

БИЗНЕС В ЭПОХУ КОНКУРЕНЦИИ

РУКОВОДСТВО ПО ВЫЖИВАНИЮ



ВЫЙМОВ КИРИЛЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ
КОЖЕВНИКОВ АНДРЕЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

Андрей Кожевников
Кирилл Выймов
Бизнес в эпоху конкуренции

<https://litres.ru/74315904>

SelfPub; 2026

Аннотация

Почему одни компании годами растут даже в плотной конкуренции, а другие закрываются, хотя у них был хороший продукт, деньги на рекламу и уверенность в собственной идее?

«Бизнес в эпоху конкуренции» — практическая книга о том, как устроен современный рынок и какие ошибки чаще всего мешают предпринимателям зарабатывать и развиваться.

Авторы разбирают путь бизнеса от идеи до устойчивой системы: как проверить реальный спрос и не бояться конкурентов, чем цена отличается от ценности, почему одного хорошего продукта недостаточно, какую роль играют сайт, репутация и личный бренд, как оценивать рекламу, работать с клиентской базой, выстраивать сервис, нанимать людей и контролировать финансы.

В книге много примеров, расчетов и практических заданий. Здесь нет обещаний легкого успеха и универсальных рецептов. Вместо них — логика, экономика, маркетинг и взгляд на бизнес как на систему, в которой каждое решение имеет свою цену.

Содержание

ЧАСТЬ I. ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ НА СТАРТЕ	11
ГЛАВА 1. МИФ О ПУСТОЙ НИШЕ:	11
ПОЧЕМУ ОТСУТСТВИЕ КОНКУРЕНТОВ	
— ЭТО ПЛОХОЙ ЗНАК	
Вступление: рынок, где почти все уже есть	11
История Антона: идея без проверенного	13
спроса	
Работа над ошибками: где Антон свернул	15
не туда?	
Почему провалилась гостиница для	16
растений? Ведь проблема (засохшие цветы)	
существует реально? Да, проблема есть. Но	
бизнес строится не на проблемах. Бизнес	
строится на готовности платить за решение	
проблемы.	
Почему конкуренция пугает	17
Теория «Красного океана» на практике	18
Практика: стратегия «Второй, но лучший»	20
Домашнее задание к Главе 1	22
Задание 2. Разведка боем (Тайный	23
покупатель). Выберите из списка 3–5	
прямых конкурентов, которые находятся	
рядом с вашим предполагаемым местом	

или в топе выдачи. Позвоните им прямо сейчас. Попробуйте у них купить. Не просто узнайте цену, а пройдите путь клиента до конца (до момента оплаты).

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМА КОМПЕТЕНЦИЙ: «Я БИЗНЕСМЕН, НО УЧИТЬСЯ НЕ ХОЧУ» 25

Вступление: почему уверенность не заменяет знания 25

История 1. Юридическая слепота (Цена: 500 000 рублей) 27

История 2. Маркетинговая глухота (Цена: Весь бюджет) 28

Резюме главы 32

Домашнее задание к Главе 2 32

ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ «ДЕШЕВО»: КАК ЧРЕЗМЕРНАЯ ЭКОНОМИЯ ТОРМОЗИТ РОСТ 34

Вступление: когда экономия становится дорогой 34

История 1. Виктор и «Дешевый Бухгалтер» 35

История 2. Сергей и «Сайт за еду» 37

Концепция «Стоимости часа» (Почему нельзя мыть полы самому) 38

Технический долг: мина замедленного действия 39

Инвестиционное мышление: смена 40

парадигмы	
Резюме главы	41
Домашнее задание к Главе 3	41
Задание 1. Расчет стоимости часа.	41
Задание 2. Поиск «мин замедленного действия». Выпишите 3 пункта, где вы жестко сэкономили в ущерб качеству или безопасности:	42
ГЛАВА 4. ЗАКОН СОХРАНЕНИЯ ДЕНЕГ: ЗА ЧЕЙ БЮДЖЕТ ВЫ КОНКУРИРУЕТЕ?	43
Откуда берутся деньги клиента	43
Три уровня конкуренции	44
Круг 1. Прямые конкуренты (Очевидные, но не самые страшные)	45
Круг 2. Товары-заменители (Скрытые враги)	45
Круг 3. Конкуренция за свободный бюджет	46
Главный вывод: бизнес конкурирует не только с прямыми игроками своей категории. Клиент выбирает между разными способами потратить ограниченный свободный бюджет: развлечением, покупкой, ремонтом, накоплением или вашей услугой.	47
Пример: Виталий и новый тип конкуренции	47

