

12+

Судзиловский Дмитрий

Выжить в кризис:

Как пересобратить бизнес и себя,
когда старые модели умерли



Дмитрий Судзиловский

**Выжить в кризис. Как
пересобрать бизнес и себя,
когда старые модели умерли**

«Издательские решения»

Судзиловский Д. В.

Выжить в кризис. Как пересобрать бизнес и себя, когда старые модели умерли / Д. В. Судзиловский — «Издательские решения»,

Эта книга — не про очередное «давайте оптимизируем расходы». Она про двойную архитектуру: внешнюю — ваш бизнес, и внутреннюю — ваши убеждения. Про то, как перестать быть пожарным в собственной компании и стать её архитектором. С простыми инструментами, реальными кейсами и честным разговором о страхах, контроле и деньгах. Для тех, кто устал от хаоса и готов к системе, которая работает без героических усилий.

Содержание

Часть I	6
Пролог. Два пожара в одном здании	6
Часть II. Пересборка	8
Глава 1. Потребительские сегменты: Кого мы спасаем?	8
Симптом	8
Диагноз	9
Рентген	9
Тактика	10
Стратегия	10
Реабилитация	11
Шпаргалка	11
Практикум	12
Глава 2. Ценностное предложение: Что мы продаём на самом деле?	13
Симптом	13
Диагноз	14
Рентген	14
Тактика	15
Стратегия	15
Реабилитация	16
Шпаргалка	16
Практикум	16
Глава 3. Каналы сбыта: Где мой голос?	18
Симптом	18
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Выжить в кризис Как пересобрать бизнес и себя, когда старые модели умерли

Дмитрий Владимирович Судзиловский

© Дмитрий Владимирович Судзиловский, 2026

ISBN 978-5-0070-8660-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Часть I

Часть I. Точка невозврата

Пролог. Два пожара в одном здании

Дмитрий сидел в своём кабинете и смотрел на цифры, которые ему не нравились.

Выручка за последний квартал рухнула на 34%. Маржинальность съёжилась до 12%. Склад забит продукцией, которую никто не покупал. А вчера коммерческий директор положил на стол заявление и сказал: «Дима, дальше ты сам». Сам — значит в операционной пустоте, где каждый день нужно тушить пожары, раздавать указания, контролировать, проверять, звонить, требовать, угрожать, умолять.

Он так жил последние три года. С тех пор, как бизнес перестал расти и начал болеть.

Телефон завибрировал. Сообщение от бухгалтера: «Налоговая запросила документы за прошлый период. И ещё — нам начислили пени по страховым. Напомню, с 1 января отменили льготные 15%, теперь 30% на всю зарплату. И ставка НДС выросла до 22%». Дмитрий швырнул телефон на стол. 30% вместо 15. 22% вместо 20. Каждый месяц государство забирало у него всё больше, а он сидел и делал вид, что это временные трудности.

За окном был февраль 2026 года. Второй месяц года, который обещал стать самым тяжёлым за всю историю компании.

Он вызвал кризисного консультанта три дня назад. Знакомый по бизнес-клубу сказал: «Есть один человек. Он не носит дорогих костюмов, не делает презентаций и не говорит „давайте обсудим ваше видение“. Он просто разбирает бизнес на детали и показывает, где ваши собственные решения стали причиной проблем. Если готов услышать — зови».

Дмитрий был готов.

В кабинет вошёл мужчина в светлой рубашке с расстёгнутым воротом и синих джинсах. Гладко выбритая голова, светлая короткая борода, ясные серо-голубые глаза с тёплым прищуром. Ничего лишнего: ни часов, ни колец — только открытая, прямая поза и спокойная улыбка. Он поставил на стол небольшой планшет, сел напротив и без долгих предисловий открыл файлы, которые Дмитрий скинул накануне.

— Прежде чем мы начнём, я скажу неприятную вещь, — произнёс он, не отрываясь от экрана. — Проблемы вашего бизнеса не в налогах и не в маркетплейсе. Они глубже. Я вижу два контура разрушения: внешний — ваша бизнес-модель перестала работать, и внутренний — ваши собственные убеждения мешают вам её поменять.

Дмитрий напрягся.

— Я вызвал вас не за психологией. У меня кассовый разрыв через месяц, поставщики требуют предоплату, маркетплейс забирает 35% комиссии, а сотрудники хотят индексацию зарплат. Мне нужен план спасения, а не сеанс самоанализа.

Консультант закрыл планшет.

— План будет. Но он начнётся с честного аудита. Я разложу бизнес на блоки — всего их будет девять: потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы, доходы и так далее. Мы пройдем по каждому, и в каждом вы увидите, где ваши личные решения, рождённые из страха или привычки, создали пробоину. Но есть ещё кое-что.

Он взял маркер и подошёл к белой доске.

— За пятнадцать лет работы с собственниками я заметил закономерность: у каждого из нас есть несколько ключевых внутренних опор. Я называю их по-разному, но суть одна. Вот смотрите.

