТЬ IV. СПАСТИ ТЕХ, КТО УЖЕ ВАМ ДОВЕРЯЛ	9
ЧАСТЬ V. ВЫДЕРЖАТЬ И НЕ ОКАМЕНЕТЬ	10
Финальная глава. О том, что не лечится	11
ПРОЛОГ	12
ЧАСТЬ I. ОСТАНОВИТЬ КРОВОТЕЧЕНИЕ	14
Глава 1. Сначала правда: где именно умирает ваш бизнес	15
Глава 2. Касса или смерть: почему деньги важнее прибыли	18
Глава 3. Резать, чтобы выжить: что надо отрезать в первую очередь	22
Глава 4. Пять цифр против паники	25
ЧАСТЬ II. ПЕРЕСОБРАТЬ ТО, ЧТО ВЫ ПРОДАЁТЕ	28
Глава 5. Почему вас перестали покупать	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Алексей Семенцов

Когда продажи падают вдвое

ОГЛАВЛЕНИЕ

Пролог. Человек на краю

23-е число. Через два дня зарплата. На счёте денег меньше, чем в прошлом месяце ушло на аренду. Два клиента попросили отсрочку. Один старый менеджер утром сказал: «Мне надо подумать». Вы открываете CRM — и понимаете, что больше не верите ни одной цифре. В этот момент бизнес впервые перестаёт быть системой и становится личной угрозой. Эта книга не про рост. Она про момент, когда сначала надо перестать умирать, а уже потом учиться жить заново.

ЧАСТЬ I. ОСТАНОВИТЬ КРОВОТЕЧЕНИЕ

Сначала нужно не расти, а перестать умирать

Глава 1. Сначала правда: где именно умирает ваш бизнес

Падение продаж редко убивает бизнес само по себе. Его убивает непонимание, где именно происходит разрушение. Выручка может выглядеть живой, пока маржа уже исчезла, а касса давно пуста. Убыточные продукты, ложные каналы, зависшая дебиторка, расходы, которые никто не считал три года — всё это работает тихо и методично. Первый антикризисный шаг — не план и не совещание. Это замена смутного «всё плохо» на конкретное «вот здесь у нас дыра». Без этой карты любое лечение будет наугад.

Глава 2. Касса или смерть: почему деньги важнее прибыли

У вас может быть хороший продукт, внятный маркетинг и симпатичная команда. Если у вас нет денег на счёте в день обязательного платежа — у вас нет бизнеса. Бизнес умирает не в момент убытка — он умирает в конкретный день, когда нечем закрыть конкретный счёт. Эта глава про ДДС, дебиторку, короткий горизонт планирования и дисциплину, без которой даже прибыльная компания падает в кассовый разрыв. Дебиторка — не актив. Это чужая отсрочка за ваш счёт.

Глава 3. Резать, чтобы выжить: что надо отрезать в первую очередь

Кризис — это вначале всегда про отказ. Убыточные продукты, мёртвые каналы, подрядчики из жалости, расходы из тщеславия, действия, которые красиво выглядят, но не дают денег. Всё это держится в бизнесе по инерции — и в спокойное время это терпимо, а в кризис убивает. Не всё надо спасать. Иногда главная антикризисная компетенция — понять, что надо закрыть, а не чинить. Обрезание лишнего — это не поражение. Это возвращение управляемости.

Глава 4. Пять цифр против паники: антикризисный дашборд собственника

Когда цифр слишком много, они перестают помогать — они создают паралич. Собственнику в кризис не нужен музей метрик. Ему нужен короткий набор показателей, по которым каждый день видно: сколько у бизнеса воздуха, где он теряет деньги и что из действий реально работает. Каждая цифра должна быть привязана к действию — иначе она декоративна. Дисциплина измерения важнее красоты таблицы.

ЧАСТЬ II. ПЕРЕСОБРАТЬ ТО, ЧТО ВЫ ПРОДАЁТЕ

В плохие времена клиент покупает не продукт — он покупает безопасность решения

Глава 5. Почему вас перестали покупать

В кризис клиент не обязательно беднее. Чаще он просто более напуган, более осторожен, более медленен. Слово «дорого» в его устах часто означает не цену — оно означает страх ошибки, страх неликвидной траты, страх быть обманутым в трудное время. То, что раньше было «желанным», стало «отложенным». Бизнес, который не замечает этой смены психологии, начинает воевать не с проблемой, а с её тенью. Не надо чинить только цену. Надо чинить психологию покупки.

Глава 6. Оффер против страха: предложение, которое покупают в плохие времена

В кризис побеждает не самый богатый продукт, а тот, который легче и безопаснее купить. Клиенту нужно не убедиться, что ваш продукт хорош — ему нужно убедиться, что покупка не станет ошибкой, за которую он будет себя корить. Этапность, пилот, гарантия, ограниченный первый шаг, ясный результат — всё это снижает не цену, а внутреннее сопротивление. Хороший оффер в кризис не давит. Он делает покупку рационально переносимой.

Глава 7. Цена без капитуляции: как не убить маржу собственными руками

Скидка кажется быстрым выходом. Но скидка 10% при марже 30% требует роста объёма на 50% — на рынке, который сжался вдвое. Это арифметика, которую предприниматели предпочитают не считать. Задача не «удешевить всё», а снизить барьер входа, сохранив экономику сделки. Тарифная архитектура, пакетирование, рассрочка, гарантия, урезанный стартовый пакет — всё это работает сильнее фронтальной скидки. Цена должна защищать бизнес, а не обслуживать вашу тревогу.

ЧАСТЬ III. ВЕРНУТЬ ДЕНЬГИ РУКАМИ

Кризис не любит длинных презентаций и красивых процессов

Глава 8. Диагноз вместо презентации: как продавать, когда клиент боится

В кризис клиент не хочет слушать длинный рассказ о компании. Он хочет, чтобы кто-то точно назвал его проблему, её цену и последствия бездействия. В плохие времена продавец не уговаривает — он диагностирует. Продажа начинается там, где клиент впервые признаёт убыток от бездействия, а не там, где менеджер заканчивает слайды. Возражения «подумаю», «не время», «дорого» — это не скриптовые ситуации. Это разные формы страха, и с каждой из них нужно работать отдельно.

