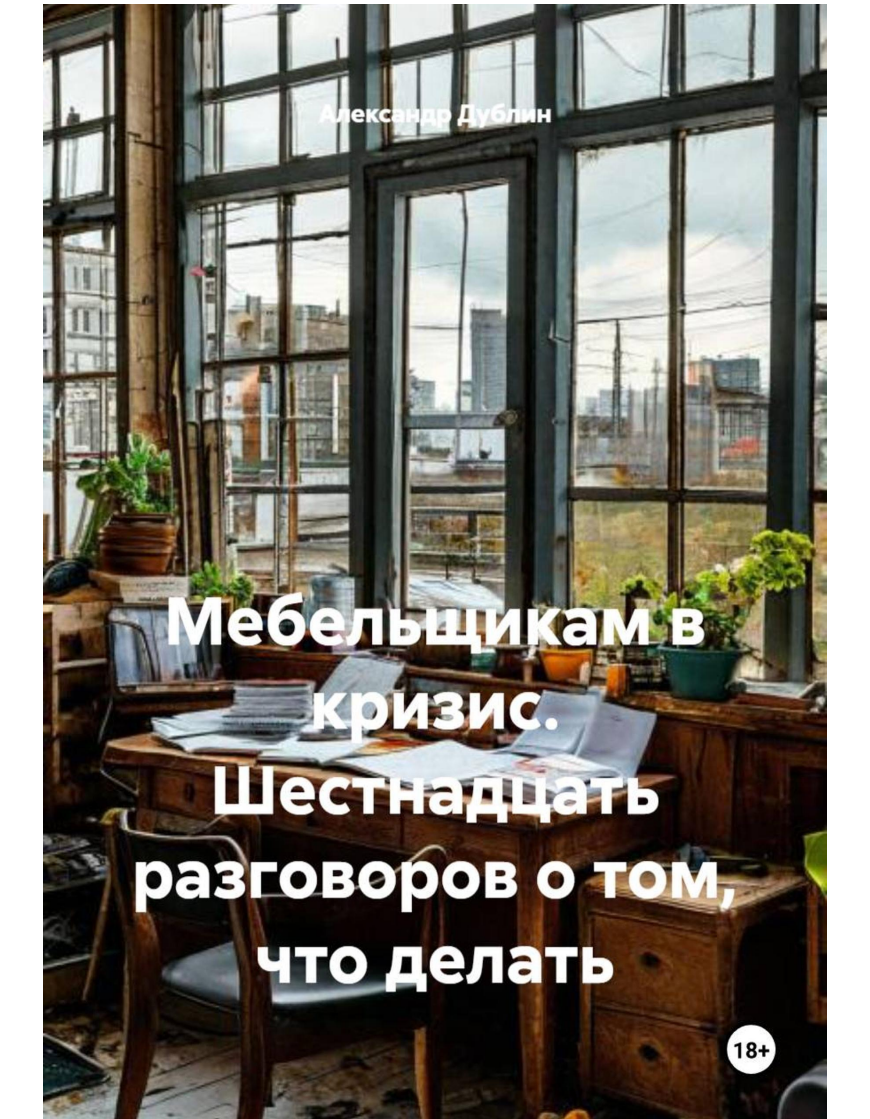




Александр Дублин

**Мебельщикам в
кризис.
Шестнадцать
разговоров о том,
что делать**

18+

Александр Дублин

Мебельщикам в кризис.

Шестнадцать разговоров

о том, что делать

<https://litres.ru/74047563>

SelfPub; 2026

Аннотация

Это не учебник и не методичка. Чек-листов на 47 пунктов здесь нет: их и так в интернете хватит, чтобы накрыть мебельный рынок от Калининграда до Владивостока. Если бы дело было в чек-листах, кризис давно бы кончился.

Шестнадцать коротких текстов, написанных в одну волну этого кризиса. Поодиночке каждый читается за десять минут в очереди в шиномонтаж. А подряд они складываются в одну мысль: мебельной компании сегодня нужно не больше делать, а иначе видеть. Не «больше работать», а «иначе». Не «лучше», а «проще». Не «держат в голове», а «класть на бумагу».

Книга ведёт через пять состояний: зеркало, в котором узнаёшь себя и свой характер среди шести типов собственника; отмазки, которые стоят дороже упущенного контракта; новую оптику; рабочие инструменты; взгляд на жизнь после кризиса.

Здесь нет «успешного успеха». Здесь есть разговор, который придётся иметь сначала с собой, а потом с командой. Реакция читателей чаще всего одна: «вроде ничего нового, но как будто впервые сел и подумал».

Содержание

Об авторе	9
Предисловие	13
Почему эти шестнадцать текстов лежат под одной обложкой	14
Как это устроено	16
Как читать	18
О чём здесь не написано	19
Где ещё можно прочитать эти статьи	20
Зеркало	21
Зоопарк собственника: шесть портретов мебельщика в кризис	22
Откуда это взялось	23
Вторая ось: откуда берётся ваша программа действий	26
Матрица АБ	28
Шесть портретов	31
1. Ёж-белка: великая идея в колесе	31
2. Лиса-белка: сто инсайтов под завалом	32
3. Ёж-шимпанзе: ученик одной книги	34
4. Лиса-шимпанзе: сборщик чужого опыта	36
5. Ёж-бык: моноидея на кредитном плече	38
6. Лиса-бык: пулемёт разворотов	40
Тест на одну минуту	43

Выход из клетки	44
P.S.	47
Почему мебельщик делает всё как раньше, даже лучше, но продаёт хуже	48
Старый рынок закончился не потому, что мебель стала не нужна	51
Главный вопрос - уже не «как получить больше лидов»	53
Покупателю сейчас нужна не мебель, а основание потратить деньги	55
Салон больше не может быть просто салоном	57
Ассортимент надо не расширять, а дисциплинировать	59
Скидка не заменяет доверия	61
Недогруз производства - это не только беда	63
Контент должен перестать быть витриной тщеславия	65
Не один большой план, а постоянный цикл экспериментов	66
Собственнику снова придётся стать исследователем	68
Что делать практически	70
В чём главная ошибка мебельщика сейчас	72
Нельзя добиться. Можно только добиваться	74
В кризис мебельщикам нужно не «лучше», а проще	76

В кризис сложность становится налогом на выживание	79
Мебельщики слишком часто ищут героев	81
Продавать надо не мебель, а снижение тревоги	83
«Индивидуальный подход» часто оказывается дорогим названием бардака	85
Коммерческое предложение должно помогать покупать, а не доказывать, что менеджер не зря ел	88
CRM не должна быть красивой, она должна не давать лидам умирать	90
Ассортимент надо не расширять, а чистить	92
Управлять надо не людьми вообще, а функциями	94
Маркетинг должен стать фабрикой простых смыслов	96
Качество надо контролировать простыми чек-листами, а не надеждой на профессионализм	98
Простота это не отказ от развития, а условие масштабирования	100
Что мебельщику делать прямо сейчас	102
Вместо вывода	104
Отмазки	108
«Нет времени» в мебельном бизнесе: самая дорогая отмазка кризиса	109

«Нет времени» - это не про время	112
Кризис делает эту отмазку особенно дорогой	114
У системы никогда не находится подходящего времени	117
Конец ознакомительного фрагмента.	118

Александр Дублин
Мебельщикам в кризис.
Шестнадцать разговоров
о том, что делать

Мебельщикам в кризис

Шестнадцать разговоров о том, что делать

Сборник из шестнадцати статей о мебельном бизнесе
в нынешнем кризисе

Александр Дублин
2026

Об авторе

Александр Борисович Дублин

Аналитик бизнеса, консультант, ментор



ТАНЕЦ ПЕРЕМЕН

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

РЕВОЛЮЦИЯ В КОММУНИКАЦИОННОЙ СФЕРЕ

УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ

К. ДРУГИ

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРОМ

Я помогаю собственникам разобраться, что на самом деле происходит в бизнесе, и превратить хаос ежедневных решений в понятную систему цифр, процессов и действий.

Моя работа - это не про красивые презентации и общие советы. Я вхожу в реальную ситуацию бизнеса: смотрю управленческий учёт, продажи, процессы, клиентский опыт, роли и точки напряжения. Помогаю увидеть, где теряются деньги, почему решения буксуют и что нужно изменить, чтобы бизнес стал управляемее.

Последние 10 лет я глубоко работаю с мебельным бизнесом: продажи, производство, CRM, управленческий учёт, сервис, партнёрства, рост и кризисы. Но мой подход шире одной отрасли: я работаю с бизнесом как с системой.

Ко мне обращаются, когда собственнику нужен спокойный внешний партнёр: подумать, разобрать сложную ситуацию, собрать модель, проверить гипотезы и довести решения до внедрения.

С чем помогаю

- управленческий учёт и модель бизнеса
- продажи и клиентский опыт
- процессы и правила работы
- бизнес-анализ и диагностика
- менторинг собственника
- подготовка управленческих решений

Я не занимаюсь подбором персонала и не управляю ко-

мандой вместо собственника. Моя задача — помочь увидеть систему, принять решения и сделать бизнес понятнее, устойчивее и управляемое.

Предисловие

Эта брошюра - не учебник и не методичка: в ней нет таблиц с готовыми регламентами, шаблонов скриптов и чек-листов на 47 пунктов. Всё это и так лежит в интернете в количествах, которых хватит, чтобы накрыть весь мебельный рынок России от Калининграда до Владивостока двойным слоем. Если бы дело было в чек-листах, кризис мебельной отрасли давно бы закончился.

Дело не в чек-листах.

Шестнадцать статей, собранных под одной обложкой, написаны в одну волну зимой, весной и летом нынешнего кризиса продаж. Они выходили по одной, с разницей в несколько дней, и быстро выяснилось, что читают их одни и те же люди - собственники мебельных компаний, фабрик и салонов.

Те, кто построил производство, отдел продаж, замерную службу и монтажную бригаду; кто прошёл два-три предыдущих кризиса; кто привык доверять не теориям, а собственному рынку. И именно от этих людей чаще всего шла одна и та же реакция: «вроде ничего нового, но как будто впервые сел и подумал».

Это и был эффект, ради которого писались статьи: не сообщить новое знание, а дать **повод остановиться и подумать.**

Почему эти шестнадцать текстов лежат под одной обложкой

Каждая статья самодостаточна: можно читать любую отдельно, в любом порядке, под кофе или в очереди в шиномонтаж. Но если читать их подряд, проявляется то, что в отдельной статье спрятано: **общая рамка нынешнего кризиса.**

Мебельный рынок изменился, не временно просел, как в 2014-м или в 2020-м, а именно изменился по существу: клиент стал осторожнее, деньги дороже, ипотека сложнее, заявки дороже, сделки длиннее, маркетплейсы агрессивнее, а старые способы привлечения дают всё меньше отдачи.

И в этой новой реальности привычные действия мебельной компании дают всё меньший результат, даже если выполняются лучше прежнего. Делает компания всё то же самое, иногда даже аккуратнее, а продаёт хуже, и первой реакцией собственника часто становится: **«надо больше стараться»**. Больше работать, больше совещаний, больше отчётов, лучше скрипты, лучше реклама, лучше сайт.