Он написал на доске короткие фразы в столбик, без цифр и схем:

Фундамент и Безопасность

Стержень и Контроль

Голос и Самовыражение

Смыслы и Принятие

Поток и Удовольствие

Видение и Интуиция

Миссия и Интеграция

— Это функциональные части вашей психики, которые управляют бизнес-решениями.

Например, когда вы говорите «я должен всё контролировать», за этим стоит ваш Стержень и Контроль, который боится рухнуть без личного участия. Когда вы держитесь за старых клиентов, хотя они уже не приносят прибыли, это область Смыслов и Принятия — вы не разрешаете себе выбирать новых, потому что старые стали частью вашей идентичности. Каждая из этих опор может быть здоровой или травмированной. Если травмирована — соответствующий блок бизнеса даёт сбой.

Дмитрий смотрел на список.

— Звучит как психоанализ.

— Это инженерный подход, — пожал плечами консультант. — Бизнес — это внешняя архитектура. Ваши убеждения — внутренняя. Одно зеркалит другое. Мы будем пересобирать и то, и другое одновременно. Я не буду лезть вам в душу. Я буду задавать вопросы и показывать, где ваши автоматические реакции мешают принять правильное стратегическое решение. Вы сами сделаете выводы.

Он провёл линию, соединяющую список опор с пустым пространством доски.

— Каждый блок канвы завязан на одну из этих опор. Мы начнём с первого блока — «Потребительские сегменты». И одновременно затронем Смыслы и Принятие. Вам придётся честно ответить: кого вы обслуживаете на самом деле и почему вы не можете отказаться от тех, кто тянет вас вниз.

Дмитрий молчал.

— Вы готовы к такой работе? — спросил консультант.

В кабинете повисла тишина. Дмитрий вспомнил лица клиентов, с которыми работал десять лет. Вспомнил, как отказывал себе в новых проектах, потому что «старые партнёры обидятся». Вспомнил, как снижал цены, чтобы удержать тех, кто требовал скидок. Что-то внутри ёкнуло, но он подавил это чувство.

— Готов.

— Тогда начнём.

Консультант вернулся к столу и открыл новую страницу на планшете.

Часть II. Пересборка

Глава 1. Потребительские сегменты: Кого мы спасаем?

Консультант открыл новую страницу на планшете и развернул его экраном к Дмитрию.

— Начнём с первого блока. Потребительские сегменты. Это фундамент всего здания. Если вы ошиблись здесь, все остальные блоки будут работать вхолостую. Можно пересобрать каналы, поднять цены, урезать издержки, но если вы продаёте не тем — вы просто красиво тонете.

Он вывел на экран простую таблицу.

— Посмотрите на своих клиентов. У вас три основные группы: розничные покупатели через маркетплейс, мелкооптовые партнёры в регионах и несколько крупных корпоративных заказчиков. Верно?

Дмитрий кивнул.

— Теперь посмотрите на цифры. Ваш средний сегмент — розница и мелкий опт — даёт 70% выручки, но всего 15% маржинальной прибыли. Крупные заказчики дают 30% выручки и 85% прибыли. При этом вы тратите 80% времени команды на обслуживание первых.

Дмитрий откинулся в кресле.

— Это мой основной рынок. Я на нём вырос. Эти люди со мной десять лет. Если я их брошу — кто я буду? Просто ещё один производитель с непонятными перспективами.

Консультант отложил планшет.

— Вот здесь и начинается самое интересное.

Симптом

— Давайте посмотрим на рынок, — консультант подошёл к доске. — 2026 год. Что происходит с потребителем?

Он начал писать короткими фразами:

— Шестьдесят процентов покупателей отказались от спонтанных покупок. Люди больше не берут «на пробу» или «потому что скидка». Они заходят в интернет, сравнивают цены, читают отзывы и только потом принимают решение.

— Средний класс — ваша целевая аудитория последних десяти лет — исчезает. Доходы падают, кредитная нагрузка растёт. Те, кто раньше покупал у вас три раза в месяц, теперь покупают раз в квартал. И требуют скидку.

— Рынок поляризовался. Есть два растущих полюса: дискаунтер — люди ищут самую низкую цену, и премиум — те, кто готов платить за качество, сервис, статус. В середине — смерть.

— Сорок один процент потребителей сознательно выбирают отечественные товары. Это ваш шанс, но только если вы понимаете, кто ваш новый покупатель.

Он повернулся к Дмитрию.

— А теперь скажите честно: когда вы в последний раз пересматривали портрет своего клиента? Не в презентации для банка, а по-настоящему?

Дмитрий молчал.

— Я ждал, что рынок восстановится. Думал, это временный спад. Всегда так было: кризис — падение — отскок. Я держал цены, давал отсрочки, входил в положение. Мои клиенты это ценили.

— Ценили — возможно, — кивнул консультант. — Но прибыль вам это не вернуло. Вы держитесь за отношения, которые уже не работают. Это не стратегия. Это ностальгия.

Диагноз

Консультант достал из планшета распечатку — несколько страниц с графиками.