Почему у Виталия упали продажи? Не потому, что люди массово ушли к Васе. Часть спроса забрали современные смартфоны, которые сделали бытовую съемку проще и качественнее.	48
Резюме главы	52
Домашнее задание к Главе 4	52
ГЛАВА 5. ЦИФРОВАЯ СРЕДА: КАК ИЗМЕНИЛСЯ ПУТЬ КЛИЕНТА	54
Вступление: как изменилось поведение клиента	54
Современный путь клиента: правило трех минут	55
Цифровой след рекомендации.	58
Рекомендация редко работает сама по себе. Получив совет знакомого, человек часто проверяет компанию в интернете: смотрит сайт, карточку на карте и отзывы. Если там пусто или все выглядит заброшенным, доверие снижается.	
Базовая цифровая инфраструктура	58
Резюме главы	61
Домашнее задание к Главе 5	61
Задание 1. «Эго-серфинг». Откройте режим «Инкогнито» в браузере. Введите в поиск название вашей компании (или ваше	62

имя, если вы частный мастер). Посмотрите на первую страницу выдачи.

Конец ознакомительного фрагмента.

Кирилл Выймов, Андрей Кожевников

Бизнес в эпоху конкуренции

Содержание

ЧАСТЬ I. ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ НА СТАРТЕ 3

ГЛАВА 1. МИФ О ПУСТОЙ НИШЕ: ПОЧЕМУ ОТСУТСТВИЕ КОНКУРЕНТОВ — ЭТО ПЛОХОЙ ЗНАК 3

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМА КОМПЕТЕНЦИЙ: «Я БИЗНЕСМЕН, НО УЧИТЬСЯ НЕ ХОЧУ» 9

ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ «ДЕШЕВО»: КАК ЧРЕЗМЕРНАЯ ЭКОНОМИЯ ТОРМОЗИТ РОСТ 14

ГЛАВА 4. ЗАКОН СОХРАНЕНИЯ ДЕНЕГ: ЗА ЧЕЙ БЮДЖЕТ ВЫ КОНКУРИРУЕТЕ? 18

ГЛАВА 5. ЦИФРОВАЯ СРЕДА: КАК ИЗМЕНИЛСЯ ПУТЬ КЛИЕНТА 23

ЧАСТЬ II. ПРОДУКТ И ЭКОСИСТЕМА: КАК РАБОТАТЬ В ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ 27

ГЛАВА 6. ПРОБЛЕМА «ХОРОШЕГО ПРОДУКТА»: ПОЧЕМУ ОДНОГО КАЧЕСТВА НЕДОСТАТОЧНО 27

ГЛАВА 7. ЦЕНА И ЦЕННОСТЬ: ПОЧЕМУ ВАМ СТЫДНО БРАТЬ ДОРОГО (И ЗРЯ) 32

ГЛАВА 8. КЕЙС «ЭВАКУАТОР»: КОГДА РЫНОК ПЕ-

РЕПОЛНЕН, НАДО РАСШИРЯТЬСЯ ВШИРЬ 37

ГЛАВА 9. УПАКОВКА И СМЫСЛЫ: ТЕСТ «БАБУШКА НА ЛАВОЧКЕ» 42

ГЛАВА 10. АССОРТИМЕНТНАЯ МАТРИЦА: ЛОКО-МОТИВЫ И ВАГОНЫ 47

ЧАСТЬ III. ЛИЦО БИЗНЕСА: ЦИФРОВЫЕ АКТИВЫ 51

ГЛАВА 11. САЙТ КАК ЦИФРОВАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ, А НЕ ЛИСТОВКА 51