А правильная реакция, по моему мнению, должны быть другой:

- не «зверь», а «смотритель»,
- не «больше», а «иначе»,
- не «лучше», а «проще»,

- не «уникальное», а «неизбежное»,
- не «работать», а «учиться»,
- не «греть», а «светить»,
- не «держать в голове», а «класть на бумагу»,
- не «волшебная палочка», а «усилитель»,
- не «нет времени», а «не то время, чтобы оправдываться нехваткой времени».

Шестнадцать статей - это шестнадцать заходов с разных сторон к одной и той же сути.

Как это устроено

Брошюра разделена на пять частей.

Часть I. Зеркало. Три статьи о том, что происходит на самом деле. Первая — карта: шесть портретов собственника в кризис, чтобы вы узнали свой. Дальше — трезвый разбор без «рынок виноват» и «менеджеры обленились»: почему вы делаете всё как раньше, а продаёте хуже, и почему попытка «сделать лучше» парадоксально приводит к тому, что не делается вообще ничего.

Часть II. Отмазки. Пять статей о том, что собственник чаще всего делает и говорит себе вместо действия. «Нет времени», «надо больше работать», «закон людоедский, клиенты обнаглели» и «это мы и так знаем» - четыре самые дорогие фразы кризиса, а пятый заход тоньше: целая комфортная деятельность, которая греет воздух вместо того, чтобы светить. Всё это звучит деловито и убедительно, и именно поэтому опасно.

Часть III. Новая оптика. Четыре статьи о том, куда направить взгляд: внутрь на старую базу, на замороженные сделки, на процессы, структурно на спринты вместо вечной операционки, на ключевых людей не как на ресурс, который надо ещё больше выжать, а как на тех, кому в этом кризисе можно вырасти быстрее, чем рынок падает. И, наконец, на общую рамку: что именно в модели бизнеса надо ме-

нять: предложение, каналы, управленческий ритм, чтобы все остальные ходы делались в одну сторону, а не били в разные.

Часть IV. Инструменты. Три статьи про то, чем компания живёт каждый день и чем её теперь можно усилить. Память собственника как самая дорогая иллюзия, письменность сотрудников как способ её проверить и искусственный интеллект как усилитель, который выручает того, кто умеет думать, и выдаёт хаос тому, кто не умеет.

Часть V. Взрослый взгляд. Одна статья на финал. Расширение горизонта: после кризиса всегда есть жизнь, и собственнику полезно заранее знать, что в ней делать.

Как читать

Можно подряд. Так задумано, ведь каждая следующая часть опирается на предыдущую, и в финале складывается общая картина.

Можно по оглавлению, выбирая то, что болит сегодня. Большинство статей читаются за 10–20 минут.

Можно дать своим управляющим, начальнику производства или руководителю отдела продаж, так как отдельные главы хорошо работают как повод для разговора на планёрке. Часть IV, например, прямо просится в разбор с руководителем отдела продаж и с человеком, который у вас отвечает за CRM.

Чего лучше **не делать** - это не превращать брошюру в очередное «надо обсудить и внедрить». Если после чтения захочется немедленно перестроить всю компанию по пяти направлениям сразу - это та самая ловушка из Части I.

Вместо этого возьмите одно, запустите, доведите до состояния, когда оно работает каждый день, потом возьмите следующее.

О чём здесь не написано

В статьях почти нет цифр, и не потому, что я их не люблю, а потому что кризис в мебельной отрасли невозможно описать средней температурой по больнице. У одной компании рентабельность плюс пятнадцать процентов, у соседней - минус двадцать, и одни и те же отраслевые сводки им обеим бесполезны.

Здесь нет «успешного успеха» и историй про то, как «один мой клиент сделал X и его выручка выросла в три раза». Если ваш консультант рассказывает такое, то поинтересуйтесь, что стало с тем клиентом через два года.

Здесь нет рекламы конкретных CRM, рекламных площадок, программ лояльности, маркетплейсов и складских систем. Их выбор - ваша задача, а не моя.

Здесь есть разговор: шестнадцать заходов на один и тот же разговор, который собственнику мебельной компании в этом кризисе придётся иметь сначала с собой, а потом с командой. Если эта брошюра поможет начать его раньше, то она своё дело сделала.

Где ещё можно прочитать эти статьи

Все шестнадцать текстов опубликованы на Дзене. Под заголовком каждой главы есть ссылка на её оригинал, там же ниже идут отклики читателей. Иногда там разворачивается отдельный, не менее полезный разговор; иногда - это повод написать следующую статью.

Если хочется новых текстов раньше остальных и в более коротком формате, есть мой **телеграм-канал**. Туда сначала ложатся заметки и наблюдения; часть из них потом дорастет до больших разборов вроде тех, что вошли в эту брошюру. Адреса канала и личной связи смотрите в разделе «Об авторе» на последних страницах.

Часть I

Зеркало

Что вообще происходит

Прежде чем спрашивать «что делать», полезно посмотреть на то, что происходит. Не на рынок в целом и не на конкурентов — на собственную компанию и на себя. Три следующие статьи — это не план действий, это зеркало. Первая из них — карта на шесть портретов собственника в кризис: с неё стоит начать, чтобы узнать свой. Если ни в карте, ни в двух зеркалах за ней ничего не узнаётся, остальные части можно не читать: они написаны для тех, кому хотя бы одно из описанных состояний кажется знакомым.

Глава 1

Зоопарк собственника: шесть портретов мебельщика в кризис

Как прогулка по Иерусалимскому зоопарку превратила старую дихотомию Исайи Берлина в карту выживания для мебельного бизнеса

Откуда это взялось

Недавно я бродил по Иерусалимскому библейскому зоопарку. Занятие, казалось бы, максимально далёкое от падающего спроса на кухни, кассовых разрывов и ставки, при которой кредит на новый станок выглядит как ставка в казино. Но мозг консультанта устроен подло: он не отдыхает, он подбирает метафоры.

В 1953 году философ **Исайя Берлин** написал эссе «Ёж и лиса» - формально про Толстого, фактически про всех нас. Он оттолкнулся от строчки древнегреческого поэта Архилоха: *«Лиса знает много секретов, а ёж - один, но самый главный»*. Ёж видит мир через одну большую идею и подчиняет ей всё. Лиса видит множество идей, углов и противоречий и не сводит их к единому центру. Берлин, кстати, честно признавался, что задумывал это как интеллектуальную игру, не подозревая, что игра переживёт его самого.

Бизнес-литература выбрала сторону. **Джим Коллинз** в «От хорошего к великому» возвёл ежа в герои: найди свою одну великую идею и победишь. А потом пришёл **Филип Тетлок** с исследованием десятков тысяч экспертных прогнозов и испортил праздник: лисы стабильно предсказывают будущее точнее ежей. В спокойные времена это академический спор. В кризис вопрос выживания: кризис состоит из прогнозов, которые не сбылись.

Но, стоя между вольерами, я понял, чего этой красивой дихотомии не хватает.

Она про мышление, а кризис проверяет не мышление - кризис проверяет поведение.

Я знаю мебельщиков-лис: начитанных, видящих рынок объёмно, способных за вечер разобрать чужую бизнес-модель на молекулы. И ведущих себя при этом как белка в колесе: с утра до ночи в цеху, в WhatsApp, в счетах. Я знаю ежей с великой идеей, которые при первом шорохе рынка несутся, как бык на тряпку, занимать деньги «на рывок». Мышление и поведение = это разные оси, и именно разрыв между ними убивает компании. Не глупость, а разрыв.

Так дихотомия Берлина получила вторую ось. Так появился мой зоопарк.



Вторая ось: откуда берётся ваша программа действий

Если ось мышления отвечает на вопрос «как вы видите мир», то ось поведения отвечает на вопрос куда более неприятный: **откуда берётся программа ваших действий**. У собственника таких источников **три**.

Из вчерашнего дня - Белка. Программа действий: «делаю то, что делал вчера, только быстрее». Колесо: счета, поставки, рекламации, монтажники, фурнитура, которая опять подорожала. Важная зоологическая деталь, к которой мы ещё вернёмся: дикая белка не крутит колесо - она делает запасы на зиму. Колесо белки - это следствие (изобретение) клетки.

Из чужого опыта - Шимпанзе. Программа действий: «делаю то, что делает авторитет». Приматологи называют это социальным обучением, и это действительно умная стратегия - не изобретать велосипед, а скопировать у того, кто уже едет. Есть нюанс: в природе шимпанзе **копируют не самых умных сородичей, а самых статусных**. Теперь посмотрите на список спикеров любого бизнес-форума и скажите, что у нас иначе.

Из собственного аппетита - Бык. Программа действий: «вижу красную тряпку - иду». Большой рынок, большая мечта, оценка в миллиард, «захватим всю мебель реги-

она». И снова зоология подбрасывает иронию: быки не различают красный цвет. Они реагируют не на цвет тряпки, а на её движение. Рынок тоже не «красный» и не «горячий», просто кто-то умело им машет. А вот хайп - это и есть движение тряпки.

Скрещиваем две оси и получаем матрицу АБ.

Матрица АБ

Поведение \ Мышление	Ёж (одна большая идея)	Лиса (много углов зрения)
Белка (программа из вчера)	Великая идея в колесе	Сто инсайтов под завалом
Шимпанзе (программа из чужого опыта)	Ученик одной книги	Сборщик чужого опыта
Бык (программа из аппетита)	Моноидея на кредитном плече	Пулемёт разворотов

Шесть клеток и ни одной «правильной», и это не недо-
работка, а конструкция: это диагностический инструмент, а
не доска почёта. Пройдёмся по вольерам, в каждом увидим
портрет, мебельный кейс, кризисный сценарий и один ход на
выживание.



Шесть портретов

1. Ёж-белка: великая идея в колесе

Портрет. У него есть концепция, и она хорошая: «мы делаем лучший премиальный шкаф-купе в городе», «наша кухня - это инженерия, а не фасады». Идея живёт в презентации, в шапке сайта, в его голове. А он сам живёт в цеху. Закупки, замеры, рекламация по петлям, монтажник запил. Идея есть. Прорыва нет - на прорыв не остаётся ни часа.



Кейс. Фабрика с сильным позиционированием и нулевым ростом. Собственник лично проверяет каждую отгрузку, потому что «никто, кроме меня». Десять лет «никто, кроме меня». Спросите его о стратегии и он ответит блестяще, но между двумя звонками поставщику ЛДСП.

Кризис. Спрос проседает, и ёж-белка отвечает единственным известным ему способом: крутить колесо быстрее - работать больше, спать меньше. Колесо то же самое, белка худеет. Великая идея так и не вышла из презентации в воронку продаж.

Ход на выживание. Один день в неделю проводить вне колеса, под замком, без телефона. И один вопрос на этот день: **что из моей великой идеи клиент реально видит и пересказывает другим?** Если идея не пересказывается, то её нет. **В кризис выживает не тот, кто больше работает, а тот, кого больше рекомендуют.**

2. Лиса-белка: сто инсайтов под завалом

Портрет. Самый трагический персонаж зоопарка. Умный, начитанный, видит рынок в четырёх измерениях. Заметки полны блестящих гипотез: партнёрская программа с дизайнерами, новый формат шоурума, подписка на обслуживание мебели. Но все гипотезы двухлетней давности, потому что каждый день - это пожар, и тушит его лично он.