Глава 9. Собственник снова идёт на линию

В кризис собственник слишком часто сбегаёт в управление, таблицы и стратегические разговоры — хотя должен вернуться в рынок. Есть периоды, когда никто не продаёт лучше основателя: только он знает продукт, боль клиента и цену провала. Лидер, который на время возвращается в продажи, не деградирует — он заново слышит правду. Эта глава о том, когда именно нужно сделать этот шаг, как выстроить минимально достаточную команду и почему сложная архитектура отдела продаж в кризис — роскошь, которую бизнес не выдерживает.

Глава 10. Ни одной потерянной сделки: минимум порядка, который держит выручку

Часть денег теряется не на рынке — она теряется внутри компании. В забытых обещаниях, неотвеченных сообщениях, пропущенных follow-up, хаотичной воронке без логики. CRM нужна не как IT-проект и не как религия автоматизации — она нужна как внешняя память бизнеса в тот момент, когда внутренняя память перегружена страхом и суетой. Самая дорогая сделка — та, которую можно было закрыть, но о ней просто забыли.

ЧАСТЬ IV. СПАСТИ ТЕХ, КТО УЖЕ ВАМ ДОВЕРЯЛ

В сжимающемся рынке старые клиенты часто важнее новых надежд

Глава 11. Тихий отток: как не потерять клиента, который уходит молча

Клиенты редко исчезают громко. Обычно они просто начинают отвечать реже, покупать позже, вовлекаться меньше — и перестают инициировать контакт. Потеря начинается тихо, за 30–60 дней до того, как становится необратимой. Когда рынок сжимается, самая глупая ошибка — броситься за новым спросом, не удержав того, кто уже однажды сказал «да». Привлечение нового клиента обходится в 5–25 раз дороже удержания существующего. Самый дешёвый клиент — не новый, а тот, кто уже знает, что вы не пустое обещание.

Глава 12. Маркетинг, который можно себе позволить

В кризис маркетинг не должен нравиться собственнику — он должен быть оправдан. Полное его отключение часто оказывается дороже экономии: бизнес исчезает из поля зрения, и восстановление стоит в разы больше, чем поддержание. Партнёрства, рекомендации, репутация, точечный контент, недорогие касания — это маркетинг, который умеет работать без иллюзий. Его задача в кризис — три вещи: не исчезнуть из поля зрения, удешевить вход, добрать доверие там, где клиент уже сомневается.

ЧАСТЬ V. ВЫДЕРЖАТЬ И НЕ ОКАМЕНЕТЬ

Иногда главный риск бизнеса — не рынок, а уставший руководитель

Глава 13. Когда главный риск — вы сами

В кризис собственник легко становится главным источником хаоса: мечется, меняет решения, пугает команду, хватается за всё, не доводит до конца ничего. Страх руководителя быстро превращается в резкие решения, противоречивые сигналы и разрушение доверия внутри команды. Настоящее антикризисное лидерство — это не героизм. Это ритм, ясность и последовательность под давлением. Самодисциплина руководителя — это скрытая часть экономики бизнеса.

Глава 14. Девяносто дней без суеты: порядок действий, который удерживает смысл

Хорошие идеи умирают не потому что они плохие — они умирают потому что их внедряют хаотично, рывками и без приоритетов. Первые 90 дней кризиса требуют не максимального количества инициатив, а строгой последовательности: сначала деньги и ясность, потом оффер и цена, потом продажи и удержание, и только потом масштабирование того, что уже заработало. У каждой недели должен быть один главный смысл — а не десять параллельных реформ.

Финальная глава. О том, что не лечится

Не всякий рынок отзывается на усилие. Не всякий бизнес надо спасать в той форме, в которой он был создан. Не всякая потеря обратима — и не всякое закрытие означает провал. Антикризисное управление — это не только искусство спасения, но и искусство потерь: умение отличить то, что ещё живо и просит дисциплины, от того, что уже мертво и просит честности. Иногда самый трудный и самый зрелый шаг — не удвоить усилия, а остановиться и сказать себе правду. Зрелость предпринимателя определяется не только тем, что он сохранил, но и тем, от чего сумел отказаться без самообмана и без распада.

ПРОЛОГ

ЧЕЛОВЕК НА КРАЮ

Когда продажи падают вдвое, вы сначала перестаёте верить не в рынок — в себя.

Ещё месяц назад вам казалось, что бизнес тяжёлый, но понятный. Было много задач, много суеты, много раздражающих мелочей, но сама конструкция стояла. Люди работали. Клиенты приходили. Деньги, пусть с задержками и нервами, но двигались. Вы могли жаловаться, злиться, уставать — и всё же внутри оставалось главное чувство: я справляюсь.

А потом что-то меняется.

Сначала не драматично. Один клиент просит отсрочку. Второй исчезает после, казалось бы, нормального разговора. Воронка ещё выглядит живой, отчёты ещё не кажутся катастрофой, менеджеры ещё говорят, что «просадка сезонная», что «рынок штормит у всех», что «надо подождать». Но вы уже чувствуете то, чего не видно в таблицах: воздух в бизнесе стал другим. Тяжелее. Тревожнее. Уже нельзя просто жить по инерции.

Потом наступает одно из тех утр, которые предприниматель помнит годами. Вы открываете банковское приложение раньше, чем мессенджеры. Смотрите на остаток на счёте дольше, чем готовы признать. В голове мгновенно выстраивается цепочка обязательств: зарплата, аренда, поставщик, налоги, кредит, реклама, личные расходы. И впервые за долгое время вы не уверены, что эту цепочку можно пройти до конца без унижения, без суеты, без чужой помощи, без ещё одной отсрочки, за которую потом будет стыдно.

Именно в этот момент бизнес перестаёт быть просто системой. Он становится личной угрозой.

И это происходит не в вакууме. Кредит на пополнение оборотки стоит 20% годовых. НДС вырос, порог для малого бизнеса снизился. Привычные каналы коммуникации с клиентами сломаны. Себестоимость растёт быстрее выручки. Рынок, который год назад ещё прощал ошибки, теперь не прощает ничего. Старые методы не дают старых результатов — не потому что вы стали хуже работать, а потому что изменилась среда, в которой они работали.

Самое тяжёлое в этой ситуации — не сами потери. Тяжело другое: вы начинаете сомневаться в людях, которых сами выбирали. В продукте, который сами строили. В решениях, которые ещё вчера казались правильными. В методах, на которых вырос прошлый рост. И где-то в этом сомнении живёт страшная мысль: а вдруг дело не в рынке — вдруг дело во мне.