— Я проанализировал вашу клиентскую базу за последние два года. Смотрите: вот двадцать процентов клиентов, которые приносят восемьдесят процентов прибыли. Это в основном крупные заказчики и пара оптовиков из регионов. А вот остальные восемьдесят процентов — они генерируют оборот, но не генерируют деньги. Вы держите их ради объёма, ради ощущения, что бизнес живой. Но они вас убивают.

Дмитрий взял распечатку. Цифры были неоспоримы. Мелкие клиенты требовали скидок, возвратов, индивидуальных условий. Менеджеры тратили на них часы. А крупные заказы обрабатывались по остаточному принципу.

— Вы пытаетесь усидеть в середине, — продолжил консультант. — Продаёте продукт, который слишком дорог для дискаунтера и недостаточно хорош для премиума. В итоге не попадаете ни в один сегмент. Вы думаете, что сохраняете лояльную базу. На самом деле вы субсидируете убыточных клиентов за счёт прибыльных. Это не бизнес, это благотворительность.

— Но они со мной с самого начала, — тихо сказал Дмитрий. — Первый оптовик из Твери, который взял мою продукцию, когда обо мне никто не знал. Как я ему сейчас скажу: «Извини, ты больше не подходишь»?

— Вот оно, — консультант поставил маркер на стол. — То, что вы сейчас сказали — это не бизнес-аргумент. Это голос вашей внутренней опоры, которая называется Смыслы и Принятие. Она отвечает за то, как вы строите отношения и какой смысл в них вкладываете. Когда вы говорите «я не могу их бросить», вы на самом деле говорите: «Моя ценность как человека и собственника зависит от того, остаюсь ли я верен тем, кто был со мной в начале». Бизнес тут ни при чём.

Дмитрий посмотрел на доску, где всё ещё висел список внутренних опор.

— Вы хотите сказать, что я держусь за убыточных клиентов, потому что боюсь потерять себя?

— Именно. Ваша идентичность срослась с этими клиентами. Вы не разрешаете себе выбирать, кому помогать в новых условиях. Но бизнес — это не отношения с друзьями. Это система, которая должна кормить вас, команду и тех клиентов, которым вы действительно можете дать ценность. Держаться за всех — значит не давать ценности никому.

Рентген

— Давайте разложим, — консультант снова взял маркер. — Какие убеждения держат вас в этом состоянии?

Он написал три фразы:

— «Если я откажусь от старых клиентов, я предам их доверие — значит, я плохой человек».

— «Без этих клиентов у меня не будет бизнеса — они моя единственная опора».

— «Новые клиенты не придут — рынок сложный, а я не настолько хорош».

— Узнаёте? — спросил он.

Дмитрий смотрел на доску. Это были его собственные мысли, сформулированные чужим голосом. Он никогда не произносил их вслух, но они звучали в голове каждый раз, когда он принимал решение о скидке или отсрочке.

— Это не просто мысли, — продолжил консультант. — Это автоматические реакции, которые психика использует, чтобы защитить вас от страха. Ваш мозг выбирает знакомую боль вместо незнакомой неизвестности. Работать с убыточными, но понятными клиентами — привычная боль. Отказаться от них и пойти в новый сегмент — неизвестность. Мозг выбирает первое.

— И что с этим делать?

— Для начала увидеть ловушку. Вы сейчас в роли, которую некоторые психологи называют Жертвой. Вы говорите: «Мне пришлось», «Рынок плохой», «Я не могу их бросить». Это позиция, в которой вы отдаёте управление внешним обстоятельствам. Чтобы пересобрать бизнес, вам нужно перейти в другую позицию — в роль Созидателя. Созидатель говорит: «Я выбираю, с кем работать, исходя из ценности, которую могу дать». Не «я вынужден», а «я решаю».

Тактика

— Теперь конкретные действия, — консультант вернулся к планшету. — То, что мы сделаем прямо сейчас. Не стратегия, а быстрые антикризисные шаги, которые высвободят деньги и время.

Он показал новый файл.

— Первое. Мы закрываем все позиции в ассортименте, которые продаются только через мелкий опт и розницу с маржинальностью ниже десяти процентов. Это «товары-паразиты» — они создают оборот, но не дают прибыли. Вы теряете объём, но сохраняете деньги.

— Второе. Поднимаем цены для мелкооптовых клиентов на двадцать процентов. Часть уйдёт — это нормально. Оставшиеся начнут платить реальную стоимость продукта.

— Третье. Перенаправляем менеджеров, которые обслуживали убыточных клиентов, на работу с крупными заказчиками и на поиск новых партнёров в растущих нишах. Я вижу у вас потенциал в B2B-сегменте — корпоративные закупки, госпрограммы, совместные проекты с другими производителями.

Дмитрий слушал и чувствовал, как внутри поднимается сопротивление. Это было похоже на физическую боль — отказаться от тех, с кем работал десятилетиями. Но цифры не врал.

— Сколько мы высвободим? — спросил он.

— По моим расчётам, эти меры дадут около пяти миллионов оборотных средств в ближайшие два месяца и освободят до сорока процентов времени команды. Это ресурс для пересборки.