Кейс. Владелец шоурума и небольшого производства. Строит «платформу будущего» и одновременно лично выбирает фурнитуру, потому что менеджер «не чувствует». Стратегическая сессия с самим собой по дороге домой, в пробке. Протокол не ведётся.

Кризис. Кризис для лисы-белки - праздник генерации: по три антикризисные идеи в неделю. Ни одна не доживает до пятницы. Хуже того: множественность углов зрения превращается в паралич: лиса слишком хорошо видит риски каждого варианта, чтобы выбрать хоть один.

Ход на выживание. Жестокое правило: одна идея, один

срок, один ответственный (не вы). Остальные девяносто девять - в морозилку, письменно, с датой разморозки. Лиса с одной размороженной идеей в руках опаснее для конкурентов, чем ёж со всей его философией.

3. Ёж-шимпанзе: ученик одной книги

Портрет. У него есть Учитель. Один. Это может быть Адизес, EOS, любимый автор или гуру с курса за триста тысяч. И надо отдать должное: он не попугай, он копирует умно - системно, последовательно, с внедрением. Вся компания выстроена «по книге». Проблема одна: книга писалась не для его рынка, не для его города и точно не для этого кризиса.



Кейс. Производство, где всё «по методологии»: правильные совещания, правильные роли, правильные дашборды. Рынок при этом требует неправильного - быстрого, грязного, не предусмотренного методичкой. А на неправильное нет благословения Учителя.

Кризис. Самый коварный сценарий: ёж-шимпанзе продолжает делать всё *правильно* - по методичке. Просто рынок ушёл туда, где методичка не действует. Он будет совершенствовать процессы до самого конца, и конец будет идеально задокументирован.

Ход на выживание. Оставить каркас - он не вреден. Но выдать себе письменную лицензию на ересь в тактике: лю-

бое отклонение от канона разрешено, если его подтверждают цифры. Сверяться с отчётом о движении денег, а не с цитатами. Учитель не придёт платить зарплату вашему цеху.

4. Лиса-шимпанзе: сборщик чужого опыта

Портрет. Сильнейший паттерн в зоопарке. Учится у многих и осознанно: у одного берёт продажи, у другого - производство, у третьего - финансы. Собирает собственный гибрид и, что важно, сверяет его с цифрами, а не только с конспектами. Если в матрице и есть клетка, из которой ближе всего к выходу, то это она.



Кейс. Собственник, собравший рабочий стек: стратегия по одному автору, процессы по другому, переговоры по третьему. Стек работает, потому что хозяин стека помнит: **методология - это гипотеза, а не религия**.

Кризис. У сильного паттерна - сильная тень: курсовой туризм. В кризис обучение превращается в анестезию: записаться на ещё один курс психологически легче, чем позвонить десяти ушедшим клиентам. Сборщик опыта рискует коллекционировать чужие решения вместо принятия собственных.

Ход на выживание. Правило 72 часов: любой заимствованный приём либо внедряется за три дня хотя бы в черно-

вом виде, либо выбрасывается. И сменить источники: в кризис учиться у тех, кто выживает в *этом* кризисе, а не у тех, кто красиво описал прошлый.

5. Ёж-бык: моноидея на кредитном плече

Портрет. Визионер с одной тряпкой. «Рынок мебели региона будет наш», «выйдем на миллиард к 2028-му». Под идею берутся кредиты, находятся инвесторы и новые площади. Сигналы о том, что рынок меньше мечты, а экономика одной сделки не сходится, отменяются как маловерие. Мечтает стать единорогом, не замечая иронии: единорог это, в сущности, бык, который поверил, что один рог лучше двух. Сказочным существам проще, у них нет кредитной нагрузки.

Кейс. Компания, которая «сразу строилась на масштаб»: производственные площади на вырост, штат на вырост, лизинг на вырост. Не выросло только одно - платёжеспособный спрос, который никто не удосужился проверить до подписания договоров.



Кризис. Здесь всё быстро. Ставка превращает кредитное плечо в гильотину, отложенный спрос - в отложенные навсегда заказы. «Прорвёмся» - это боевой клич, а не финансовая модель. В удачном сценарии ёж-бык - герой деловой прессы, но в типичном - это учебный кейс для остальных пяти клеток.

Ход на выживание. Пересчитать юнит-экономику по текущей ставке, текущему циклу сделки и текущей конверсии без «когда рынок развернётся». Если математика не сходится, то резать масштаб до точки, где сходится, как бы ни было больно рогам. Рога нужны для рынка, а не для тарана собственного баланса.

6. Лиса-бык: пулемёт разворотов

Портрет. Видит много возможностей, схватывает сигналы раньше всех и при этом обладает бычьей тягой к экшену. Выбирает тряпку и несётся, по дороге трижды меняя маршрут. Сегодня - мебель для застройщиков, через квартал - маркетплейсы, ещё через квартал - франшиза. Всё на полной скорости. В хорошей конфигурации это сильный предприниматель, в плохой - генератор очень дорогих экспериментов.



Кейс. Каждые полгода - честная стратегическая сессия. Данные собраны, риски видны. И каждый раз выбирается самый рискованный сценарий, потому что остальные скучные. Команда узнаёт о новом курсе по тону утренней планёрки.

Кризис. Каждый разворот стоит денег: переобучение людей, новые материалы, брошенные наработки, выжженное доверие команды. В кризис деньги заканчиваются быстрее, чем идеи, а у лисы-быка идеи не заканчиваются никогда. Это и есть приговор.

Ход на выживание. Посчитать полную стоимость по-

следних трёх разворотов: в деньгах и в уволившихся людях. Цифра отрезвляет лучше любого коуча. И назначить себе совет директоров из одного трезвого человека - финансиста, партнёра, жены - с реальным правом вето на следующий разворот.

Тест на одну минуту

Три вопроса, никакого психолога не нужно.

Вопрос 1, ось мышления. Сформулируйте стратегию компании одной фразой. Фраза выскочила мгновенно - вы ёж. Начали с «ну, тут смотря с какой стороны посмотреть» - лиса. Оба ответа нормальные. Ненормально - не знать, какой из них ваш.

Вопрос 2, ось поведения. Вспомните три последних серьёзных решения. Откуда они взялись? «Мы всегда так делали» - белка. «Прочитал у... / услышал на курсе / увидел у конкурента» - шимпанзе. «Почувствовал: надо переть» - бык.

Вопрос 3, кризис-тест. Что вы сделали в первый месяц, когда спрос просел? Стали работать больше - белка. Купили курс - шимпанзе. Пошли за кредитом на рывок - бык. Этот вопрос точнее первых двух: в кризис маски снимаются, остаётся животное.

Выход из клетки

Теперь главное. В матрице нет хорошей клетки, и выход из неё не в том, чтобы найти седьмое, правильное животное. Его не существует.

Выход - перестать быть животным и стать **смотрителем зоопарка**.

Смотритель не отождествляется ни с одним вольером. Он знает повадки каждого зверя, включая своих внутренних, и решает, кого, когда и чем кормить. Каждое животное в матрице имеет дикую, полезную форму и клеточную, разрушительную. Белка в колесе бессмысленна; белка, делающая запасы на зиму, - это образец финансовой дисциплины. Шимпанзе, копирующий статусных, смешон; шимпанзе, перенимающий приёмы у выживших, экономит годы. Бык, несущийся на машущую тряпку, опасен для себя; один точный, посчитанный удар рогом решает то, что не решат десять стратегических сессий.



Кризис - это зима, и **зимний протокол зрителя** выглядит так:

Неделя лисы. Честная диагностика без любимой идеи. Все версии происходящего, цифры на стол: воронка, маржа по продуктам, денежный поток на тринадцать недель вперёд. Лисы не зря выигрывают у ежей в прогнозах, так что дайте лисе неделю.

День ежа. Из всего многообразия - одна фраза: на чём зимуем. Не три приоритета, а один. Лиса собрала картину, а ёж выбирает точку.

Режим правильной белки. Запасы, а не колесо. Платёжный календарь, контроль каждого рубля предоплат, резерв. Скучно? Зимой скучная белка хоронит ярких.

Час шимпанзе. Заимствовать, но только у тех, кто проходит эту зиму живым, и только по правилу 72 часов: внедрил за три дня или выбросил.

Удар быка. Один. Точечный. Посчитанный. Не фронтальная атака на весь рынок, а атака на один сегмент, где вы объективно сильнее всех. Бык, бьющий в одну точку, страшнее быка, несущегося по полю.

Лиса → ёж → белка → шимпанзе → бык. Да, здесь обе оси и мышления и поведения намеренно свёрнуты в одну линию: зимой не до геометрии матрицы, важна очередность включения. Темперамент - у животных, у зрителя - протокол.

P.S.

В конце той прогулки по зоопарку я остановился у очередного вольера и подумал банальную, в общем-то, вещь. Животное не выбирает клетку: ни ту, что из прутьев, ни ту, что в матрице. Шимпанзе никогда не задумается, у кого он учится. Бык не спросит себя, кто машет тряпкой.

А вы можете! Это, собственно, единственное, что отличает собственника от его внутреннего зверинца. И в кризис это отличие стоит дороже любого станка.

Ось «ёж - лиса» - Исая Берлин, эссе «Ёж и лиса» (1953); данные о точности прогнозов лис - исследования Филипа Тетлока. Поведенческая ось «белка - шимпанзе - бык» и матрица «мышление × поведение» - авторская разработка.

Глава 2

Почему мебельщик делает всё как раньше, даже лучше, но продаёт хуже

«Мы ведь делаем всё то же самое, что и раньше. Даже лучше, а продаётся хуже».

Эту фразу сейчас слышишь почти от каждого второго собственника мебельной компании. От тех, кто много лет работал честно, построил производство, салон, отдел продаж, наладил сайт и рекламу, собрал замерщиков и монтажников в ту нервную живую систему, которую снаружи называют «мебельным бизнесом», а изнутри иногда хочется назвать покороче и помрачнее.

В этой фразе, как ни странно, помещается почти весь диагноз нынешнего кризиса.

Дело может быть не в том, что компания стала хуже работать, скорее наоборот. Менеджеры научились отвечать быстрее, производство собирает аккуратнее, замерщик стал внимательнее, сайт обновился, реклама стала профессиональнее, скрипты - приличнее. Собственник, бывает, даже начал смотреть отчёты, а в наших широтах это уже почти акт гражданского мужества.



И всё равно продажи могут падать, потому что рынок изменился быстрее, чем компания.

Это неприятная мысль, она ломает привычное управленческое утешение. Если продажи падают потому, что кто-то плохо работает, значит, надо найти виноватого, провести совещание, поменять рекламщика, уволить менеджера, заменить РОПа, внедрить CRM, потом ещё раз внедрить CRM, а потом уже внедрить её по-настоящему, чтобы люди хотя бы иногда туда что-то заносили.

Но если продажи падают потому, что изменился сам покупатель, привычные меры начинают работать слабее и не оттого, что они неправильные, а оттого, что лечат вчерашнюю болезнь.