У этой ситуации есть ещё одна жестокость: снаружи она часто выглядит не как катастрофа, а как обычная усталость бизнеса. Те, кто никогда не управлял компанией, не понимают, что такое смотреть на заполненный календарь и пустеющий счёт. Что такое обсуждать стратегию, когда тебе не хватает не идей, а кислорода. Что такое вести переговоры о будущем, когда у тебя внутри идёт совсем другой разговор: хватит ли нас до конца месяца.

Эта книга написана для человека, который оказался именно здесь.

Не для того, кто мечтает о красивом росте в идеальных условиях. Не для того, кто ищет универсальную теорию маркетинга и продаж. Она написана для собственника малого бизнеса, который ещё держится, но уже слышит треск конструкции. Для руководителя, который устал принимать решения в одиночку. Для человека, у которого нет запаса в два года, штата аналитиков и права на длинную ошибку.

Эта книга не обещает, что кризис можно отменить.

Она обещает другое: что в хаосе есть порядок действий. Что вместо общего ужаса можно увидеть конкретные дыры. Что продажи, деньги, предложение, команда, старые клиенты и личная дисциплина — это не набор разрозненных тем, а одна система выживания.

Сначала нужно перестать умирать. Потом — понять, что ещё можно спасти. Потом — пересобрать предложение так, чтобы его снова захотели купить. Потом — вернуть деньги

руками. Потом — удержать тех, кто вам уже однажды поверил. И только после этого снова думать о росте.

Если вы сейчас на краю — это не значит, что всё кончено.

Но это почти всегда значит, что жить по-старому уже нельзя.

ЧАСТЬ I. ОСТАНОВИТЬ КРОВОТЕЧЕНИЕ

Сначала нужно не расти, а перестать умирать

Рынок сжался. Деньги подорожали. Спрос стал осторожным, нервным, медленным. Это не временная турбулентность, которую можно переждать, сохраняя прежний ритм. Это новая среда, в которой старые методы дают другие результаты — и первое, что нужно сделать, это не план роста, а честная инвентаризация потерь. Где именно рвётся? Сколько осталось воздуха? Что держит бизнес на плаву, а что тянет вниз?

Эта часть отвечает на самый первый и самый жестокий вопрос: как не умереть прямо сейчас. Здесь нет вдохновения и почти нет стратегии в красивом смысле слова. Есть только возвращение реальности.

Глава 1. Сначала правда: где именно умирает ваш бизнес

Когда продажи падают, первая реакция почти всегда одинакова. Нужно больше звонков. Нужно снизить цену. Нужно запустить рекламу. Нужно что-то делать — быстро, решительно, немедленно. Эта реакция понятна. И почти всегда она ведёт не туда.

Потому что прежде чем что-то делать, нужно понять одну вещь: где именно рвётся. Не «всё плохо» — а конкретно: какой продукт убыточен, какой канал создаёт иллюзию выручки, какой клиент занимает время и не приносит денег, где расходы съедают маржу, которую вы считали своей.

Без этого ответа любое действие — это лечение вслепую. Вы усиливаете то, что не работает. Держите то, что тянет вниз. И тратите ресурс, которого и так почти не осталось.

Почему бизнес умирает не от падения продаж

Вот неочевидная правда: большинство малых бизнесов в кризис гибнет не от того, что продажи упали. Они гибнут от того, что не понимают, где именно происходит разрушение.

Выручка может выглядеть живой, пока маржа уже исчезла. Касса может казаться приемлемой, пока дебиторка тихо растёт. Отдел продаж может быть занят, пока конверсия падает месяц за месяцем. Продуктовая линейка может выглядеть полной, пока 80% прибыли делают три позиции из двадцати — а остальные семнадцать потребляют ресурс, не давая ничего взамен.

В спокойное время этот разрыв между тем, как выглядит бизнес, и тем, что с ним происходит на самом деле, можно не замечать. Растущий рынок прощает многое. В кризис он убивает.

Алексей видит это на тренингах по всей стране регулярно. Руководитель приходит с запросом «помогите продавать больше» — а в разговоре выясняется, что три из пяти продуктов работают в минус. Что два крупных клиента формируют 60% выручки и давно просят скидку. Что маркетинговый бюджет уходит в канал с красивыми охватами и нулём сделок. Что команда занята — но не тем.

Артём проходил через это в собственном строительном бизнесе. Когда продажи упали, первым импульсом было усилить рекламу. Но когда сели считать, обнаружилось другое: 22% маржи утекало через условия работы с поставщиками, которые не пересматривались три года, через один убыточный сегмент, который держали «для ассортимента», и через дебиторку, которую не выбивали из соображений хороших отношений. Устранение этих утечек дало эффект, сопоставимый с привлечением десяти новых клиентов — без единого рубля в рекламу.

Поэтому первый шаг в кризис — не план. Это диагностика. Честная, холодная, без самоутешающего успокоения.

Четыре вопроса, которые показывают реальную картину

Диагностика не требует дорогих консультантов и недели аналитики. Она требует четырёх вопросов — и готовности услышать неудобные ответы.

Первый: где у вас реально формируется маржа? Не выручка — маржа. Возьмите каждый продукт или услугу и посчитайте, сколько остаётся после вычета прямых затрат. Результат почти всегда удивляет. Обычно выясняется, что 20% продуктов дают 80% маржинальной прибыли. А остальные 80% — заняты, создают видимость деятельности и потребляют ресурс, но в реальности либо работают в ноль, либо тянут вниз.

Второй: какие клиенты платят — и платят вовремя? Не «кто наш любимый клиент» и не «кто работает с нами давно». А кто приносит деньги, которые реально приходят на счёт в разумные сроки. В кризис клиент, который занимает 30% вашего времени и платит с задержкой 60 дней, — это не актив. Это скрытый убыток.

Третий: какие расходы существуют по инерции? Выпишите все расходы за последние три месяца и задайте по каждому один вопрос: что произойдёт, если убрать это прямо сейчас? Если честный ответ — «ничего критичного», это расход, который держится по привычке. Подписки, которыми никто не пользуется. Подрядчики, которых держат из жалости. Реклама в канале, который «всегда был». В кризис каждый такой расход — это деньги, которые могли бы стать кислородом.

Четвёртый: где деньги зависают по пути к вам? Дебиторская задолженность — одна из главных тихих угроз в кризис. Вы сделали работу, выставили счёт, но деньги не пришли. Клиент говорит «на следующей неделе», потом «в конце месяца», потом перестаёт отвечать. Это не просто неудобство — это ваши деньги, которые работают на чужой оборот. При нынешней стоимости денег каждый день задержки платежа имеет конкретную цену.