Стратегия

— Теперь куда мы этот ресурс направляем, — консультант перевернул страницу. — У вас есть два стратегических пути.

Он снова подошёл к доске.

— Путь первый: дискаунтер. Вы максимально упрощаете продукт, снижаете себестоимость, работаете на объём. Ваш клиент — тот, кто ищет самую низкую цену. Маржинальность маленькая, но оборот большой. Риск: вы вступаете в ценовую войну, где победит тот, у кого дешевле логистика и меньше издержек. Готовы ли вы к такой войне?

— Путь второй: премиум. Вы повышаете качество, упаковку, сервис. Работаете с клиентом, который готов платить за уверенность, что продукт не подведёт. Маржинальность высокая, объём меньше. Но здесь нужна другая экспертиза — понимание психологии состоятельного покупателя, другой маркетинг, другие каналы.

— Какой выбрать? — спросил Дмитрий.

— Это не мне решать. Это ваш бизнес, ваша команда, ваши компетенции. Но я скажу вот что: судя по вашей текущей продуктовой линейке и производственным мощностям, у вас больше шансов в премиуме. Качество у вас уже высокое — проблема в том, что вы продаёте его по цене середняка. Вы недобираете маржу, потому что боитесь, что за высокую цену никто не купит.

Дмитрий вспомнил, как в прошлом году технолог предлагал запустить линейку премиального продукта с улучшенным составом и новой упаковкой. Он тогда отмахнулся: «Кому это нужно? Рынок не готов». Но рынок изменился. А он — нет.

— Мы начнём с пилота, — сказал консультант. — Выделим одну продуктовую линейку, поднимем качество и цену, запустим в новый канал — не через маркетплейс, а через прямые продажи и партнёрства с премиальными сетями. Через три месяца посмотрим на цифры.

Реабилитация

Консультант закрыл планшет и посмотрел на Дмитрия.

— Теперь самое трудное. Все эти тактические и стратегические шаги не сработают, если вы внутри не разрешите себе выбрать. Пока вы чувствуете вину перед старыми клиентами, вы будете саботировать любые решения.

— И что делать с этой виной?

— Есть простое упражнение. Возьмите лист бумаги и напишите письмо самому первому клиенту — тому оптовику из Твери. Напишите честно: почему вы больше не можете работать по старым условиям. Не оправдывайтесь, не извиняйтесь. Просто объясните, что ваш бизнес изменился, и вы больше не можете давать ему ту цену, которую давали раньше. Потом напишите второе письмо — новому клиенту, которого вы хотите привлечь. Опишите, какую ценность вы готовы ему дать и почему вам важно с ним работать.

— Зачем?

— Чтобы разделить. Сейчас в вашей голове старые клиенты и ваша личная ценность склеены в один ком. Письма помогут отделить одно от другого. Вы увидите, что отказываетесь не от людей, а от старой бизнес-модели. И что выбирать тех, кому вы можете помочь в новых условиях — это не предательство, а взрослый шаг.

Дмитрий кивнул. Внутри всё ещё саднило, но появилось и что-то новое — ощущение, что он впервые за долгое время не реагирует на обстоятельства, а сам принимает решение.

— И ещё, — добавил консультант. — Я хочу, чтобы вы ввели ритуал. Каждый понедельник утром задавайте себе один вопрос: «Кому я сегодня реально могу принести пользу?» И направляйте внимание туда. Это вопрос Созидателя. Он держит фокус на ценности, а не на страхе.

Шпаргалка

— Держите, — консультант протянул Дмитрию небольшую карточку. — Это ваша шпаргалка по первому блоку. Перечитывайте, когда захочется дать скидку старому клиенту из жалости.

— Рынок 2026 года не прощает середины. Средний сегмент исчезает. Вы либо дискаунтер, либо премиум. Попытка усидеть между — верный путь к убыткам.

— Удержание убыточных клиентов — это не лояльность, а страх остаться без опоры. Бизнес не обязан быть всем для всех. Он обязан быть устойчивым.

— Опора «Смыслы и Принятие» может быть как источником глубоких партнёрств, так и ловушкой. Если вы не разрешаете себе выбирать — вы теряете и бизнес, и себя.

— Когнитивные ловушки, которые включаются в этом блоке: «если я их брошу — я предатель», «без них у меня ничего не будет», «новые клиенты не придут». Это не факты, а автоматические мысли. Их можно проверять цифрами.

— Роль Жертвы («я вынужден») заменяется ролью Созидателя («я выбираю»). В этом переходе — возврат управления.

Практикум

— А это для самостоятельной работы, — консультант положил рядом с карточкой ещё один лист. — Сделайте до нашей следующей встречи. Это займёт час, но может изменить вашу картину бизнеса.

— Кто ваш реальный клиент?

— Возьмите список всех клиентов за последние двенадцать месяцев. Отсортируйте их по прибыли, которую они принесли (не по выручке, а по чистой марже). Выделите верхние двадцать процентов. Кто они? Что у них общего? Почему они покупают у вас?