ГЛАВА 12. «СДЕЛАЙТЕ МНЕ ПОДЕШЕВЛЕ»: ПОЧЕМУ СЛИШКОМ ДЕШЕВАЯ РАЗРАБОТКА ОБХОДИТСЯ ДОРОГО 55

ГЛАВА 13. ВИЗУАЛЬНАЯ ГИГИЕНА: ПОЧЕМУ ПЛОХИЕ ФОТО ПОДРЫВАЮТ ДОВЕРИЕ 59

ГЛАВА 14. ОТЗЫВЫ И РЕПУТАЦИЯ В СЕТИ: КАК ОЦЕНКИ ВЛИЯЮТ НА РЕШЕНИЕ КЛИЕНТА 63

ГЛАВА 15. ЛИЧНЫЙ БРЕНД: ЛИЦО, КОТОРОМУ ВЕРЯТ 67

ЧАСТЬ IV. ТОПЛИВО БИЗНЕСА: РЕКЛАМА И ДЕНЬГИ 71

ГЛАВА 16. МИФ «РЕКЛАМА НЕ РАБОТАЕТ»: ПОЧЕМУ БЮДЖЕТ НЕ ДАЕТ РЕЗУЛЬТАТА 71

ГЛАВА 17. СКОЛЬКО РЕАЛЬНО НУЖНО ВКЛАДЫВАТЬ В РЕКЛАМУ? 75

ГЛАВА 18. КАНАЛЫ ТРАФИКА: НЕ КЛАДИТЕ ЯЙЦА В ОДНУ КОРЗИНУ 79

ГЛАВА 19. ВОРОНКА ДОВЕРИЯ: ПОЧЕМУ «В ЛОБ» БОЛЬШЕ НЕ ПОКУПАЮТ 83

ГЛАВА 20. CRM И БАЗА: ГДЕ ЛЕЖАТ ВАШИ МИЛЛИОНЫ (И ПОЧЕМУ ВЫ ИХ ТЕРЯЕТЕ) 87

ЧАСТЬ V. СИСТЕМА, ЛЮДИ И БУДУЩЕЕ 91

ГЛАВА 21. БИЗНЕС КАК МЕХАНИЗМ: КАК ВЫЙТИ ИЗ ПОСТОЯННОЙ ОПЕРАЦИОНКИ 91

ГЛАВА 22. НАЙМ: КАК ИЗБЕЖАТЬ СЕМЕЙНЫХ И СЛУЖЕБНЫХ КОНФЛИКТОВ 96

ГЛАВА 23. СЕРВИС КАК СТРАТЕГИЯ: КАК ВЫДЕЛИТЬСЯ СРЕДИ ПОХОЖИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ 101

ГЛАВА 24. ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ: КАК НЕ ПОТЕРЯТЬ ПРИБЫЛЬ ПРИ РОСТЕ ОБОРОТА 105

ГЛАВА 25. ЗАКЛЮЧЕНИЕ: БЕСКОНЕЧНАЯ ИГРА 109

ЧАСТЬ I. ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ НА СТАРТЕ

ГЛАВА 1. МИФ О ПУСТОЙ НИШЕ: ПОЧЕМУ ОТСУТСТВИЕ КОНКУРЕНТОВ — ЭТО ПЛОХОЙ ЗНАК

«Если вы пришли на рыночную площадь и увидели пустой прилавок, не спешите радоваться. Скорее всего, это место проклято, или здесь просто никто не ходит». — (Негласное правило старых торговцев)

Вступление: рынок, где почти все уже есть

Мы живем в 21 веке. Давайте на секунду остановимся и честно посмотрим вокруг. Мы окружены тотальным, удушающим изобилием.

Если вам прямо сейчас захочется кофе — вам не нужно его искать. В радиусе ста метров от вас будет три кофейни, два вендинговых автомата и одна пекарня, где тоже нальют

капучино. Если вам нужно такси — машина приедет через три минуты. Если через пять — вы уже нервничаете и ставите «4 звезды». Если вам нужны курсы кройки и шитья для левшей с преподаванием на суахили — вы найдете их в интернете за пару кликов.

Современный рынок зрелый и конкурентный. Периоды, когда можно было выйти с простым предложением и быстро получить результат только за счет новизны, остались в прошлом. Большинство очевидных идей уже реализовано, а внимание клиента приходится заслуживать качеством продукта, сервиса и исполнения.

Но каждый день в налоговой регистрируются тысячи новых предпринимателей. И каждый из них, подписывая документы на открытие ИП, держит в голове одну и ту же мысль, как молитву: *«Я должен придумать что-то уникальное. Я должен найти то, чего еще нет. Я найду свободную нишу, где я буду один, и деньги потекут рекой».*

Это самая сладкая, самая логичная и самая опасная иллюзия в бизнесе. Она погубила больше стартовых капиталов, чем все финансовые кризисы вместе взятые. В этой главе мы разберем, почему ваша уникальная идея, скорее всего, приведет вас к банкротству, и почему вам нужно бежать туда, где уже тесно и высока конкуренция.