Как провести диагностику за один день

Не нужно ждать аудиторов и строить сложные модели. Базовую диагностику можно сделать самостоятельно за один рабочий день — если делать её без самоуспокоения.

Утро — финансовая картина. Возьмите отчёт о прибылях и убытках за последние шесть месяцев и посмотрите на динамику маржинальности — не выручки, а именно маржи. Если выручка держится, а маржа падает, значит, вы продаёте всё больше за счёт себестоимости, которая растёт быстрее цены. Это структурная проблема, которая не решается рекламой. Рассчитайте точку безубыточности: какой объём продаж нужен, чтобы просто покрыть расходы. Если текущая выручка близко к этой точке или ниже неё — у вас нет права на ошибку в следующих решениях.

После обеда — продуктовый портфель. Выгрузите из учётной системы список всех продуктов или услуг с выручкой и себестоимостью за последние шесть месяцев. Отсортируйте по маржинальной прибыли. Посмотрите, какие позиции дают реальный вклад, а какие создают оборот без прибыли или работают в минус. Это займёт два-три часа и почти всегда даёт неожиданный результат.

К вечеру — клиентская база. Разделите клиентов на три группы: те, кто приносит 80% выручки, следующие 15% и все остальные. Посмотрите на каждую группу: кто платит вовремя, кто задерживает, кто занимает непропорционально много времени. В кризис эта картина меняет приоритеты расстановки усилий радикально.

Что делать с тем, что увидели

Диагностика — не аналитика ради аналитики. Это основа для трёх конкретных решений.

Что спасать. Продукты, клиенты и каналы с положительной маржой и реальным спросом — это ваш приоритет. Именно сюда идут ресурсы, время, внимание команды. Никакого равномерного распределения усилий на всё понемногу.

Что резать. Убыточные продукты, мёртвые каналы, расходы по инерции, клиенты, которые потребляют ресурс без отдачи — всё это требует решения. Не «посмотрим», не «подождём», а конкретного срока и конкретного действия. Подробнее о логике этих решений — в следующей главе.

Что заморозить. Есть вещи, которые не убыточны, но и не критичны прямо сейчас. Новые направления, которые планировали запустить. Найм, который казался нужным. Инвестиции с горизонтом отдачи год и дольше. В условиях кассового разрыва и падения выручки всё это уходит на паузу — до тех пор, пока не восстановится финансовая устойчивость.

Почему это нужно делать сейчас

Самая распространённая ловушка в кризис — ждать, пока станет чуть лучше, и только тогда заниматься диагностикой. Логика понятна: сейчас горит, не до анализа. Но именно в этой логике скрывается главная ошибка.

Без диагностики вы продолжаете тратить ресурс вслепую. Вы усиливаете каналы, которые не работают, потому что они «всегда были». Вы держите продукты, которые тянут вниз, потому

что «жалко бросать». Вы не выбиваете дебиторку, потому что «не хочется портить отношения». И с каждым днём запас прочности становится меньше, а цена ошибки — больше.

Час, потраченный на диагностику сегодня, стоит недели хаотичных действий завтра.

Первый антикризисный шаг — не план. Это ясность.

Что делать на этой неделе

Пересчитайте маржинальность по каждому ключевому продукту или услуге — не выручку, а маржу после прямых затрат. Определите точку безубыточности и сравните с текущей выручкой. Выпишите дебиторскую задолженность с разбивкой по срокам: до 30 дней, от 30 до 60, свыше 60. Составьте список расходов, которые существуют по инерции, и напротив каждого напишите одно слово — что произойдёт, если убрать его прямо сейчас.

Это не аналитика. Это первый шаг к тому, чтобы перестать действовать вслепую.

Глава 2. Касса или смерть: почему деньги важнее прибыли

Пятница, 17:40. Михаил — владелец небольшой производственной компании в Екатеринбурге, 14 человек в штате — смотрит на экран банковского приложения. На счёте 380 тысяч рублей. В понедельник зарплата — 620 тысяч. Разрыв 240 тысяч.

При этом квартал закрыт в плюс. Три крупных заказа выполнены, акты подписаны, счета выставлены. Суммарно клиенты должны 1,1 миллиона. Просто не заплатили ещё.

Михаил открывает переписку с первым клиентом. Последнее сообщение от него — две недели назад: «Счёт получили, оплатим на следующей неделе». Следующая неделя давно прошла. Михаил не звонил — неловко, хорошие отношения, сами заплатят. Открывает переписку со вторым. Там вообще тишина десять дней.

В понедельник он занял у знакомого 250 тысяч, выплатил зарплату. Оба клиента заплатили на той же неделе — как только он позвонил. Первый извинился, сказал «совсем закутился, спасибо что напомнил». Второй перевёл деньги через два часа после звонка.

Хорошие отношения не пострадали. Зато пострадали нервы, репутация перед знакомым и три дня жизни.

Эта история — не про безответственных клиентов. Она про то, что прибыль и деньги — это разные вещи. И в кризис эта разница убивает.

Прибыль — это мнение. Деньги — это факт.

Прибыль считается по начислению: выполнили работу, выставили счёт — записали в доход. Неважно, что деньги ещё не пришли. В отчёте уже плюс.

Деньги считаются по поступлению: пришли на счёт — есть. Не пришли — нет. Всё.

Между этими двумя моментами может лежать неделя, месяц, два месяца. И в этом промежутке живёт кассовый разрыв — ситуация, когда бизнес прибыльный на бумаге и неплатёжеспособный в реальности.

Бизнес умирает не в момент убытка. Он умирает в конкретный день, когда нечем закрыть конкретный платёж. Аренду. Зарплату. Налог. Неважно, что в отчёте стоит плюс — если на счёте ноль, платить нечем.

В кризис этот разрыв становится опаснее. Клиенты начинают задерживать оплату — у них тоже кризис, тоже кассовые разрывы, тоже приоритеты. Поставщики ужесточают условия. Расходы никуда не деваются. А вы смотрите на красивый отчёт и не понимаете, почему так тяжело дышать.

Потому что смотрите не туда.

Инструмент первый: ежедневный лист движения денег

Не бухгалтерский отчёт. Не P&L. Простая таблица, которую заполняете каждое утро за пять минут.

Три колонки: что пришло, что ушло, сколько осталось. Всё. Никаких категорий, никакого распределения по статьям — это задача бухгалтера. Ваша задача — видеть одно число: хватает ли денег до следующего обязательного платежа.