Когда-то мебельщик мог нащупать свою связку:

продукт, клиент, цена, реклама, салон, замер, договор, производство, монтаж. И эта связка работала годами. Где-то лучше, где-то хуже, но в среднем работала. Клиент приходил, выбирал, сомневался, торговался, заказывал, ругался из-за сроков, радовался, если всё приехало вовремя. **Жизнь была понятна, проста и приятна :-)**

Сейчас одной такой связки уже мало. **Увы!**

Нельзя однажды «добиться» продаж, так как можно только постоянно их добиваться. Нельзя однажды найти свой рынок: продукт приходится заново сверять с деньгами клиента, с его страхами и привычками, с каналами продаж, со сроками ремонта, с ипотекой и ставками, с маркетплейсами, ожиданиями от сервиса и общим настроением человека, который смотрит на свою квартиру и думает не «какую бы мне красивую мебель купить», а «может, старый шкаф ещё годик потерпит, он же есть не просит».

Старый рынок закончился не потому, что мебель стала не нужна

Мебель из жизни никуда не делась: люди продолжают жить в квартирах, готовить на кухнях, хранить вещи, работать за столами, укладывать детей спать, переезжать, разводиться, жениться, покупать и сдавать квартиры, делать ремонт и проклинать планировки, придуманные людьми, которые, судя по всему, ненавидели человечество вообще и шкафы в частности.

Но одно дело, что мебель в принципе нужна, и совсем другое, когда человек готов прямо сейчас достать деньги и заказать её именно у вас.

В кризис мебель из товара желания превращается в товар решения. Её покупают, когда есть достаточно сильная причина не откладывать. Раньше такой причиной обычно служил сам ремонт, переезд, новая квартира, желание обновить интерьер или просто нормальное потребительское настроение. Сегодня **покупателю всё чаще приходится объяснять самому себе,** почему он должен расстаться с деньгами именно сейчас.

Не вообще когда-нибудь, не после того, как ставки снизятся, не после того, как станет понятно с работой, не после того, как он ещё десять раз посмотрит маркетплейсы, где шкаф стоит подозрительно дёшево и выглядит на картинке

так, будто его собирали не из ЛДСП, а из мечты.

И тут многие мебельные компании продолжают вести себя так, будто покупатель остался прежним. Они говорят ему: «У нас большой выбор». А он слышит: «Сейчас я утону в вариантах, а потом ещё и заплачу за ошибку».

Говорят: «Мы делаем индивидуально». Он переводит это про себя так: цена будет непредсказуемой, срок тоже, а если что-то пойдёт не так, индивидуальной станет ещё и его головная боль.

Когда менеджер бодро предлагает «оставьте заявку, я перезвоню», клиенту слышится долгий разговор, в конце которого ему назовут цену, от которой захочется обратно в детство, где был один письменный стол и никаких ипотеки.

Слова компании в принципе верные, но попадают они в другую голову. А другая голова требует другой логики продаж.

Главный вопрос - уже не «как получить больше лидов»

В мебельном бизнесе есть удобная иллюзия: если продаж мало, значит, надо больше заявок. Иллюзия удобна тем, что снимает с компании обязанность разбираться в себе. «Реклама плохо работает», и точка, диагностика окончена. Рекламщик, конечно, всегда виноват, это его профессиональная функция в экономике, но иногда он виноват не один.

В кризис лиды бывают не просто дороже - они бывают **(становятся) другими!**

Человек оставил заявку не потому, что готов покупать: он хочет понять порядок цен или сравнить вас с маркетплейсом, или получить проект и уйти думать, или убедиться, что сейчас покупать ему как раз не надо, или потому что жена сказала: «давай хотя бы узнаем», а *муж внутренне уже постригся в монахи финансового воздержания.*

Поэтому главный вопрос сегодня звучит иначе: **"Что происходит с клиентом после того, как он появился в вашей системе."**

Здесь мебельной компании приходится смотреть уже не на красивую цифру входящих обращений, а на весь путь клиента: кто пришёл, с каким сценарием, чего боится, какой бюджет реально держит в голове, с чем сравнивает, на каком

шаге остывает, какие слова менеджера ему помогают, а какие убивают сделку.

Звучит просто, но многие компании до сих пор живут в CRM, где причины отказа выглядят как кладбище управленческой мысли: «дорого», «подумает», «не актуально», «выбрал других», «не дозвонились». Это не причины, это надписи на могильных плитах сделок.

Нормальная причина должна помогать что-то менять. «Дорого» - почти ничего не значит, и **не дорого, а дороже!** Дороже (а не дорого) по сравнению с чем: с маркетплейсом, с конкурентом, с его ожиданием до встречи с реальностью, с его зарплатой? «Подумаю» — тоже не причина. О чём он думает: о цене, о доверии, о сроке, о том, что жена хочет матовый фасад, а он хочет просто не участвовать? О том, что непонятно, чем вы лучше?

В кризис выигрывает не тот, кто громче кричит про скидку, а тот, кто точнее понимает тормоза клиента.

Покупателю сейчас нужна не мебель, а основание потратить деньги

Это, пожалуй, самая важная мысль во всей этой истории. Покупатель не перестал хотеть хорошую кухню, удобный шкаф или нормальную детскую. Он стал осторожнее: в голове у него появилось гораздо больше внутренних «нет» и «**вдруг**»

Нет, сейчас не время. Нет, надо подождать - **вдруг** подешевеет. **Вдруг** ремонт затянется. **Вдруг** компания сорвёт срок. **Вдруг** цвет на образце один, а в квартире окажется совсем другой. **Вдруг** через полгода окажется, что нужно было совсем не это.

Поэтому задача мебельной компании сегодня не просто показать продукт. Нужно дать клиенту три основания купить сейчас: рациональное, эмоциональное и бытовое.

Рациональное - это понятная цена, состав, срок, договор, гарантия, нормальное сравнение вариантов. **Эмоциональное** - доверие и спокойствие, ощущение, что компанией управляют взрослые люди, а не группа энтузиастов, открывших цех вчера и уже сегодня обещающих немецкое качество по цене табуретки. **Бытовое** - клиент должен понимать, как именно всё произойдёт от замера до монтажа: сколько раз его потревожат, кто за что отвечает, где возмож-

ны риски и как компания их закрывает.

Это и есть новая продажа: не «мы сделаем вам мебель», а «мы проведём вас через решение, где много денег, много риска, много бытовой нервотрёпки и очень мало желания ошибиться».

Салон больше не может быть просто салоном

Когда-то салон был местом, куда человек приходил посмотреть мебель. Сейчас он может посмотреть её в телефоне, и, надо признать, в телефоне она часто выглядит лучше, чем в реальности: там нет запаха склада, кривого угла образца, усталого продавца и следов от чужих пальцев на фасаде.

Если салон остаётся просто выставкой образцов, он проигрывает экрану.

Сильный салон сегодня - это место диагностики. Клиент приходит не «посмотреть кухни», а разобраться, что ему делать с его помещением, бюджетом, сроками, привычками и страхами. По сути, кабинет мебельного врача, только без белого халата, иначе люди начнут нервничать ещё до расчёта.

В таком салоне клиент получает то, **чего не даст маркетплейс:**

- разбор планировки,
- проверку реальных сценариев жизни,
- объяснение, где можно сэкономить, а где не стоит изображать финансового героя,
- сравнение материалов человеческим языком,
- понимание, какие решения устареют через два года, а какие проживут дольше,

- оценку рисков сборки (монтажа),
- внятную последовательность шагов.

То есть **салон продаёт уже не квадратные метры выставки, а компетентность.** Если человек после визита понял свою задачу лучше, чем до, салон работает. Если он просто увидел ещё двадцать фасадов, он получил не помощь, а информационное расстройство.

Ассортимент надо не расширять, а дисциплинировать

В кризис у многих появляется естественное желание: дать клиенту больше выбора. Больше фасадов, цветов, материалов, конфигураций, акций - всего больше. Кажется, что если клиент не покупает, значит, он просто ещё не нашёл нужный вариант.

Обычно происходит обратное: чем больше вариантов, тем тяжелее решение. Особенно когда покупатель тревожный, деньги ограничены, рынок нестабилен, а ошибка дорогая.

Ассортимент полезно разложить по трём полкам.

Первая - быстро и понятно. Ограниченная линейка с ясной ценой, сроком, комплектацией. Не бесконечный конструктор, а продукт, который можно за десять минут объяснить и за полчаса посчитать. Кухни из ограниченной матрицы, типовые шкафы, прихожие, рабочие зоны, мебель для арендных квартир. Здесь клиент покупает не уникальность, а ясность.

Вторая - разумная индивидуальность. Решения, которые можно адаптировать под клиента, но без полного производственного безумия: модульность, параметрические размеры, ограниченный набор материалов, понятные правила изменения цены. Клиент получает ощущение, что это «его

проект», а компания сохраняет управляемость.

Третья - сложные проекты. Кухни, гардеробные, комплексные интерьеры, нестандартные планировки, премиальные материалы, работа с дизайнером. Здесь нельзя конкурировать с маркетплейсом, и не надо. Здесь продают компетенцию, надёжность, вкус и способность довести сложный проект до результата.

Если эти три полки перемешать, клиент путается, менеджер мечется, производство страдает, а собственник смотрит на маржу и потихоньку начинает верить в загробную жизнь, потому что в этой пока всё плохо.

Скидка не заменяет доверия

Скидка *кажется*** универсальным лекарством:**

- продажи упали - давай скидку
- клиент сомневается - скидку,
- конкурент дешевле - скидку,
- менеджер не знает, что сказать - снова скидку
- собственник устал - скидку и немного тишины.

Но скидка часто не решает главную проблему. Если клиент не доверяет компании, скидка только делает его подозрительнее. Если он не понимает ценности, скидка лишь подтверждает, что цену рисовали с потолка. Если он боится ошибиться, скидка страх не снимает. А если он вообще не готов покупать сейчас, скидка просто учит его дожидаться следующей.

Скидка снижает цену, а клиенту чаще нужно снизить риск. Вместо скидки можно продавать совсем другое:

- фиксированную смету на оговорённый срок,
- поэтапную оплату,
- гарантию сроков или компенсацию за просрочку,
- проверку проекта перед запуском в производство,
- фото- или видеоконтроль этапов,
- прозрачный договор,
- быструю замену дефектных элементов,
- нормальный сервис после монтажа,

- одного ответственного менеджера, а не квест «найди крайнего».

Покупатель в кризис платит не только за мебель, он платит за снижение тревоги. И если компания этого не понимает, она будет пытаться конкурировать ценой там, где надо было конкурировать спокойствием.

Недогруз производства - это не только беда

Многие мебельные компании сейчас живут в странном состоянии: мощности есть, люди есть, опыт есть, станки есть, а заказов меньше, чем нужно. Первое желание понятное: загрузить производство любыми заказами. **Понятное, но опасное!**

Любой заказ не равен хороший заказ, особенно в индивидуальной мебели, где можно загрузить производство так, что оно будет занято, менеджеры будут героически бегать, монтажники страдать, клиент будет недоволен, а прибыль в конце окажется похожа на следы жизни на Марсе: теоретически возможно, практически не видно.