История Антона: идея без проверенного спроса

Чтобы понять механику этой ошибки, давайте проследим путь типичного начинающего предпринимателя. Назовем его Антон. Антон — не глупый парень. Ему 30 лет, он начитан, у него высшее образование. Он устал работать в офисе «на дядю», устал от отчетов и планерок. Он хочет свободы. У него есть накопления — 500 000 рублей, отложенные на первый взнос по ипотеке, но он решает рискнуть.

Антон начинает анализировать рынок своего города-миллионника. Он берет блокнот, ручку и идет гулять по улицам, внимательно вглядываясь в вывески.

Вот он проходит мимо жилого комплекса. — Так, что у нас тут? — бормочет Антон. — Пекарня «Хлебница». Рядом «Булочная №1». Через дорогу «Слойка». И еще шаурма. Антон морщится. «Ну куда я полезу с булками? Их и так навалом. Конкуренция бешеная, маржа копеечная. Меня сетевики задавят за неделю ценами и акциями. Нет, общепит — это красное море, там акулы. Это не для меня».

Он идет дальше. — Магазин одежды. Барбершоп. Аптека. Пункт выдачи заказов. Еще аптека. Еще барбершоп. «Скучно, — думает Антон с тоской. — Все это уже есть. Рынок перегрет. Тут локтями толкаться надо, демпинговать, бороться за каждого клиента. А я хочу интеллигентный бизнес. Я

хочу быть новатором. Я хочу быть русским Илоном Маском, а не продавцом носков».

Антон возвращается домой, открывает ноутбук и начинает искать: «Бизнес-идеи, которых еще нет», «Новые зарубежные форматы», «Уникальные стартапы». И спустя неделю бессонных ночей его озаряет.

— Эврика! — кричит Антон, распугивая кота. — Я нашел! В нашем городе с населением в миллион человек нет ни одной **гостиницы для комнатных растений!**

Антон начинает рассуждать, и его логика кажется ему железобетонной:

У людей есть цветы в горшках? Есть, почти в каждой квартире.

Люди уезжают в отпуск? Уезжают, минимум раз в год.

Цветы сохнут без полива? Сохнут, умирают, людям их жалко.

Конкурентов? Ноль! Ни одной фирмы в 2ГИС!

Антон чувствует себя гением, который нашел сундук с золотом посреди пустой площади. Он нашел тот самый «Голубой океан» — рынок без конкурентов, чистый и свободный.

Он действует быстро. Арендует светлое помещение с большими окнами (недорого, в спальном районе). Покупает профессиональные фитолампы, красивые стеллажи, системы автополива. Заказывает стильную вывеску: «Зеленый санаторий». Печатает листовки. Дает рекламу в городские паблики: «Уезжаете на море? Мы позаботимся о ваших фику-

сах!».

Он открывается в понедельник. Надевает лучшую рубашку, варит кофе и ждет шквала звонков.

Неделя 1. Тишина. Антон думает: «Ну, люди просто еще не знают. Надо подождать». **Неделя 2.** Был один звонок. Бабушка спросила, продают ли они рассаду помидоров. Антон вежливо объяснил, что это отель для растений. Бабушка помолчала и бросила трубку. **Месяц 1.** Зашел один клиент, принес кактус. Заплатил 300 рублей за неделю передержки. Это была вся выручка. Аренда помещения — 30 000 рублей. Зарплата администратора (Антон нанял девочку, чтобы самому заниматься стратегией) — 25 000 рублей. **Месяц 3.** Антон уволил администратора. Сидит сам. Клиентов — три человека в месяц. Друзья говорят: «Ну, может, не сезон?». Антон кивает, но внутри него растет холодный ужас. Деньги заканчиваются. **Полгода.** Антон закрывает «Зеленый санаторий». Он пытается продать фитолампы на Авито, но их берут только за полцены. У него минус 500 000 рублей накоплений и долг по кредитке еще на 100 000.

Антон возвращается в офис. Он уверен: бизнес — это потеря, и ему просто не повезло.

Работа над ошибками: где Антон свернул не туда?