— Кто тянет вниз?

— Посмотрите на нижние тридцать процентов. Сколько времени и ресурсов вы тратите на их обслуживание? Запишите честную цифру. Какие убеждения заставляют вас продолжать с ними работать?

— Что вы чувствуете при мысли отказаться от них?

— Запишите первую реакцию — страх, вину, стыд, тревогу. Какая из опор, написанных на доске, сейчас звучит громче всего? (Вернитесь к списку: Фундамент и Безопасность, Стержень и Контроль, Смыслы и Принятие...)

— Выберите сегмент.

— Если завтра вам нужно будет выбрать только один сегмент для работы на ближайшие два года — дискаунтер или премиум — какой вы выберете? Не думайте долго. Запишите первое, что пришло в голову, и три причины, почему именно он.

— Письмо.

— Напишите короткое письмо (можно в стол, можно по-настоящему) самому значимому для вас клиенту, с которым вы, возможно, расстанетесь. Объясните своё решение, не оправдываясь. Потом напишите письмо будущему клиенту, с которым вы хотите работать. Что вы ему обещаете? За что он будет платить вам больше?

Консультант поднялся.

— На сегодня всё. Через неделю встречаемся и разбираем блок «Ценностное предложение». Но тема будет та же — ваша внутренняя опора, которая мешает назначать цену за реальную ценность. А пока — выполняйте.

Дмитрий собрал листы. На доске остались семь опор и две стрелки в разные стороны: дискаунтер и премиум. Он смотрел на них и впервые за долгое время чувствовал не страх, а что-то похожее на азарт. Страх никуда не делся, но теперь он был не парализующим, а мобилизующим. Как перед важным решением, которое ты наконец готов принять сам.

— Спасибо, — сказал он. — До следующей недели.

Консультант кивнул и вышел из кабинета. За окном шёл февральский снег. Бизнес всё ещё горел. Но теперь Дмитрий знал, с какого угла начинать тушить.

Глава 2. Ценностное предложение: Что мы продаём на самом деле?

Ровно через неделю консультант снова сидел в кабинете Дмитрия. На столе лежали распечатки с итогами первой недели: три мелкооптовых клиента ушли, ещё два потребовали объяснений. Зато маржинальность по оставшимся сделкам поднялась на восемь процентных пунктов, а менеджеры впервые за долгое время не тушили пожары, а спокойно обрабатывали крупные заказы.

— Письма написали? — спросил консультант.

— Написал, — Дмитрий подвинул лист. — Тому самому оптовику из Твери. И новому клиенту, которого пока нет. Странное чувство: когда писал старому, думал, будет стыдно. А когда дописал — почувствовал облегчение. Будто разрешил себе дышать.

— Это и есть начало. Теперь второе действие: разобраться, что именно вы продаёте. Не в смысле номенклатуры, а по сути. Какую ценность вы предлагаете клиенту? За что он реально платит?

Дмитрий взял со стола образец продукции.

— Хороший продукт. Качество, сырьё, упаковка. Мы всегда этим гордились.

— И сколько вы за него просите?

— Полторы тысячи в рознице. Но маркетплейс забирает комиссию, логистику, плюс скидки...

— Вот ключевое слово — скидки. Давайте посмотрим на цифры.

Симптом

Консультант открыл таблицу на планшете.

— За последние два года вы участвовали в сорока двух акциях. Семьдесят процентов продаж шли со скидкой от пятнадцати до тридцати процентов. Чёрная пятница, киберпонедельник, день рождения бренда, день рождения маркетплейса, день рождения уборщицы. Вы приучили клиента ждать скидку. Он больше не покупает по полной цене — он ждёт распродажу.

— Рынок такой, — пожал плечами Дмитрий. — Все дают скидки. Если я не дам, купят у конкурента.

— Рынок действительно изменился. Шестьдесят процентов потребителей отказались от спонтанных покупок. Люди стали осторожнее. Но они не перестали покупать — они перестали покупать то, в чём не уверены. И вот парадокс: постоянные скидки не повышают уверенность, а убивают её. Если товар всё время продаётся со скидкой, клиент начинает подозревать, что его реальная цена завышена. Вы сами разрушаете доверие к собственному продукту.

Он перевернул страницу.

— Посмотрите на премиум-сегмент. Бренды, которые не играют в скидочные игры, растут. Клиенты готовы переплачивать за уверенность, что они не пожалеют о покупке. За долговечность, за сервис, за решение проблемы, а не за коробку. А вы? Ваш продукт качественный, но вы продаёте его как ширпотреб. Цену ставите ниже рынка, потому что боитесь, что за настоящую цену никто не купит.

— И что делать? Поднять цены, и пусть уходят?

— Не угадали. Сначала — понять, что вы продаёте на самом деле.

Диагноз

Консультант подошёл к доске и нарисовал три круга: в первом написал «Товар», во втором — «Продукт», в третьем — «Решение».