Вот как это выглядит в реальности. Компания по обслуживанию коммерческой недвижимости, Новосибирск, семь человек:

Понедельник: пришло — 180 000 (оплата от ООО «Сибтех»), ушло — 95 000 (аренда офиса + связь + закупка расходников), остаток — 340 000.

Вторник: пришло — 0, ушло — 0, остаток — 340 000.

Среда: пришло — 0, ушло — 47 000 (выплата подрядчику), остаток — 293 000.

Четверг: пришло — 85 000 (частичная оплата от ИП Соколов), ушло — 0, остаток — 378 000.

Пятница: пришло — 0, ушло — 215 000 (аванс зарплат), остаток — 163 000.

Руководитель смотрит на остаток в пятницу и понимает: в следующий понедельник вторая часть зарплаты — ещё 215 000. На счёте 163 000. Разрыв 52 000. У него два дня, чтобы это закрыть. Он звонит клиенту, у которого висит просроченный счёт на 80 000 — и проблема решена до того, как стала катастрофой.

Без этой таблицы он бы узнал о разрыве в воскресенье вечером.

Инструмент второй: работа с дебиторкой

Дебиторка — это не актив в вашем балансе. Это деньги, которые работают на чужой оборот за ваш счёт. И в кризис она растёт — потому что у всех кризис, у всех свои приоритеты, и платят сначала тем, кто громче напоминает.

Станьте тем, кто громче напоминает. Это не про агрессию — это про системность.

Правило первое: счёт в день завершения работы.

Не «выставим на следующей неделе», не «когда бухгалтер освободится». В день подписания акта — счёт. Каждый день задержки с выставлением счёта — это подарок клиенту. Он не торопится платить то, чего ещё не получил.

Правило второе: звонок в день просрочки.

Не письмо. Не сообщение в мессенджере. Звонок. В день, когда истёк срок оплаты — не через три дня, не «в конце недели посмотрим».

Разговор короткий. Вот как он звучит:

— *Сергей Николаевич, добрый день, это Антон из «СтройСервис». По нашему счёту номер 47 срок оплаты был вчера. Когда ожидать перевод?*

— *А, да, Антон, извини, совсем закрутились. Давай до пятницы.*

— *Хорошо, записал. Значит, в пятницу.*

Всё. Без предисловий, без извинений за беспокойство, без «если вам удобно». Спокойно, конкретно, по-деловому. В большинстве случаев клиент либо платит в тот же день, либо называет конкретную дату — и держит её, потому что теперь есть договорённость.

Если в пятницу деньги не пришли — звоните снова в пятницу:

— *Сергей Николаевич, добрый день. Договорились на сегодня по счёту 47. Не вижу поступления. Что случилось?*

Здесь важен тон: не обвинение, не раздражение — искреннее «что случилось». Иногда у клиента реально что-то случилось, и он скажет. Иногда просто забыл — и заплатит в течение часа.

Правило третье: предоплата везде, где возможно.

Это самое эффективное средство от кассового разрыва — и самое недоиспользованное в российском малом бизнесе. Потому что предлагать предоплату «неловко», «клиент обидится», «конкуренты не берут».

Конкуренты тоже сидят без денег в пятницу вечером.

Как предложить предоплату, не потеряв клиента:

— *Наш стандартный порядок работы — 50% при подписании договора, 50% по завершении. Вам удобно так?*

Большинство клиентов соглашаются. Это звучит как стандарт, а не как недоверие. Если клиент говорит «нет, мы работаем только постфактум» — это повод думать, стоит ли браться за этот заказ без предоплаты вообще.

Правило четвёртое: разберитесь с тем, что уже висит.

Прямо сейчас выгрузите всю дебиторку и разделите на три группы.

До 30 дней — плановая работа, просто следите. От 30 до 60 дней — звоните сегодня, не завтра. Свыше 60 дней — это уже не задержка, это проблема. Здесь нужен разговор руководителя с руководителем, не менеджера с менеджером.

Вот как выглядит такой разговор. Компания по продаже промышленного оборудования, должник — давний клиент, задолженность 380 тысяч, 73 дня просрочки:

— Иван Петрович, это Дмитрий Волков, директор «ТехноСнаб». Хочу поговорить лично по нашей задолженности. 380 тысяч висят уже больше двух месяцев. Понимаю, что у всех сложная ситуация — у нас тоже. Давайте найдём решение: либо полная оплата до конца недели, либо график — например, по 130 тысяч три недели подряд. Что вам реальнее?

— Дмитрий, честно — сейчас прямо тяжело. График реальнее.

— Хорошо. Тогда фиксируем: первый платёж в следующую пятницу, второй — через неделю, третий — ещё через неделю. Я пришлю письмо с подтверждением.

Клиент выполнил график. Отношения сохранились. Дмитрий получил деньги за три недели вместо того, чтобы ждать ещё два месяца.

Ключевой момент в этом разговоре — не давление, а выбор. Вы предлагаете два варианта, оба приемлемы для вас. Клиент выбирает — и берёт на себя обязательство, а не уходит от него.

Инструмент третий: 13-недельный прогноз денежного потока

Это инструмент, который превращает кассовый разрыв из катастрофы в рабочую задачу. Смысл простой: вы видите на три месяца вперёд, когда у вас будут деньги и когда их не будет — и у вас есть время что-то сделать до того, как станет поздно.

Вот как выглядит реальный прогноз. Небольшая сервисная компания, 8 человек, месячные обороты около 1,5 миллиона:

Неделя 1: ожидаемые поступления — 480 000 (три клиента с подтверждёнными счётами), расходы — 320 000 (аренда 180К + зарплата 140К), остаток на конец недели — 310 000.

Неделя 2: поступления — 150 000 (один клиент, вероятность высокая), расходы — 95 000 (подрядчики), остаток — 365 000.

Неделя 3: поступления — 0 (ничего подтверждённого), расходы — 215 000 (вторая часть зарплаты), остаток — 150 000.

Неделя 4: поступления — 280 000 (переговоры идут, вероятность 70%), расходы — 180 000, остаток — 250 000.

Руководитель смотрит на неделю 3 и видит: остаток падает до 150 тысяч. Это не катастрофа, но тонко. Если в неделю 4 клиент не заплатит — в неделю 5 будет разрыв. У него три недели, чтобы либо ускорить оплату от одного из клиентов, либо договориться с подрядчиком о переносе платежа, либо закрыть новую сделку.