Трагедия Антона в том, что он все сделал «правильно»

с точки зрения дилетанта, но нарушил главный закон экономики. Он перепутал **отсутствие предложения с отсутствием спроса.**

Будем честны: предпринимателей, которые постоянно ищут новые способы заработать, очень много. Если в заметной нише действительно есть устойчивый спрос, велика вероятность, что кто-то уже пытался на нем построить бизнес.

Аксиома зрелого рынка: если вы выходите на поляну, видите, что она пуста, и там нет конкурентов, это еще не значит, что вы первый, кто ее нашел. Возможно, до вас идею уже проверяли и не нашли устойчивого спроса.

Почему провалилась гостиница для растений? Ведь проблема (засохшие цветы) существует реально? Да, проблема есть. Но бизнес строится не на проблемах. Бизнес строится на готовности платить за решение проблемы.

Когда человек уезжает в отпуск, он решает проблему цветов, но делает это бесплатно:

Отвозит маме.

Просит соседку полить (и дарит ей шоколадку).

Ставит бутылку с водой в горшок (дедовский метод).

Или просто позволяет герани за 200 рублей засохнуть, чтобы по приезду купить новую.

В голове потребителя ценность «жизни» цветка не превышает 500 рублей. Никто не готов платить 3000 рублей за «отель» для того, что стоит копейки. Рынок проголосовал рублем против этой идеи еще до того, как Антон родился. Именно поэтому ниша была пуста. Не потому что никто не догадался. А потому что там **нет денег**.

Почему конкуренция пугает

Почему же нас так тянет в эту пустоту?

Почему мы физически боимся идти

туда, где уже есть другие игроки?

Это древний, животный страх. В дикой природе, если ты приходишь к кормушке, а там уже сидит стая волков, тебя, скорее всего, загрызут. Или тебе ничего не достанется. Инстинкт самосохранения шепчет: «Иди туда, где никого нет. Там безопасно. Там ты выживешь».

В бизнесе этот инстинкт работает с точностью до наоборот. В бизнесе «стая волков» (конкуренты) — это лучший знак качества. Это маркер, который кричит: **«ИДИ СЮДА! ЗДЕСЬ ЕСТЬ ЕДА!»**.

Представьте, что вы заблудились в лесу и умираете от го-

лода. Вы ищете грибы. Вы видите две тропинки. Тропинка №1: Заросла бурьяном по пояс, паутина висит на уровне лица, поперек лежит бревно, следов человека нет вообще. Тишина. Тропинка №2: Вытоптана до черной земли. Повсюду следы сапог, валяются фантики от конфет, вдалеке слышны голоса людей, гул машин.

Где есть грибы? Куда пойти, чтобы не умереть с голоду? Логика новичка подсказывает: «Иди на заросшую! Там еще никто не ходил, значит, все грибы целы! А на второй все уже собрали». Бизнес-логика говорит: «Иди на вытоптанную. Если там ходит столько людей, значит, это грибное место. Да, грибы придется поискать получше, может быть, заглянуть под листик, который другие пропустили. Может быть, пройти чуть дальше. Но они там **точно есть**. Люди не ходят толпами туда, где пусто».

А на заросшей тропинке грибов нет. Там только клещи, болото и бесполезная трата бюджета.

Теория «Красного океана» на практике

Книга «Стратегия голубого океана» популяризировала идею поиска новых рынков, свободных от прямой конкуренции. Для крупной компании это может быть сильной стратегией: у нее есть ресурсы создавать категорию и формировать спрос. У малого бизнеса запас времени и денег обычно меньше, поэтому проверенный спрос часто важнее эффект-

ной новизны.

Я говорю вам: **Идите в Красный океан.** Идите туда, где вода кипит от крови конкурентов.

Особенно если это ваш первый бизнес. Перенасыщенный рынок дает готовые преимущества, за которые первопроходцы платят временем и деньгами:

Сформированный спрос. Вам не нужно объяснять человеку, зачем ему стричься. Он стрижется всю жизнь. У него в бюджете уже выделены 1000 рублей в месяц на стрижку. У него сформирован нейронный путь: «Волосы отросли -> Надо идти в парикмахерскую -> Платить деньги». Ваша задача — просто встать на пути этого денежного потока и перенаправить его из кассы «Парикмахерской №1» в вашу кассу. Это в тысячу раз проще, чем заставить человека платить за то, за что он никогда не платил (как за гостиницу для цветов).