Недогруз стоит использовать не только для поиска заказов, но и для пересборки самой продуктовой логики. Когда производство перегружено, у компании нет времени думать, все тушат пожары. Когда недогружено, появляется редкая возможность сделать то, на что обычно не хватает сил: выделить ходовые конфигурации, посчитать настоящую маржинальность разных типов заказов, увидеть, какие проекты съедают ресурс, собрать быстрые линейки, подготовить понятные пакеты, очистить ассортимент от красивых, но вредных решений, переписать скрипты, сделать нормальные образцы, научить менеджеров продавать не скидку, а логику

решения.

Кризис продаж - это не только время выживания, но и время санитарной обработки бизнес-модели. В хорошие годы компания может зарабатывать, несмотря на хаос, в плохие хаос начинает выставлять счета.

Подробнее об этом написано, точнее детально расписано в моей статье "Как мебельной компании развиваться, когда заказов мало".

Контент должен перестать быть витриной тщеславия

Многие мебельные компании ведут соцсети так, будто их главная задача - доказать миру, что у них есть красивые картинки. Да, картинки нужны, спору нет - мебель визуальна, но одних картинок мало, особенно когда клиент не понимает, как ему вообще принять решение.

В кризис контент должен отвечать не только на вопрос «как красиво», но и на вопрос «как не ошибиться».

Объяснять стоит конкретные вещи. Как выбрать кухню под реальный бюджет. Где можно сэкономить, а где категорически нельзя? Почему одинаковые на вид шкафы стоят по-разному. Какие ошибки чаще всего всплывают после монтажа. Как правильно подготовиться к замеру. Какие решения плохо живут в маленьких квартирах. Как читать коммерческое предложение. Что вообще стоит спросить у мебельщика до подписания договора.

Такой контент не продаёт сразу, зато формирует доверие а доверие сегодня часто важнее, чем очередная акция «только до воскресенья», которая идёт уже третий год, потому что воскресенья в мебельном маркетинге, кажется, бессмертны.

Не один большой план, а постоянный цикл экспериментов

И вот здесь возвращаемся к главной мысли этой статьи.

Когда-то можно было считать, что компания однажды нашла свою работающую модель: продукт, клиента, канал, рекламу, салон, скрипт, экономику, и дальше остаётся только улучшать. **Сейчас одного улучшения мало**, нужно постоянно проверять, работает ли модель вообще.

Это значит, что **нужен переход от режима «сделали стратегию и живём» в режим постоянных экспериментов**. Не хаотичных, в духе «а давайте попробуем TikTok, потому что чей-то племянник сказал, что там все продажи». Нормальных управленческих экспериментов: с гипотезой, сроком, ответственным и метрикой.

Гипотеза может быть, например, такая: если предложить клиентам быстрые кухни из ограниченной линейки с понятным сроком, доля перехода из заявки в замер вырастет. Или такая: если менеджер на первом звонке будет не продавать замер, а диагностировать сценарий покупки, доля качественных встреч увеличится. Или ещё: если после расчёта отправлять клиенту не только цену, а объяснение трёх вариантов по бюджету, отказов «дорого» станет меньше.

Каждую гипотезу проверяют коротким циклом: две-три недели, месяц. Потом смотрят цифры, а не ощущения и не

«вроде людям понравилось», не «менеджеры говорят, что стало лучше», ведь **менеджеры вообще много чего говорят, особенно когда отчётность рядом.**

Смотрят на конкретное: сколько обращений, сколько квалифицированных клиентов, сколько замеров и расчётов, сколько договоров, какая маржа, средний чек, срок сделки, причины отказа, что изменилось по сравнению с обычной схемой.

Именно так компания перестаёт угадывать рынок и начинает его исследовать.

Собственнику снова придётся стать исследователем

Звучит странно, но многие собственники именно с этого и начинали. Они пробовали, смотрели, разговаривали с клиентами, сами ездили на объекты, сами слышали претензии, сами понимали, где боль, сами придумывали решения.

Потом бизнес вырос: появились отделы, руководители, отчёты, подрядчики, регламенты, рекламные кабинеты, CRM, управленческие слои. И собственник постепенно стал получать не сам рынок, а его пересказ: менеджер пересказывает клиента, РОП - менеджера, маркетолог - рекламный кабинет, финансист - последствия. А собственник сидит наверху и пытается понять, почему всё стало хуже, хотя в каждом отдельном отчёте вроде бы кто-то что-то делает.

В кризис этого недостаточно: собственнику нужно снова приблизиться к реальности. Не обязательно самому продавать каждый день, хотя иногда это полезнее любого тренинга, но регулярно слушать звонки, читать переписки, смотреть причины отказов, присутствовать на разборах сделок, разговаривать с клиентами, ездить в салон, наблюдать, как менеджер объясняет цену, читать живые коммерческие предложения - **придётся**. Не для того, чтобы кого-то поймать и наказать. А чтобы заново почувствовать рынок.

Потому что рынок изменился не в отчётах: он изме-

нился в интонации клиента, в паузах после цены, в вопросах про рассрочку, в сравнении с маркетплейсом, в желании отложить, в страхе подписывать договор, в просьбе «а можно попроще», в фразе «мы пока просто смотрим». Вот там настоящая информация, а не в красивой презентации о стратегии продаж.

Что делать практически

Если переводить всё это в нормальный управленческий план, лучше не пытаться одним движением «победить кризис». Такие движения обычно заканчиваются новым логотипом, новым сайтом и старой воронкой.

Полезнее идти последовательно и начать можно с трёх вещей.

Первое - взять и руками разобрать последние сто отказов. Не формально, а внимательно: звонки, переписки, комментарии менеджеров, суммы, сценарии, сроки, конкуренты, разложить отказы по реальным причинам. Если после этого окажется, что «дорого» составляет семьдесят процентов, значит, анализа не было, так как вы просто переписали симптом.

Второе - поделить клиентов не на «розницу» и «заказ», а на живые ситуации. Новая квартира, ремонт, вторичка, маленькая квартира, арендное жильё, детская, хранение, домашний офис, комплексный проект, срочная и отложенная покупка. Под каждый сценарий - отдельное предложение, не идеальное, но внятное: проблема, решение, цена или диапазон, срок, что входит, какие риски закрываем, почему именно сейчас.

Третье - переписать первый контакт и коммерческое предложение. Менеджер должен не просто отвечать

на вопрос «сколько стоит», а выяснять сценарий, бюджетную рамку, срок, источник тревоги, альтернативы и степень готовности. Первый разговор - это диагностика, а не охота с прайс-листом. КП, в свою очередь, должно перестать быть свалкой цифр и стать логикой решения: что мы поняли, что предлагаем, почему так, какие есть варианты, где можно сэкономить, где не советуем, что будет дальше, какой срок, какие гарантии, что нужно от клиента.

Дальше идут вещи второго уровня. Короткий цикл повторных касаний - не «потом перезвоним», а нормальная система: через день, через три, через неделю, через две, с разными поводами и пользой для клиента. Антикризисная продуктовая линейка - понятная, быстрая, технологичная и маржинальная; не самая дешёвая, но та, где клиент видит ценность, а компания не уходит в минус ради загрузки. Работа со старой базой, регулярный ритм экспериментов раз в две недели, и хотя бы раз в месяц - честный разбор не «что мы улучшили в старом», а «что мы начали делать иначе».

Потому что если рынок изменился, а компания только улучшила старые действия, она может стать лучшей версией вчерашнего дня. А вчерашний день, как известно, платёжеспособностью не обладает.

В чём главная ошибка мебельщика сейчас

Главная ошибка не в том, что мебельщики плохо работают. Многие как раз работают много, тяжело и честно.

Ошибка в другом: они продолжают ждать возвращения старого нормального рынка.

Старый нормальный рынок был удобен:

- на нём можно было ошибаться и всё равно продавать,
- можно было держать слабую CRM, но вытягивать на трафике,
- плохо анализировать отказы, но получать новые заявки,
- держать раздутый ассортимент, но компенсировать хаос спросом,
- продавать мебель, не объясняя клиенту, как ему вообще принимать решение.

Сейчас рынок стал менее прощающим, он не отменил мебельный бизнес, так как он просто **перестал оплачивать управленческую лень**, которую раньше можно было прятать под словом «рост».

Это неприятно, но в этом есть и хорошая новость. Если рынок стал сложнее, преимущество получает не тот, кто громче рекламируется, а тот, кто лучше думает, точнее диагностирует, быстрее проверяет гипотезы, спокойнее работает с клиентом, честнее считает экономику и не пытается

продавать вчерашний продукт сегодняшнему человеку.

Нельзя добиться. Можно только добиваться

В мебельном бизнесе больше нельзя один раз найти правильный ответ. Не получится один раз написать скрипт, собрать ассортимент, обучить менеджеров и решить, кто ваш клиент.

Рынок теперь движется быстрее, чем мебельная компания привыкла думать:

- покупатель меняет поведение,
- каналы меняют правила,
- маркетплейсы забирают стандарт,
- деньги дорожают и дешевеют не по просьбе мебельщиков,
- клиент становится осторожнее, его выбор длиннее, доверие дороже.

Поэтому главный вопрос собственника сегодня звучит уже не «как нам вернуть продажи», а так: **что мы начали делать иначе, чтобы снова стать нужными клиенту?**

Если на этот вопрос нет конкретного ответа, значит, компания не управляет кризисом. Она просто ждёт, что он сам устанет, а кризисы, в отличие от сотрудников, обычно не устают по графику. Они уходят тогда, когда компания меняется быстрее, чем ухудшается ситуация.

Именно поэтому продаж сегодня нельзя «добить»

ся» - можно только добиваться. Каждую неделю, в каждом продукте, в каждом канале, в каждом разговоре с клиентом, в каждом отказе и в каждом новом предложении. В каждой попытке понять, что на самом деле происходит с рынком.

Мебельщик, который продолжает делать всё как раньше, пусть даже лучше, чем раньше, рискует превратиться в очень профессионального поставщика ответов на вопросы, которые покупатель уже перестал задавать.

А бизнес живёт не там, где у нас хорошие ответы, бизнес живёт там, где у клиента появилась причина сказать «да».

Глава 3

В кризис мебельщикам нужно не «лучше», а проще



Есть одна странная управленческая болезнь, которой мебельщики болеют особенно тяжело. Называется она благородно: **«мы хотим сделать лучше»**.

Звучит так, что и возразить вроде бы неловко. Кто будет спорить с тем, что лучше это лучше. Лучше продавцы, лучше дизайнеры, лучше сайт, лучше CRM, лучше ассортимент, лучше производство, лучше сервис, лучше доставка, лучше монтаж, лучше реклама, лучше фотографии, лучше скрип-

ты, лучше шоурум, лучше всё, включая, по возможности, погоду и курс рубля.

Проблема только в том, что в кризис продаж это **«лучше» очень быстро превращается в управленческий наркотик**. Собственник вроде бы ничего плохого не делает, он же хочет улучшений, благое дело. А компания при этом месяцами стоит на месте, потому что любое простое действие отвергается как недостаточно хорошее, а настоящее хорошее всё никак не получается организовать.

В итоге фабрика или салон **не запускает** новую систему обработки лидов, потому что «сначала надо нормально прописать воронку». **Не делает** рассылку по старой базе, потому что «нужно сначала красиво сегментировать клиентов». **Не упрощает** коммерческое предложение, потому что «у нас сложный продукт, это так просто не объяснишь». **Не меняет** работу продавцов, потому что «надо найти сильного руководителя отдела продаж, а потом уже». **Не внедряет** контроль повторных касаний, потому что «в нашей CRM это неудобно, надо сначала переехать на другую». **Не просит** отзывы, потому что «сначала наладим сервис, чтобы было не стыдно просить».