— Большинство предпринимателей застревают на первом уровне. Они продают товар: килограммы, метры, единицы. Дальше идут те, кто продаёт продукт: товар плюс упаковка, бренд, базовая гарантия. Это ваш уровень. Но есть третий — решение. Вы продаёте не дрель, а дырку в стене. Не просто продукт, а способ закрыть боль клиента: сэкономить его время, снизить риски, обеспечить предсказуемый результат.

Дмитрий задумался.

— То есть мы продаём не наш товар, а... что?

— Вот это и нужно выяснить. Ваши крупные заказчики, которые приносят 85% прибыли — почему они покупают у вас? Не потому что дешевле. Им важна стабильность поставок, адаптация под их техпроцесс, техническая поддержка. Вы решаете их проблему предсказуемости. Но вы этого не проговариваете и уж точно не закладываете в цену.

Консультант взял со стола образец.

— Давайте разложим. Ваш продукт — это только входной билет. Реальная ценность — это: первое — надёжность (вы никогда не срывали сроки для крупных клиентов), второе — адаптивность (вы меняете рецептуру под их задачи), третье — экспертность (ваш технолог консультирует их бесплатно). Вы всё это делаете по умолчанию, как само собой разумеющееся. А это и есть ваш премиум. Это то, за что люди готовы платить.

— Но если я подниму цену и скажу, что это за экспертность, кто поверит? Я не «Ростелеком», чтобы предлагать подписку на сервис.

— Кстати о «Мегателекоме». Они запустили услугу «роботы как сервис» — RaaS. Вместо продажи оборудования за миллионы — ежемесячная подписка с обслуживанием. Клиент платит не за железо, а за решение своих задач с гарантированным результатом. Другой пример: лизинговая компания «БИЗНЕСТРАНСАЛЬЯНС» перешла от типовых договоров к индивидуальному структурированию сделок под инвестиционный цикл клиента. Они продают не лизинг, а финансовый инструмент для роста. И ценник там совсем другой.

— Хорошо, но это крупные компании. А я средний бизнес. У меня нет армии инженеров для подписки на сервис.

— Не нужна армия. Нужно просто перестать думать, что вы недостаточно хороши для высокой цены. И начать говорить о том, что вы уже делаете.

Рентген

Консультант вернулся к списку опор на доске и обвёл «Стержень и Контроль».

— В прошлый раз мы говорили про Смыслы и Принятие — вашу неспособность отпустить старых клиентов. Сегодня мы заходим на территорию другой опоры — Стержень и Контроль. Это про ваше право назначать цену, про ощущение «я достаточен». Посмотрите, какие убеждения здесь прячутся.

Он начал писать на доске:

— «Я не могу просить много — это наглость».

— «Клиенты не поймут, если я подниму цену, они решат, что я зазнался».

— «Мой продукт недостаточно уникален, чтобы стоить дороже рынка».

— «Если я буду зарабатывать больше, это вызовет зависть и проблемы».

— «Настоящую ценность создают только гиганты, а я просто небольшой производитель».

— Узнаёте? Это голос вашего Стержня и Контроля, только в травмированном состоянии. Он говорит: «Не высовывайся, будь как все, не бери на себя ответственность за высокую цену». В психологии это часто связано с ролью Жертвы: «Я маленький человек, рынок диктует, я не могу». А ещё здесь работают три типичные ошибки мышления.

Он дописал рядом:

— Катастрофизация: «Если я подниму цену, все клиенты уйдут, и бизнес рухнет».

— Долженствование: «Я должен быть доступным, иначе я плохой/жадный».

— Сверхобобщение: «Все ищут только самое дешёвое, никому не нужно качество».

— Но факты говорят об обратном. Ваши крупные клиенты уже платят вам больше рыночной цены, потому что вы даёте им дополнительную ценность. Проблема в том, что вы сами в это не верите. И поэтому не можете упаковать это в предложение и назначить адекватную цену.

Дмитрий молчал. Ему вспомнилось, как пять лет назад на переговорах с федеральной сетью он постеснялся назвать реальную цифру за эксклюзивность и согласился на их условия. Тогда он объяснил это себе как «стратегический манёвр», но сейчас понимал: он просто испугался. Испугался, что его сочтут неадекватным.

— Как это исправить? — спросил он тихо.

Тактика

— Первое: мы останавливаем ценовую гонку. Прямо сейчас. Никаких новых скидочных акций. Все текущие акции, которые не имеют под собой финансового обоснования, закрываем. Это не значит, что мы отменяем скидки как инструмент, — мы отменяем скидки как наркотик, которым вы подсаживаете клиента на ожидание халявы. Высвобожденные деньги — а это примерно триста тысяч в месяц, которые вы теряли на ненужных распродажах, — пойдут на переупаковку ценности.

— Второе: проводим ревизию ассортимента и убиваем «товары-паразиты». Это позиции, которые генерируют выручку, но имеют отрицательную или нулевую маржинальность после всех расходов. Они создают иллюзию работы, но тянут ресурсы. Ваш финансист дал мне список: у вас таких позиций двенадцать. Отказываемся. Мощности высвобождаются под маржинальные продукты.