Три недели — это не паника. Это планирование.

Правила заполнения прогноза три. Первое: делите поступления по вероятности — «почти наверняка» (подписанный договор), «вероятно» (устная договорённость), «под вопросом» (интерес есть, ничего не подписано). В прогноз берите только первые две категории. Третья — не деньги, это мечты. Второе: обновляйте каждую пятницу. Пятнадцать минут — и картина актуальна. Третье: если на какой-то неделе остаток уходит ниже вашего минимально комфортного уровня — это сигнал к действию, а не к тревоге.

Разговор с поставщиком об отсрочке

В кризис поставщики тоже в кризисе. Они тоже теряют клиентов и боятся потерять вас. Это реальное пространство для переговоров — но им почти никто не пользуется, потому что «неловко просить».

Вот как это делается. Компания работает с поставщиком материалов три года, платила всегда по предоплате:

— Андрей, добрый день. Хочу поговорить об условиях работы. Мы три года платим предоплатой, никогда не было проблем. Сейчас ситуация на рынке изменилась, у нас стал длиннее цикл получения денег от клиентов. Можем ли мы перейти на отсрочку 14 дней?

— Ну, у нас в принципе не предусмотрено...

— Андрей, я понимаю. При этом мы берём у вас в среднем на 400 тысяч в месяц, и я планирую этот объём сохранять. 14 дней отсрочки для нас сейчас — это вопрос ликвидности, не платёжеспособности. История наших отношений это подтверждает.

— Давайте попробуем на квартал, посмотрим.

Поставщик согласился. Компания получила 14 дней, которые закрыли хронический кассовый разрыв между оплатой материалов и получением денег от клиентов.

Ключ в этом разговоре — история отношений и конкретный объём. Вы не просите денег. Вы просите условий, которые соответствуют вашей реальной надёжности как клиента.

Один жёсткий вывод

В кризис управление деньгами — это не задача бухгалтера. Это личная ежедневная задача собственника. Пять минут утром на лист движения денег. Пятнадцать минут в пятницу на обновление прогноза. Один звонок по каждой просрочке в день её возникновения.

Это не много. Но без этого вы управляете бизнесом вслепую — и узнаете о кассовом разрыве в пятницу вечером, когда уже некому звонить.

У вас может быть хороший продукт, сильная команда и лояльные клиенты. Если на счёте нет денег в день обязательного платежа — ничего из этого не имеет значения.

Что делать на этой неделе

Заведите ежедневный лист движения денег — три колонки, пять минут каждое утро. Выгрузите всю дебиторку прямо сейчас и разделите по срокам: до 30 дней, 30–60, свыше 60. Позвоните всем, у кого просрочка больше 30 дней — сегодня, используя скрипт из этой главы. Составьте 13-недельный прогноз: запишите все ожидаемые поступления с вероятностью, все запланированные расходы, посмотрите, на какой неделе появляется напряжение. Если есть поставщик, которому вы платите предоплатой больше года — позвоните и предложите перейти на отсрочку.

Глава 3. Резать, чтобы выжить: что надо отрезать в первую очередь

Елена — владелица небольшой дизайн-студии в Казани, восемь человек — два часа сидит над таблицей расходов. Продажи упали на треть. Очевидно, что что-то нужно сократить. Неочевидно — что именно.

Вот что она видит перед собой. Аренда офиса — 85 тысяч в месяц. Они там почти не бывают, команда работает удалённо, но «офис придаёт солидность». Подписка на дизайнерский сервис — 22 тысячи. Используют двое из восьми. Штатный smm-специалист — 65 тысяч в месяц. Ведёт страницу ВКонтакте с охватом 200 человек. Направление «разработка фирменного стиля для стартапов» — три проекта за полгода, все по 40–60 тысяч, себестоимость каждого с учётом времени команды давно перевалила за выручку. Старый клиент на абонентском обслуживании — 30 тысяч в месяц, звонит каждый день, занимает 40% времени одного дизайнера.

Елена смотрит на этот список и не может вычеркнуть ничего. Потому что к каждой строчке есть история. Офис сняли два года назад, тогда казалось важным. Smm-специалиста взяли, потому что все говорили, что без соцсетей нельзя. Стартап-направление запустили, потому что рынок будущего. Старый клиент давно с нами, неловко.

Проблема здесь не только в деньгах. Проблема в том, что каждый рубль, уходящий на инерцию, не доходит до того, что реально можно продавать: до сильных услуг, нормальных переговоров с клиентами, доработки оффера, удержания базы. В кризис резка — это не бухгалтерская операция. Это освобождение ресурса для выручки.

Почему мы не режем

Это не вопрос знания. Любой предприниматель, если его спросить, скажет, что в его бизнесе есть лишнее. Проблема не в том, что он не знает что. Проблема в том, что он не режет.

Причин обычно три.

Первая — уже вложили. Офис снят, деньги потрачены, договор подписан. Кажется, что отказаться — значит признать, что те деньги были выброшены. Но деньги уже потрачены независимо от того, продолжаете вы или нет. Вопрос только один: сколько ещё вы готовы тратить на то, что не работает.

Вторая — люди обидятся. Подрядчик старается. Сотрудник хороший человек. Клиент давно с нами. Сентиментальность — дорогое управленческое качество в любое время. В кризис, когда ресурс ограничен, она становится непозволительной роскошью. Не потому что люди не важны — а потому что когда вы держите убыточное направление из жалости к одному, вы рискуете заплатой всех остальных.

Третья — а вдруг понадобится. Канал не работает, но «вдруг оживёт». Продукт не продаётся, но «рынок ещё не созрел». Это оптимизм, замаскированный под стратегию.

Три зоны резки

Зона первая: расходы, которые существуют по инерции

Это самое простое. По каждой статье расходов — один вопрос: что изменится для клиента, если убрать это завтра? Если ответ «почти ничего» — кандидат на вычеркивание.

Подписки, которыми пользуются раз в квартал. Сервисы, купленные на волне энтузиазма. Аренда площади, которую занимают на треть. Реклама в канале, который «всегда был», но никто не считал отдачу.

У Елены первый проход дал 107 тысяч в месяц: офис заменили на коворкинг по требованию — экономия 45 тысяч, подписку сократили до двух лицензий вместо восьми — 17 тысяч, smm остановили полностью — 65 тысяч. Три решения, каждое меньше часа обдумывания, итого 107 тысяч ежемесячно.