И вроде бы каждый аргумент по отдельности звучит разумно. Как обычно, **бизнес умирает не от глупости - он умирает от множества разумных объяснений, почему сегодня опять ничего нельзя сделать, но завтра, конечно, обязательно.**

В кризис сложность становится налогом на выживание

Когда рынок растёт, сложность можно не замечать. Продажи идут, клиенты приходят, деньги закрывают дырки, а управленческий бардак воспринимается как особенность живого бизнеса.

Таки да, продавцы работают каждый по-своему. Таки да, заявки иногда теряются, но не все же. Таки точно да, дизайнеры считают проекты неделями, но зато индивидуально. Таки конечно да, производство периодически матерится на продажи, продажи на производство, монтажники на всех сразу, а собственник на жизнь в целом. Но таки заказы есть, значит, «система работает».

А потом наступает кризис продаж. Клиентов становится меньше, они дольше думают, чаще сравнивают, боятся ошибиться, откладывают решение, торгуются, уходят «посоветоваться» и исчезают, как некоторые подрядчики после предоплаты. И тут вдруг выясняется, что прежняя сложность, которую компания терпела годами, стала не просто неприятной, а смертельно дорогой.

Сложный ассортимент мешает продавать, потому что клиент в нём тонет ещё в шоуре. **Сложные расчёты** тормозят сделки, и пока вы считаете, клиент успевает посмотреть пять конкурентов. **Сложные коммерческие предло-**

жения пугают клиента, и он откладывает решение «до выходных», а потом до следующих, а потом навсегда. **Сложные должности** делают сотрудников незаменимыми, а значит, неуправляемыми, и каждый незаменимый сотрудник рано или поздно об этом догадывается. **Сложная CRM** превращается в музей неиспользованных возможностей, экспонаты которого никто не трогает, чтобы не сломать. **Сложные согласования** убивают скорость, потому что между «надо сделать» и «сделали» вырастает третья сторона, бюрократическая. **Сложные разговоры с клиентом** создают иллюзию экспертности, но часто не помогают человеку принять решение, а наоборот, добавляют ему ещё двадцать вопросов, на которые у него нет ответов.

И вот здесь появляется неприятная, но честная мысль: **может быть, в кризис компании нужно не «лучше», а проще?**

Не примитивнее, не дешевле любой ценой, не «и так сойдёт». А **именно проще**: понятнее для клиента, легче для продавца, быстрее для руководителя, дешевле в управлении, надёжнее в повторении.

Потому что хорошая система это не та, где всё держится на лучших людях. **Хорошая система это та, где средний человек, выполняя понятную функцию по понятному правилу, даёт приемлемый результат без ежедневного управленческого шаманства собственника.**

Мебельщики слишком часто ищут героев

Типичный собственник мебельного бизнеса искренне хочет найти сильного продавца.

Но если расшифровать, что он имеет в виду, **получится не продавец, а отдельный вид мифологического существа.** Этот человек должен быстро отвечать клиенту, грамотно выявлять потребности, разбираться в материалах, красиво презентовать проект, понимать конструктив, дружить с дизайнером, не ссориться с производством, аккуратно вести CRM, делать повторные касания, дожимать без давления, помнить про отзывы, предлагать допродажи, не забывать про маржу, не давать лишних скидок и при этом ещё быть приятным человеком, потому что клиенту же важно доверие.

То есть нужен не продавец, а **мебельный апостол с навыками коммерческого директора и нервной системой монтажника после трёх спокойных отпусков подряд.**

И такой человек, конечно, был бы лучшим вариантом из возможных. Только есть нюанс: его трудно найти, дорого удержать и почти невозможно быстро заменить. А когда он наконец появляется, выясняется, что он уже работает у конкурента, причём за деньги, которые вы не готовы платить.

В кризис это плохая архитектура бизнеса.

Проще не искать одного идеального сотрудника, который умеет всё, а разобрать продажу на простые операции. Кто-то отвечает за скорость первого контакта. Кто-то за квалификацию заявки. Кто-то за подготовку типовых материалов. Кто-то за повторные касания. Кто-то за возврат зависших клиентов. Кто-то за сбор отзывов после монтажа. Где-то это могут быть разные люди, где-то один человек закрывает несколько ролей, но важно другое: каждая функция должна быть названа, описана и измерена.

Пока функция не названа, она живёт в воздухе. А всё, что живёт в воздухе, в кризис обычно падает на голову собственнику, причём ровно в тот момент, когда он уже думал, что разобрался.

Продавать надо не мебель, а снижение тревоги

Мебель для клиента это не просто шкаф, кухня или прихожая. **Это риски:**

- риск переплатить,
- риск ошибиться с размером,
- риск выбрать не тот цвет,
- риск получить не то, что было на картинке,
- риск поссориться с супругом, который видел всё совсем не так,
- риск попасть на кривой монтаж,
- риск ждать два месяца, а потом услышать, что «фасады задержались, но скоро уже»,
- риск отдать предоплату компании, которая сегодня улыбается, а завтра перестала брать трубку и сменила вывеску.

В спокойные времена **часть клиентов компенсировала эти страхи деньгами**. Хотелось красиво, хотелось обновления, хотелось «как на картинке». В кризис человек становится осторожнее, но не обязательно беднее, хотя часто и это тоже. А главное, **он начинает сильнее бояться неправильного решения, чем хотеть правильного**.

И вот здесь многие мебельщики делают одну и ту же ошибку: они отвечают на тревогу клиента ассортиментом.

«У нас любые размеры, любые цвета, любые фасады, лю-

бые материалы, любые варианты, всё индивидуально».

С точки зрения мебельщика, это звучит как преимущество, а с точки зрения клиента, это часто звучит так: «Сейчас мне придётся во всём этом разбираться, и если я ошибусь, виноват буду сам, потому что выбор-то был большой».

Поэтому в кризис выигрывает не тот, кто даёт клиенту бесконечный выбор, а тот, кто помогает ему не утонуть в выборе.

Не «у нас 200 декоров ЛДСП», а «вот 7 спокойных решений, которые чаще всего выбирают для квартир такого формата». Не «мы можем сделать любую кухню», а «вот три разумные комплектации: базовая, оптимальная и комфортная, выбирайте от чего отталкиваться». Не «приходите, всё обсудим», а «за 20 минут разберём планировку, бюджет, сроки и скажем, какие варианты вам подходят, а какие лучше даже не рассматривать, чтобы не тратить время».

Клиенту нужна не демонстрация ваших возможностей. Ему нужна опора.

«Индивидуальный подход» часто оказывается дорогим названием бардака

В мебельном бизнесе любят фразу *«индивидуальный подход»*. Она звучит тепло, почти по-человечески, как будто к клиенту подходит не компания, а добрый сосед с чаем. На практике под ней часто скрывается совсем другая вещь, гораздо более дорогая: каждый заказ компания **заново изобретает** руками сотрудников.

Каждый продавец по-своему выясняет потребности. **Каждый дизайнер** по-своему презентует проект. **Каждый технолог** по-своему ругается. **Каждый руководитель** по-своему вмешивается ровно в тот момент, когда что-то уже поздно спасти.

Клиент, конечно, получает индивидуальный подход, но вместе с ним компания получает индивидуальную себестоимость, индивидуальные ошибки, индивидуальные сроки, индивидуальные конфликты и абсолютно индивидуальную дыру в марже, про которую узнают только в конце месяца.

В кризис такой подход особенно опасен. Когда заказов много, ошибки можно размазать по обороту, и они растворяются. Когда заказов мало, каждая ошибка становится заметной. Иногда даже слишком заметной, как пятно на белой

столешице, которое все видят, но дружно делают вид, что это особенность материала и вообще задумка дизайнера.

Проще перейти от «мы каждый раз думаем заново» к пакетам, шаблонам и типовым маршрутам. Например, такие:

- **«Кухня без переплаты»**

для клиента, которому нужна нормальная кухня без дизайнерской показухи и без посуды с подсветкой за отдельные деньги.

- **«Шкаф в спальню за разумные деньги»**

для тех, кто хочет порядок, а не архитектурную премию.

- **«Мебель для сдаваемой квартиры»**

прочная, ремонтпригодная, без капризных решений, которые ломаются от первого же квартиранта.

- **«Обновление кухни без полной замены»**

для тех, кто не готов к большому ремонту, но хочет привести пространство в человеческий вид.

- **«Детская, которую можно менять по мере роста ребёнка»**

не «волшебная комната мечты» с балдахином, а рациональное решение для нормальной семьи, у которой ребёнок имеет привычку расти.

Пакеты не отменяют индивидуальность, они просто дают клиенту и компании понятную стартовую точку, от которой можно отталкиваться. А стартовая точка в кризис важнее, чем бесконечная свобода, потому что свобода выбора без структуры это не сервис. **Это вежливо упакованная тревога.**

Коммерческое предложение должно помогать покупать, а не доказывать, что менеджер не зря ел

Многие мебельные коммерческие предложения похожи на документ из внутренней жизни предприятия, который по ошибке отправили клиенту вместо подшивки в папку.

Там есть таблицы, позиции, материалы, сокращения, картинки, суммы, иногда даже какая-то логика, если долго смотреть и не моргать. Но клиенту от этого не легче, ведь он не понимает, почему ему предложили именно это, что входит в цену, где можно сэкономить, где экономить нельзя, какие есть альтернативы и что вообще делать дальше.

Менеджер считает, что отправил коммерческое предложение, а клиент считает, что ему прислали задачу.

Клиент в кризис не хочет получать новые задачи, ведь у него уже есть работа, семья, ремонт, неопределённость, цены, новости, ипотека и внутренний голос, который тихо, но настойчиво говорит: «Может, пока не надо?»

Поэтому КП нужно упрощать не с точки зрения количества страниц, а с точки зрения принятия решения.

Хорошее коммерческое предложение должно отвечать на конкретные вопросы клиента: что именно мы предлагаем,

почему это подходит под его задачу, что входит в цену, что не входит и почему, где можно сэкономить без вреда, где экономия потом вылезет боком и каким именно. Какие есть два-три варианта, что будет следующим шагом, до какого числа актуален расчёт. Девять вопросов, на которые клиент должен находить ответ за минуту, а не за час с калькулятором.

Если клиент после получения КП должен звонить и уточнять базовые вещи, это не клиент «тупит». **Это КП не выполнило свою работу.**

В кризис коммерческое предложение должно быть не витриной расчёта, а инструментом снижения сомнений.

CRM не должна быть красивой, она должна не давать лидам умирать

Многие мебельщики хотят «нормально внедрить CRM». В этом месте надо быть осторожным, потому что за словами «нормально внедрить» часто прячется проект на полгода: три совещания в неделю, усталый интегратор, раздражённые продавцы, дорогие отчёты и итоговая система, в которой есть всё, кроме дисциплины её использовать.