— Третье: поднимаем цены на ключевую линейку на двадцать пять процентов. Не постепенно, а сразу. Одновременно с этим готовим новое описание продукта, где в центре не характеристики, а решение. Об этом — в стратегии.

Стратегия

Консультант снова подошёл к доске и напротив надписи «Решение» начал рисовать схему.

— Вы переходите от товарной логики к сервисной. Я предлагаю запустить пилот: для всех крупных заказчиков вы вводите пакет «Техническое партнёрство». В него входит: сам продукт с гарантированными сроками годности и индивидуальной адаптацией; ежемесячный аудит их потребностей силами вашего технолога; приоритетная линия поставок и замена брака в течение 24 часов. Стоить это будет на сорок процентов дороже стандартной цены. Те, кому нужен просто дешёвый товар, — идут в стандартный сегмент или к конкурентам-дискаунтерам. Те, кому нужна уверенность и снятие головной боли, — платят за пакет.

— Вы думаете, кто-то согласится?

— Уже соглашаются. Вчера вы разговаривали с заказчиком из Новосибирска — они просили дополнительную партию срочно. Вы пошли навстречу, но денег не взяли. А могли бы включить это в пакет и сказать: «Для партнёров с техническим обслуживанием — срочные

отгрузки без наценки. Стоимость пакета — плюс сорок процентов к стандартному договору». Проверьте: из десяти крупных клиентов минимум семь скажут «да», потому что им важнее скорость и надёжность.

Дмитрий записывал.

— По сути, вы продаёте не товар, а предсказуемость. Это и есть решение. И это ваша сильная сторона — гибкость, внимание, персонализация. Только вы об этом молчали.

Реабилитация

— Теперь самое сложное — внутреннее, — консультант сел обратно. — Чтобы новое ценностное предложение заработало, вы должны перестать чувствовать себя просителем. Проситель ждёт одобрения, даёт скидки, лишь бы взяли. Эксперт говорит: «Я знаю, как решить вашу проблему. Это стоит столько». Переход от просителя к эксперту — это не гордыня, а зрелость.

— Как это тренировать?

— Три шага. Первое: составьте список «что я уже делаю ценного, за что мне не платят». Мы начали его сегодня — надёжность, адаптивность, консультации. Допишите сами. Второе: на ближайших переговорах с клиентом, прежде чем называть цену, задайте вопрос: «Какую задачу вы решаете с помощью нашего продукта?» И слушайте. Когда клиент скажет: «Нам важно, чтобы всё приезжало вовремя и без брака», вы сможете ответить: «У нас есть пакет „Техническое партнёрство“, где мы это гарантируем». Это разговор эксперта, а не продавца.

— И третье: каждый вечер записывайте в дневник одну ситуацию, где вы сегодня создали реальную ценность — для клиента, команды, партнёра. И одну ситуацию, где вы себе в этом отказали, занизили цену или промолчали. Это перепрошивает Стержень и Контроль. Вы приучаете мозг фиксировать свою достаточность.

Консультант протянул Дмитрию карточку.

— А это шпаргалка по блоку. Плюс практикум на неделю.

Шпаргалка

— Ценность ≠ товар. В 2026 году клиент платит не за коробку, а за решение своей проблемы: экономию времени, предсказуемость, снятие рисков.

— Скидки убивают доверие. Постоянные акции формируют у клиента условный рефлекс: «Без скидки не покупаю». Вы теряете и маржу, и репутацию.

— Ваша внутренняя опора «Стержень и Контроль» может блокировать цену. Убеждения «я недостаточно хорош для высокой цены», «это наглость» — не истина, а автоматические реакции. Их можно проверить фактами.

— Когнитивные ловушки: катастрофизация («все уйдут»), долженствование («я должен быть доступным»), сверхобобщение («никто не купит дорого»). Замените их на конкретные данные: кто уже платит больше и почему.

— Переход от просителя к эксперту: перестаньте оправдываться за цену. Начните говорить о результате, который вы гарантируете. Клиенты уважают тех, кто знает себе цену.

— Тактика кормит стратегию: отказ от товаров-паразитов и скидочной гонки высвобождает ресурсы для упаковки сервисной модели. Не растягивайте — действуйте сразу.

Практикум

— Что вы продаёте? Возьмите свой главный продукт. Выпишите три уровня: товар (физические характеристики), продукт (упаковка, бренд, гарантия), решение (какую проблему

клиента он закрывает). Если третий уровень заполнить трудно — спросите двух-трёх лояльных клиентов: «Почему вы покупаете у нас, а не у конкурентов?» Их ответы — ваше истинное решение.

— Ревизия маржинальности. Посчитайте чистую прибыль по каждой позиции ассортимента за последние полгода (не выручку!). Выделите красным те, у которых маржа меньше 5%. Это первые кандидаты на удаление. Какие убеждения мешают вам от них отказаться?

— Сколько стоит ваша ценность? Составьте список из пяти дополнительных услуг, которые вы уже оказываете бесплатно (консультации, срочность, индивидуальная доработка). Оцените их рыночную стоимость. Прикиньте, как упаковать их в платный пакет для премиум-клиентов.