Зона вторая: продукты и направления, которые работают в минус или в ноль

Здесь сложнее, потому что есть история и вложения. Но логика одна: если направление не приносит маржинальной прибыли и не приводит клиентов в другие направления — оно живёт за счёт остального бизнеса.

Считается так: выручка по направлению минус прямые затраты — материалы, реальные часы команды, специфические расходы. Что осталось — это ваша маржинальная прибыль. Если она отрицательная или около нуля — направление паразитирует на здоровых.

Стартап-направление Елены при честном подсчёте давало минус 15 тысяч в месяц. Три проекта по 50 тысяч — 150 тысяч выручки за квартал. Прямые затраты с учётом реального времени трёх дизайнеров — 170 тысяч. Его закрыли. Дизайнеры перешли на более маржинальные заказы. Выручка в абсолюте немного упала — прибыль выросла.

Смысл этой части главы не в том, чтобы сделать бизнес меньше. Смысл в том, чтобы перестать кормить то, что не продаётся, и вернуть силы тому, что может приносить деньги прямо сейчас.

Зона третья: клиенты, которые занимают ресурс больше, чем платят

Самая болезненная зона, потому что здесь есть люди и история отношений.

Простая проверка: посчитайте реальное время, которое команда тратит на каждого клиента в месяц. Умножьте на стоимость этого времени. Сравните с тем, что он платит.

Старый клиент Елены платил 30 тысяч. Занимал 40% времени дизайнера — около 64 часов. При реальной стоимости часа студии 800 рублей это 51 тысяча скрытых затрат. Клиент фактически работал в минус.

Елена поговорила с ним прямо: «Мы посмотрели на объём работ и поняли, что текущая ставка не покрывает наши затраты. Либо переходим на 55 тысяч, либо придётся сократить объём поддержки вдвое». Клиент согласился на новую ставку — он и сам понимал, что пользовался студией больше, чем платил.

Такой разговор пугает. Но клиент либо соглашается на справедливые условия, либо уходит и освобождает ресурс для тех, кто платит нормально.

Один инструмент: три вопроса к каждой строке

Не таблица и не методика — просто три вопроса, которые нужно задать по каждой статье расходов и каждому направлению.

Если убрать это завтра — что изменится для клиента? Если «почти ничего» — кандидат на вычеркивание.

Если оставить ещё на три месяца — это принесёт деньги или только потребует их? Если «только потребует» — нет смысла ждать.

Держу это из-за дела или потому что жалко отказываться? Самый честный вопрос. И самый неудобный.

Как резать

Быстро и чисто. Не «постепенно сворачивать», не «посмотрим ещё месяц». Решение принято — срок конкретный.

Подписку — отменить сегодня. Направление — закрыть и честно передать клиентов. Подрядчика — предупредить и выполнить обязательства. Клиента на невыгодных условиях — поговорить и предложить новые.

И ещё одно. После того как отрезали — не возвращайтесь к этому решению через неделю. Мозг будет искать способы передумать. Это не сигнал пересмотреть — это просто дискомфорт от потери привычного. Отрезали — значит отрезали.

Кризисная резка — это тоже маркетинговое решение. Когда убираете слабые продукты, пустые направления, имиджевые расходы и токсичных дешёвых клиентов — вы тем самым очищаете позиционирование, концентрируетесь на понятном предложении и усиливаете то,

что реально покупают. Это не финансы отдельно от продаж. Это маркетинговая концентрация через финансовую дисциплину.

После такой расчистки у бизнеса появляется то, чего не было в начале кризиса: внимание, деньги и управленческая энергия. Именно они понадобятся в следующих главах — чтобы пересобрать предложение, перестать продавать из страха и снова начать возвращать выручку руками.

Что делать на этой неделе

Выпишите все расходы за последний месяц и задайте по каждой строке первый вопрос: что изменится для клиента, если убрать это завтра. Всё, где ответ «почти ничего» — список кандидатов. Посчитайте маржинальную прибыль по каждому направлению. Если где-то минус или ноль — это разговор, который нужно провести на этой неделе. Возьмите трёх клиентов с самой низкой выручкой, посчитайте реальное время на них, сравните с тем, что они платят. Если баланс не в вашу пользу — готовьтесь к честному разговору.

Глава 4. Пять цифр против паники

У пилота на приборной панели несколько сотен показателей. Но во время полёта он смотрит на пять главных: высота, скорость, курс, топливо, горизонт. Этого достаточно, чтобы понимать — летим нормально или что-то идёт не так.

В кризис собственнику нужно примерно то же самое. Не двадцать метрик из управленческого отчёта — пять цифр, по которым раз в неделю за десять минут видно состояние бизнеса. Хватает ли воздуха. Где утечка. Движемся или падаем.

Но вот что важно: эти пять цифр нужны не для бухгалтерии и не для отчёта. Они нужны, чтобы не путать одну проблему с другой. В кризис можно одновременно терять деньги в дебиторке, маржу — в скидках, а клиентов — в сломанной продаже. Без короткой системы ориентации все эти проблемы сливаются в одно общее «всё плохо» — и лечите не то, что на самом деле болит.

Цифра первая: денежный запас

Вопрос, на который она отвечает: сколько недель бизнес продержится на том, что уже есть?

Считается так: возьмите остатки на всех счетах прямо сейчас. Добавьте только те поступления, которые практически неизбежны в ближайшие две недели — подписанные договора с известной датой оплаты, не «клиент обещал», а именно подтверждённые. Разделите на среднемесячные обязательные расходы — аренда, зарплата, налоги, обязательные платежи поставщикам.

Меньше двух месяцев — красная зона. Все решения принимаются с учётом этого ограничения, никаких новых обязательств без ясного источника денег. От двух до четырёх месяцев — жёлтая зона, есть время на манёвр, но не на эксперименты. Больше четырёх — зелёная, можно думать о развитии.

Андрей, владелец логистической компании в Перми, посчитал эту цифру впервые в феврале. Получил 1,4 месяца. Это было не приятно, но это было конкретно. Он понял: у него шесть недель, чтобы либо закрыть три висящих сделки, либо сократить постоянные расходы. Он сделал и то и другое — частично. Через шесть недель запас вырос до 2,8 месяца.

Смотрите на эту цифру раз в неделю. Она должна расти или хотя бы не падать.

Цифра вторая: маржинальность по ключевым направлениям

Вопрос, на который она отвечает: на чём мы реально зарабатываем?