В кризис CRM должна решать сначала не все задачи мироздания, а одну главную: **не давать заявкам пропадать.**

Минимальный набор правил может быть унифицированно простым, и именно поэтому он работает. Каждый лид должен быть создан в системе, без исключений и «я потом занесу». У каждого лида должен быть следующий шаг с конкретной датой, а не «свяжусь как смогу». Нельзя закрыть лид без причины отказа, и причина должна быть человеческой, а не «не сошлись». У каждого отправленного КП должна быть дата повторного контакта, прописанная заранее, а не «как вспомню». Каждый день руководитель смотрит пять цифр: новые лиды, скорость первого ответа, назначенные встречи или замеры, отправленные КП, полученные оплаты. Пять цифр, которые помещаются в один экран и в одну голову.

Это не цифровая трансформация. **Это гигиена.** Но в кризис гигиена часто важнее стратегии, потому что страте-

гия, построенная на грязных данных и забытых клиентах, очень быстро превращается в литературный жанр.

Особенно смешно бывает, когда компания вдохновенно рассуждает про искусственный интеллект и нейросети для продаж, но при этом не знает, сколько клиентов не получили повторный звонок после расчёта на прошлой неделе. Искусственный интеллект здесь, конечно, тоже может помочь, мы живём в передовое время. Но сначала неплохо бы завести естественный.

Ассортимент надо не расширять, а чистить

Когда продажи падают, у собственника возникает естественный соблазн добавить ещё что-нибудь.

Раз кухни продаются хуже, давайте добавим шкафы. Шкафы просели, добавим прихожие. Прихожие не спасают, добавим матрасы. Матрасы не пошли, добавим свет, декор, двери, панели, столы, стулья и, если останется место в шоуруме, философию домашнего уюта в виде книжек на полке.

Это выглядит как развитие. **На деле часто это просто паника, аккуратно переложённая в ассортиментную матрицу.**

Проблема не в том, что расширение ассортимента всегда плохо. Иногда оно действительно нужно и спасает компанию. Проблема в том, что каждый новый продукт приносит не только возможность продажи, но и новую сложность: обучение продавцов, материалы, образцы, расчёты, поставщиков, рекламации, складские остатки, ошибки, зависшие позиции, непонятную маржу и фоновый стресс производителя, которому теперь надо помнить ещё и про это.

В кризис нужно не автоматически расширять ассортимент, а честно смотреть на него как на набор управленческих обязательств, под которыми ты подписался. И задавать **неудобные вопросы:**

- Что реально продаётся, а что лежит для красоты?
- Что даёт маржу, а что съедает её через рекламации?
- Что легко объяснить клиенту, а что приходится переводить с мебельного на человеческий?
- Что производство умеет делать стабильно, а что каждый раз становится приключением с непредсказуемым финалом?
- Что не создаёт постоянных проблем на монтаже, а что монтажники узнают в лицо ещё в коробке?
- Что можно повторять без потерь?
- Что тянет ресурсы, но почти ничего не даёт, кроме иллюзии богатого выбора?

Возможно, самый сильный антикризисный ход в ассортименте это не добавить ещё двадцать позиций, а **убрать десять, которые создают шум, ошибки и иллюзию богатого выбора.**

Бедность ассортимента это, конечно, плохо, но мутный ассортимент, в котором компания сама не понимает, на чём она зарабатывает, ещё хуже.

Управлять надо не людьми вообще, а функциями

Когда в компании кризис продаж, собственник часто начинает требовать от сотрудников «больше ответственности». Это звучит правильно, по-мужски, по-руководительски, но **практически бесполезно**.

Ответственность нельзя внедрить приказом, даже громким. Особенно если человек не понимает, за какой конкретно результат он отвечает, как этот результат измеряется, где граница его полномочий и что вообще будет считаться нормой, а что катастрофой.

«Продавцы должны лучше работать с клиентами» это не управление - это лозунг. «Каждый продавец в течение 15 минут отвечает на новый лид, задаёт 6 квалифицирующих вопросов, заносит результат в CRM и ставит следующий шаг с датой» это уже ближе к управлению.

«Надо активнее возвращать клиентов» - это пожелание. «Каждый день с 10:00 до 11:00 один назначенный сотрудник делает повторные касания по всем КП старше трёх дней, фиксирует результат и передаёт руководителю список клиентов с высокой вероятностью сделки на этой неделе» это уже процесс.

В кризис нельзя управлять надеждами. **Надежды плохо конвертируются в деньги**. Нужно управлять функциями,

ритмом и отклонениями от нормы.

Да, это скучно. Но скучные системы часто спасают бизнес лучше, чем вдохновляющие речи собственника на пятничной планёрке, особенно если эти речи сотрудники слышали уже столько раз, что могут пересказывать их хором, не приходя в сознание, и попадая в каждую интонацию.

Маркетинг должен стать фабрикой простых смыслов

Мебельщики часто думают о маркетинге как о рекламе: где взять лиды, сколько стоит заявка, какой креатив запустить, какую акцию придумать к ближайшему празднику.

Это важно, но в кризис маркетинг должен работать ещё и как **фабрика объяснений**.

Потому что клиент не покупает не только из-за цены. Он не покупает ещё и потому, что **не понимает**, кому верить, чего бояться, как правильно сравнивать предложения, почему у одних кухня стоит 180 тысяч, у других 340, а у третьих уклончивое «мы вам потом точно посчитаем, после замера».

Значит, компании нужны простые материалы, которые помогают продавцу и клиенту говорить на одном языке: почему нельзя сравнивать кухни только по погонному метру и что в эту цену обычно не входит; на чём можно экономить, а на чём лучше не надо; чем отличается дешёвый проект от разумного; какие ошибки чаще всего делают при заказе шкафа и сколько они стоят потом; почему замер важнее красивой картинки; что обязательно проверить перед подписанием договора; почему сроки иногда зависят не только от фабрики; как понять, что предложение подозрительно дешёвое и чем за это придётся доплатить; что вообще происходит с клиентом и его деньгами после предоплаты; как проходит монтаж

и сколько раз в этот момент будут переживать жена и собака.

Это не статьи «для охватов» и не контент ради контента. **Это инструменты продаж.** Продавец не должен каждый раз импровизировать, объясняя одно и то же разным клиентам с разной степенью убедительности в зависимости от настроения. Компания должна один раз сформулировать нормальный, человеческий ответ и дать его в руки всем, кто общается с рынком.

В кризис выигрывают не те, кто громче кричит «скидка», а те, кто лучше объясняет клиенту, почему с ними меньше риска.

Качество надо контролировать простыми чек-листами, а не надеждой на профессионализм

Все собственники хотят, чтобы сотрудники работали профессионально. Прекрасное желание, человеческое. Примерно такое же по реалистичности, как пожелание, чтобы зимой не было скользко, а подрядчики всегда читали техническое задание до конца, а не до первой картинки.

В реальности качество создаётся не только профессионализмом, но и простыми контрольными точками, которые не зависят от настроения, выходных и личной жизни сотрудника.

Чек-лист замера, в котором написано, что именно проверить. Фотофиксация сложных мест с привязкой к карточке клиента. Проверка комплектации перед отгрузкой, а не «в фуре разберёмся». Фото упаковки на случай претензий по дороге. Отдельная отметка по нестандартным элементам, чтобы их не приняли за стандартные. Чек-лист передачи заказа монтажникам, в котором есть подпись принимающей стороны. Фото после монтажа. Фиксация замечаний клиента сразу, а не через неделю по памяти. Возврат всей этой информации обратно в продажи и производство, чтобы в следующий раз эту же ошибку не повторить.

Это не бюрократия, если она защищает деньги. **Бюрократия это когда люди заполняют бумагу, которую никто не читает и которая ни на что не влияет.** А чек-лист, который предотвращает переделку, рекламацию или конфликт с клиентом, это не бумага. Это страховка от человеческой памяти.

Память у людей, конечно, замечательная. Особенно у мебельщиков. Особенно когда надо вспомнить, кто именно виноват в произошедшем.

Простота это не отказ от развития, а условие масштабирования

Иногда собственники **боятся простоты**. Им кажется, что если всё упростить, бизнес станет каким-то примитивным, потеряет индивидуальность, перестанет быть «сильным» и интересным.

На самом деле **всё ровно наоборот**. Сложный хаотичный бизнес почти невозможно масштабировать - его можно только тащить на себе, причём круглосуточно. Пока собственник рядом, всё как-то работает: он вмешался, объяснил, поправил, надавил, позвонил, извинился, пообещал, разрулил, в крайнем случае оплатил из своего. Но стоит ему отойти хотя бы на неделю, система начинает показывать своё настоящее лицо. И обычно это лицо уставшего администратора, который не понимает, где заказ, кто клиенту звонил, почему производство опять не в курсе и при чём здесь монтажники, которые приехали с пустыми руками к озадаченному клиенту.

Простота нужна не для того, чтобы сделать бизнес беднее и скучнее. **Простота нужна для того, чтобы бизнес можно было повторять без героев.**

Повторять продажу, не вспоминая каждый раз, как мы это делали в прошлый раз. **Повторять** расчёт, чтобы две одинаковые кухни не стоили по-разному в зависимости от

усталости менеджера. **Повторять** сервис на том уровне, на котором его ожидает клиент. **Повторять** качество вне зависимости от того, кто сегодня дежурит на сборке. Повторять обучение нового сотрудника, не превращая каждое появление новичка в персональный квест для руководителя. **Повторять** контроль с понятной частотой и понятными цифрами. **Повторять** результат, потому что в этом, собственно, и есть весь смысл системы.

Если результат нельзя повторить без конкретного героя, это не система. **Это зависимость.** А зависимость в кризис плохой актив, потому что герой имеет свойство уставать, болеть и однажды находить себя в другой компании.

Что мебельщику делать прямо сейчас

Если убрать красивую упаковку и пафос, практический вывод простой и неприятный.

Семь шагов простоты

Первое. Найти в компании места, где вы до сих пор ищите «лучшего человека», вместо того чтобы построить простой процесс. Скорее всего, таких мест больше, чем хочется признать.

Второе. Посмотреть на путь клиента и убрать из него лишнюю сложность: непонятные варианты, мутные цены, долгие расчёты, слабые КП, отсутствие следующего шага после контакта.

Третье. Превратить самые частые клиентские вопросы и страхи в готовые объясняющие материалы, чтобы продавцы перестали изобретать ответы заново каждый раз.

Четвёртое. Ввести простые правила CRM, чтобы ни один лид не жил и не умирал в личном телефоне продавца, как это часто бывает.

Пятое. Пересмотреть ассортимент и честно отделить то, что зарабатывает, от того, что просто создаёт ощущение широты и приятно выглядит на витрине.

Шестое. Разбить большие должности на конкретные функции и назначить ответственных не за «всё хорошее в целом», а за измеримые куски работы.

Седьмое. Перестать готовить идеальные изменения и начать запускать маленькие эксперименты на неделю, на десять клиентов, на одну категорию, на один скрипт, на один новый формат КП. Сломалось, починили или выкинули. Не сломалось, расширили.

Потому что в кризис выигрывает не тот, кто придумал самую красивую стратегию на годовом стратсессии в загородном отеле, а тот, кто быстрее других превращает мутную проблему в простой проверяемый процесс.