— Диалог эксперта. Запишите на диктофон или перед зеркалом короткое (до минуты) представление вашего продукта в формате «решение». Без цифр и технических деталей — только проблема клиента и результат. Прослушайте: это голос просителя или эксперта? Перепишите, если нужно.

— Дневник ценности. Каждый вечер фиксируйте два пункта: (а) самую значимую ценность, которую вы создали сегодня для клиента или команды; (б) момент, где вы занизили свою ценность (согласились на скидку, промолчали о деньгах, сделали работу бесплатно из страха отказа). Через неделю посмотрите на записи. Какие паттерны видите? Где ваш Стержень и Контроль дал слабинку?

Консультант встал.

— Через неделю встречаемся. Тема — «Каналы сбыта». Будем говорить о том, где и как вы говорите о своей ценности. Но сначала выполните практикум. Особенно пункт пять.

Дмитрий собрал листы. Цифры уже не давили так, как раньше, но внутри появился новый вызов: говорить о деньгах прямо, без стеснения. Это было страшнее, чем сокращать издержки. Но и нужнее. Он посмотрел на список опор и впервые подумал: «Стержень и Контроль — это не про то, чтобы всё контролировать. Это про то, чтобы стоять прямо и знать, что ты стоишь своих денег».

За окном по-прежнему шёл снег, но в кабинете стало чуть теплее.

Глава 3. Каналы сбыта: Где мой голос?

Прошла ещё неделя. Дмитрий вошёл в кабинет с папкой документов и лёгким румянцем на щеках — то ли от февральского мороза, то ли от результатов. За прошедшие дни он выполнил практикум, поднял цены на ключевую линейку и провёл первые переговоры в позиции эксперта. Двое крупных клиентов согласились на пакет «Техническое партнёрство» без возражений, один взял время подумать. Но главное — Дмитрий впервые за долгое время чувствовал, что управляет ситуацией, а не просто реагирует на неё.

Консультант уже сидел за столом, изучая свежие цифры.

— Маржинальность подросла, команда вздохнула, — сказал он, не поднимая глаз. — Но есть одна цифра, которая портит всю картину. Посмотрите.

Он развернул планшет. На экране была таблица с каналами продаж: маркетплейс, розничные точки, прямые поставки крупным клиентам, мелкий опт.

— Ваш основной канал — маркетплейс. Он даёт 65% выручки. А теперь посмотрите на чистую прибыль с этого канала.

Дмитрий взгляделся в цифры. После всех комиссий, логистики, хранения, рекламных платежей и обратной логистики возвратов чистая прибыль с маркетплейса составляла жалкие 4%. Четыре процента. Почти вся маржа, которую он с таким трудом поднял в прошлой главе, растворялась в лабиринте комиссий и сборов.

— Я давно знал, что там всё плохо, — тихо сказал он. — Но это же главный трафик. Без маркетплейса нас просто не найдут.

— Вот с этого места поподробнее. «Не найдут» — это не бизнес-аргумент. Это страх. И за ним стоит одна из ваших ключевых внутренних опор.

Симптом

Консультант подошёл к доске и крупно написал: «Маркетплейс — 65% выручки, 4% чистой прибыли».

— Давайте посмотрим, что происходит с каналами в 2026 году. Маркетплейсы взвинтили комиссии до 25—35%, а по отдельным категориям — до 60%. Логистика подорожала на 33—89% за последний год. Селлеры стонут: маржинальность у большинства упала до 15—25%, а у вас — до 4%. Вы не один такой. Впервые за долгое время площадки начали терять продавцов: число активных селлеров сократилось на 6,9%, приток новых упал на 18%. Бренды бегут.

Он обернулся к Дмитрию.

— Но бегут не просто «куда-то». Они строят собственные каналы. Прямые продажи с сайта, соцсети, партнёрские сети. Почему? Потому что там нет двадцати пяти процентов комиссии, нет платы за хранение, нет навязанных скидочных акций, нет рекламных аукционов, где ты платишь за клик, а покупает другой. Ты сам управляешь ценой, сам выстраиваешь отношения с клиентом, сам накапливаешь базу, которая остаётся с тобой. Отсюда маржинальность тридцать пять—пятьдесят процентов вместо ваших четырёх.

— Но они бегут не в никуда, а в собственные каналы. Прямые продажи с сайта, соцсети, партнёрские сети дают маржинальность 35—50% вместо ваших четырёх, потому что там нет 25% комиссии и навязанных скидок. Крупная сеть «ТехноГрад» в этом году закрывает до трети магазинов и вместо них открывает лёгкие партнёрские пункты выдачи, а основной доход идёт через приложение и сайт. Небольшие производители одежды и косметики уходят на «Бархолка.ру», в социальные сети вроде «ВСети» или запускают свои магазины — там они сами управляют ценой и собирают клиентскую базу. Это не мода. Это вопрос выживания: остаться

только на маркетплейсе — значит быть не бизнесом, а поставщиком контента для чужой витрины, которому в любой момент урежут паёк.

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.