Не общая рентабельность бизнеса — это для годового отчёта. Маржинальность по каждому из двух-трёх главных направлений: выручка минус прямые затраты, в процентах. Считать нужно ежемесячно и смотреть на динамику.

Если маржинальность какого-то направления падает три месяца подряд — это не случайность. Либо растёт себестоимость, либо вы даёте скидки, либо привлекаете не тех клиентов. В любом случае требует решения, а не наблюдения.

Типичная ситуация: компания видит, что выручка держится, и успокаивается. А маржинальность тем временем падает с 28% до 19% за квартал. Через два квартала выручка та же — а денег нет. Продадут всё больше, но всё ближе к себестоимости.

Цифра третья: дебиторка старше 30 дней

Вопрос, на который она отвечает: сколько денег застряло у клиентов?

Не вся дебиторка — только та, которой больше 30 дней. Именно она показывает, где деньги перестали двигаться.

Каждую пятницу — выгрузка из учётной системы, список счетов старше 30 дней, общая сумма. Если она выросла по сравнению с прошлой пятницей — в понедельник начинаете звонить. Не ждёте, не смотрите, не надеетесь.

Эта цифра должна либо уменьшаться, либо оставаться стабильной. Если растёт — клиенты начали задерживать оплату системно, и это требует немедленной реакции.

Цифра четвёртая: конверсия из квалифицированного обращения в сделку

Вопрос, на который она отвечает: насколько эффективно мы превращаем реальный интерес в деньги?

Важное уточнение: считать нужно не все входящие подряд, а квалифицированные обращения — те, где клиент реально подходит под ваш профиль и имеет потребность. Случайные запросы, нецелевые лиды и мусорные заявки смешивать в одну корзину не стоит — цифра будет плавать и создавать ложную тревогу.

Если конверсия падает — что-то сломалось в процессе продажи. Либо менеджеры разговаривают с новыми, напуганными клиентами старыми скриптами. Либо оффер перестал отвечать на страхи рынка. Либо цикл сделки удлинился, а вы этого не заметили.

Виктор, владелец b2b-компании в Самаре, отслеживал конверсию ежемесячно. В марте она упала с 22% до 14%. Он не стал давить на менеджеров — сел и прослушал десять записей звонков. Оказалось, менеджеры начинали разговор с презентации продукта, хотя клиенты теперь хотели сначала говорить о своих проблемах. Перестроили подход — через месяц конверсия вернулась к 19%.

Эта цифра — прямой индикатор того, работает ли ваша продажа в изменившихся условиях рынка.

Цифра пятая: объём активной воронки

Вопрос, на который она отвечает: хватит ли того, что сейчас в работе, чтобы закрыть следующий месяц?

Это сумма всех сделок, которые сейчас находятся в активных переговорах — от первого контакта до финального согласования. Не мечты и не холодные лиды, а реальные разговоры, где клиент подтвердил интерес.

Сравните эту сумму с вашей месячной выручкой. Если объём воронки меньше месячной выручки — у вас уже сейчас проблема со следующим месяцем, просто она ещё не видна в цифрах. Если больше в два-три раза — вы в нормальной позиции, есть запас на случай, что часть сделок не закроется.

Эта цифра особенно важна именно в кризис, потому что цикл сделки удлиняется. Клиент, который раньше решал за неделю, теперь думает месяц. Если воронка не пополняется сегодня — через два месяца будет пусто.

Как смотреть на пять цифр вместе

Каждая цифра по отдельности — одно наблюдение. Вместе они дают картину, которую нельзя получить из одного отчёта.

Вот два примера того, как одна и та же выручка может означать совершенно разное.

Картина первая: выручка держится. Денежный запас три месяца. Маржинальность падает. Дебиторка растёт. Конверсия стабильна. Воронка полная. Диагноз: продаёте нормально, но продаёте себе в убыток и не получаете деньги вовремя. Приоритет — маржа и дебиторка, а не продажи.

Картина вторая: выручка держится. Денежный запас два месяца. Маржинальность стабильна. Дебиторка в норме. Конверсия упала с 20% до 11%. Воронка сжимается. Диагноз: воронка ломается, новые клиенты приходят хуже. Приоритет — продажи и удержание, а не финансы.

Одна и та же выручка — разные проблемы — разные действия. Без пяти цифр эту разницу не увидеть. И именно поэтому предприниматели в кризис часто лечат не то: усиливают рекламу, когда проблема в марже, или режут расходы, когда проблема в конверсии.

Как это вести

Таблица в Google Sheets на пять строк. Обновляется раз в неделю — десять минут в пятницу. Пять строк, рядом с каждой цифра прошлой недели и цифра этой, стрелка вверх или вниз.

Не нужна сложная система. Нужна привычка смотреть на одни и те же пять чисел каждую неделю — и замечать, когда что-то начинает двигаться не туда. Потому что в кризис проблемы не появляются внезапно. Они сначала появляются в цифрах — за две, три, четыре недели до того, как становятся ощутимыми.

К этому моменту у вас есть не просто набор показателей. У вас есть способ отличить, где рынок не покупает, а где вы сами теряете деньги, маржу и клиентов внутри бизнеса. Только после этого имеет смысл задавать следующий вопрос — и он уже совсем другой по природе: что именно рынок ещё готов покупать и как сделать предложение безопасным для клиента, который боится тратить.

Что делать на этой неделе

Создайте таблицу на пять строк. Посчитайте денежный запас: остатки на счетах плюс подтвержденные поступления ближайших двух недель, деленные на обязательные ежемесячные расходы. Посчитайте маржинальность по двум-трем ключевым направлениям за последний месяц. Выгрузите дебиторку и отметьте всё, что старше 30 дней. Посчитайте конверсию из квалифицированных обращений в сделки за последние 30 дней. Оцените объем активной воронки и сравните с месячной выручкой. Запишите все пять цифр. На следующей неделе обновите и посмотрите, куда движется каждая.

ЧАСТЬ II. ПЕРЕСОБРАТЬ ТО, ЧТО ВЫ ПРОДАЁТЕ

Глава 5. Почему вас перестали покупать

Игорь — владелец небольшой мебельной компании в Воронеже. В январе к нему пришла семья: муж, жена, двое детей. Смотрели кухню. Два часа в шоуруме, всё понравилось, обсудили комплектацию, получили расчёт — 680 тысяч рублей. Менеджер проводил их до двери, они сказали «будем думать» и ушли.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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