Вместо вывода

В мебельном бизнесе и так достаточно сложности, никто не отнимал. Материалы сложные, производство сложное, клиенты сложные, логистика сложная, монтаж сложный, люди сложные, рынок сложный, конкуренты сложные, государство тоже старается из всех сил не выглядеть слишком простым.

Поэтому добавлять к этому ещё и управленческую сложность изнутри это удовольствие сомнительное, хотя в нашей отрасли и традиционное.

В кризис мебельщику не нужно каждый раз спрашивать себя: «Как сделать лучше?» Иногда это просто неправильный вопрос, на который не существует разумного ответа в обозримые сроки.

Лучше спросить иначе:

-

Как сделать проще

для клиента, чтобы он понял предложение с первого раза?

-

Как сделать проще

для продавца, чтобы он перестал каждый раз изобретать колесо?

-

Как сделать проще

для контроля, чтобы цифры собирались сами, а не выпрашивались?

•

Как сделать проще

для повторения, чтобы хороший результат не зависел от настроения?

•

Как сделать проще

для обучения нового человека, чтобы стажёр выходил на ровный результат за две недели, а не за два года?

•

Как сделать проще

для принятия решения клиентом, чтобы он не уходил «подумать» в туман?

•

Как сделать проще, чтобы это наконец начало работать не только в голове собственника, но и в реальной компании за пределами его кабинета?

Потому что «лучше» обычно живёт где-то в **будущем**:

•

после

нормального маркетолога,

•

после

внедрения CRM

•

после

найма руководителя продаж,

•

после

обновления сайта,

•

после

переделки ассортимента,

•

после

того, как рынок оживёт,

•

после

того, как клиенты перестанут быть такими осторожными,

•

после

того, как сотрудники наконец начнут думать головой, а не местом, на котором обычно сидят на совещаниях.

А «проще» можно начать делать сегодня, да не идеально, не окончательно, не навсегда. Просто надо начать.

И в этом, как ни странно, главное преимущество простоты. Она не требует веры в прекрасное будущее. Она требует только честно посмотреть на текущий бардак и убрать из него один лишний изгиб. Потом, на следующей неделе, ещё один. Потом, через месяц, ещё.

Так и строится нормальный бизнес: не из героических по-

двигов, не из лучших людей на рынке, не из великой стратегии, которую собственник рассказывает друзьям за ужином в ресторане. **А из простых процессов, которые каждый день делают своё скучное дело и не требуют, чтобы ими восхищались.**

Именно поэтому в кризис мебельщикам нужно не «лучше» - им нужно проще, потому что сложное они уже пробовали.

Часть II

Отмазки

Фразы, которые стоят дороже всего

Зеркало показало. Дальше начинается самое неприятное место в этом разговоре: то, что собственник делает и говорит себе вместо действия. Четыре самые дорогие фразы кризиса — «у меня нет на это времени», «нам надо больше работать», «закон людоедский, клиенты обнаглели» и «это мы и так знаем» — звучат как ответственная позиция взрослого человека. А пятый заход тоньше: это уже не фраза, а целая комфортная деятельность, которая красиво греет воздух вместо того, чтобы светить, и оттого распознать её особенно трудно. На самом деле всё это стоит компании дороже любого упущенного контракта. Потому что упущенный контракт виден, а упущенный год — нет.

Глава 4

«Нет времени» в мебельном бизнесе: самая дорогая отмазка кризиса

Самая глупая фраза, которую сейчас может произнести мебельщик, это не «рынок умер», не «клиент обнаглел» и даже не «маркетплейсы всё испортили». Самая глупая фраза звучит иначе: **«У меня на это нет времени».**



Раньше эту фразу можно было хотя бы понять, не оправдать, но именно понять (*прим. о том, что важно не путать*

понимание, с оправданием и принятием я напишу отдельную статью). Заказов было много, замеров много, производство забито, монтажники бегали по адресам, продавцы не справлялись с входящим потоком, а собственник жил в режиме вечного пожара и искренне считал, что занят чем-то важным. Хотя, если положить руку на сердце, чаще всего он **был занят не важным делом, а обслуживанием хаоса**. Ведь его (Хаоса) было столько, что со стороны это казалось полноценной деловой активностью.

Сейчас другая история: спрос просел, клиент стал осторожнее, ипотека усложнилась, деньги подорожали, и покупка мебели всё чаще откладывается, урезается, дробится, заменяется более дешёвым вариантом или превращается в бесконечное «мы подумаем и вернёмся». Возвращается клиент, конечно, потом действительно, но только обычно к кому-то другому.

И вот в этой ситуации, когда заказов у многих стало заметно меньше, производство недогружено, а продавцы перестали захлёбываться от потока и смотрят в CRM, как рыбак смотрит в пустую лунку, собственник всё равно повторяет мантру: **«Нет времени»**.

Нет времени заняться CRM, разобрать старую клиентскую базу, посчитать, какие каналы приносят прибыль, а какие лишь создают ощущение, что бизнес ещё жив. **Нет времени** обучить продавцов, навести порядок в карточках товаров, снять нормальные фото и видео, понять, почему кли-

енты уходят после расчёта, позвонить тем, кто покупал три года назад, собрать отзывы, посчитать рекламации. **Нет времени** разобраться, на каких заказах вы зарабатываете, а на каких просто героически переносите деньги из одного кармана в другой, теряя по дороге нервы, монтажников и веру в человечество.

И тут возникает неприятный вопрос. Если заказов стало меньше, а времени на главное по-прежнему нет, значит, проблема была не в заказах. Проблема была и остаётся в том, что в компании не умеют выбирать главное, а это уже не тайм-менеджмент, а управление, точнее, его отсутствие.

«Нет времени» - это не про время

Когда собственник говорит «нет времени», он почти никогда не говорит про время, то **Он говорит про приоритеты**. Просто слово «**приоритеты**» звучит неприятно, потому что сразу становится понятно: кто-то должен принять решение. А принимать решение всегда больнее, чем жаловаться на обстоятельства.

Гораздо проще сказать «нет времени», и это звучит как уважительная причина. Вроде бы человек ни в чём не виноват, он же не бездельник, он весь день в делах. У него звонки, поставщики, сотрудники, банки, аренда, маркетплейсы, доставка, рекламации, бухгалтерия, производство, дизайнер, который опять не туда поставил розетку, и клиент, который хочет кухню как на картинке, но в три раза дешевле и желательнее вчера. **Выглядит убедительно.**

На самом деле «нет времени» почти всегда означает одно из двух. Либо мне это в действительности не важно. Либо мне важно, но я не готов перестать делать что-то другое. И оба варианта для бизнеса полезны, если в них честно признаться.

Если CRM не важна, не надо делать вид, что вы когда-нибудь ей займётесь. Вычеркните её из списка, перестаньте мучить сотрудников фразой «надо бы навести порядок» и честно скажите: «Мы управляем продажами на памяти, интуи-

ции и молитве, пока работает, не трогаем». **Решение плохое, но хотя бы честное.**

Если старая клиентская база не важна, то и здесь не надо изображать процесс. Не надо хранить её как музей несостоявшихся денег и обещать «когда-нибудь сделаем рассылку». Не сделаете, забудьте, похороните. Только потом не удивляйтесь, что новые клиенты стоят всё дороже, а старые покупают у конкурентов.

Если обучение продавцов не важно, тоже можно признать. Только тогда не злитесь, когда продавцы отвечают клиенту так, будто защищаются от нападения. Они не виноваты, они работают ровно так, как вы им позволили.

А вот если всё это действительно важно, фраза «нет времени» превращается уже не в объяснение, а в признание. В признание того, что собственник не управляет вниманием компании. А внимание компании, между прочим, такой же ресурс, как деньги, люди, склад, реклама и производственные мощности.

Только его обычно никто не считает, поэтому его особенно весело сжигают на совещаниях, в чатах, на срочных поручениях и на задачах, которые вчера были важными, сегодня стали непонятными, а завтра тихо умерли без отпевания.

Кризис делает эту отмазку особенно дорогой

Когда рынок растёт, бизнесу прощается многое. Можно плохо вести CRM, потому что новые клиенты приходят сами, можно не считать маржу по каналам, потому что денег вроде хватает, не разбирать ассортимент, потому что всё понемногу продаётся, и не обучать продавцов, потому что клиент достаточно горячий и иногда покупает даже вопреки продавцу. Можно не заниматься отзывами, потому что сарафан работает сам, и не строить систему повторных продаж, потому что впереди ещё много новых покупателей, новых домов, новых ремонтов, новых кухонь и новых надежд в старой упаковке.

Рост рынка вообще опасная штука. Он маскирует управленческую слабость под предпринимательскую энергию: когда заказов много, собственнику кажется, что он отлично управляет бизнесом. Хотя иногда он просто сидит на потоке, как человек на надувном матрасе, которого несёт по реке. Он машет руками, кричит, что знает реку, но по факту его несёт вода.



А потом вода уходит, и сразу становится видно, где был бизнес, а где был матрас.

В кризис цена ошибки резко вырастает. Если раньше компания теряла десять заявок из ста и всё равно жила, теперь те же десять потерянных заявок могут оказаться разницей между прибылью и минусом. Если раньше плохой продавец просто *недозарабатывал*, теперь он сжигает входящий поток, который и так стал тонким. Если раньше рекламации можно было списывать на «ну мебель же сложный товар», теперь каждая рекламация съедает маржу, репутацию и желание клиента когда-либо произносить название вашей компании без медицинских терминов.

В кризис нельзя позволить себе роскошь хаоса. Но многие мебельщики делают ровно наоборот. Они начинают

бегать ещё быстрее, хотя нужно было бы остановиться и подумать. Запускают ещё одну акцию, хотя стоило бы разобратся, почему предыдущие акции не принесли прибыли. Дают ещё одну скидку, хотя достаточно было бы посчитать, что после этой скидки от заказа остаётся только фотография для портфолио и лёгкий запах горелых денег. Требуют от продавцов «активнее работать», хотя продавцам нужно не «активнее», а понятнее: с кем говорить, что предлагать, какие возражения закрывать, какие риски снимать, где следующий шаг, где контроль.

Проблема не в том, что мебельщики мало работают. Многие как раз работают слишком много. **Проблема в том, что они продолжают много работать над тем, что уже не работает.**

У системы никогда не находится подходящего времени

Самое "смешное" во всей этой истории, если такое слово вообще уместно, что у системы в мебельных компаниях никогда не находится подходящего времени. Когда заказов много, собственник говорит: «Сейчас некогда внедрять порядок, у нас сезон». Когда заказов мало, он же говорит: «Сейчас некогда внедрять порядок, надо срочно продавать». А когда заказов умеренно, порядок откладывается, потому что «и так работает».

Получается очень удобная управленческая религия: систему надо внедрять когда-нибудь потом, в тот прекрасный день, когда заказов будет достаточно, денег много, сотрудники спокойны, клиенты благодарны, поставщики пунктуальны, монтажники трезвы духом и телом, а собственник проснётся утром и почувствует, что сегодня самое время заняться процессами.

Проблема только в том, что такого дня не будет. Бизнес не даёт идеального момента для наведения порядка. Он всегда шумит, мешает, требует, отвлекает и притворяется, что всё срочно, поэтому порядок наводят не тогда, когда появилось свободное время. Порядок наводят тогда, когда наконец поняли: без него дальше будет дороже.

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.