Готовые кадры. На рынке полно парикмахеров, бариста, автомехаников, бухгалтеров. Вам не нужно открывать школу и учить их с нуля. Вы можете переманить готового специалиста, просто предложив ему условия чуть лучше.

Понятные правила игры. Вам не нужно гадать, какая цена правильная. Посмотрите на соседа. Вам не нужно гадать, какая реклама работает. Посмотрите на соседа. Вам не нужно придумывать ассортимент. Посмотрите на соседа. Конкуренты — это ваши бесплатные бизнес-консультанты. Они уже совершили все ошибки за свой счет. Вам нужно

просто наблюдать, анализировать и не повторять их глупости.

Практика: стратегия «Второй, но лучший»

«Хорошо, — скажете вы с сомнением. — Допустим, я открою очередную кофейню или очередную шиномонтажку. Но их же правда миллион! Почему пойдут именно ко мне? Чем я их зацеплю, если у меня нет уникальности?»

Это самый важный вопрос книги. Ответ кроется в **детализации сервиса**.

Проблема зрелого рынка не в самом количестве предложений. Возможность появляется там, где множество компаний делают одно и то же на среднем уровне и оставляют клиенту неудобства, которые никто не считает важными.

Клиенты стали требовательнее к мелочам. Да, кофеен много. Но давайте зайдем в них как требовательный покупатель.

Кофейня №1: Грязно на столах, бариста сидит в телефоне и смотрит на вас как на врага народа.

Кофейня №2: Кофе откровенно кислый, сэкономили на зерне.

Кофейня №3: Вкусно, но негде сесть, тесно и душно.

Кофейня №4: Все хорошо, чисто, вкусно, но они открываются в 10:00 утра. А я иду на работу в 08:00 и хочу кофе

сейчас.

Вы видите эти дыры? Это дыры, через которые утекают деньги ваших конкурентов.

Если вы откроете пятую кофейню, где:

Идеально чисто (в туалете пахнет ванилью, а не хлоркой).

Бариста искренне улыбается и здоровается.

Кофе стабильно вкусный.

Открыто с 07:30 (чтобы захватить тех, кто идет на работу).

Вы победите. Гарантированно.

Вам не нужно быть уникальным. Вам не нужно придумывать «кофе с вкусом огурца» или «кофе, который подают дроны». Это никому не нужно. Вам нужно просто закрыть те маленькие «боли» и неудобства, которые игнорируют ваши зажавшиеся конкуренты.

Секрет успеха на перенасыщенном рынке: Не нужно быть в 10 раз лучше конкурента. Это дорого и сложно. Нужно быть на **1% лучше** в **10 мелочах**.

Чуть удобнее кресло.

Чуть ярче свет.

Чуть быстрее ответ в мессенджере (не через час, а через 5 минут).

Чуть понятнее ценник.

Чуть чище форма у сотрудника.

Человек — существо, биологически стремящееся к комфорту. Если у вас чуть комфортнее, он перейдет к вам. Постепенно, один за одним, ручей клиентов потечет в вашу сто-

рону. И никакая «уникальность» конкурентов их не спасет.

Домашнее задание к Главе 1

Теория без практики — это просто развлечение для ума. Закройте глаза и представьте ту бизнес-идею, с которой вы хотели стартовать. А теперь давайте проверим её на прочность с помощью двух жестких тестов.

Задание 1. Тест на «кладбище идей». Возьмите телефон. Откройте 2ГИС, Яндекс.Карты или Авито.

Введите вашу услугу или товар.

Посмотрите на количество результатов.

Если поиск выдает 0 результатов (или 1-2 сомнительных). *Реакция:* Остановитесь! Не думайте, что вы гений. Включите паранойю. *Действие:* Позвоните 5 своим самым честным знакомым (не маме, мама всегда похвалит). Спросите: «Слушай, если бы открылась такая штука, ты бы заплатил за это 5000 рублей? Вот честно, достал бы сейчас деньги из кармана?». Скорее всего, вы услышите: «Ну... прикольно... но наверное нет». Это приговор идее.

Если поиск выдает 50+ результатов. Реакция: Отлично! Выдыхайте. Деньги здесь точно есть. Люди этим живут, кормят семьи, покупают машины. Рынок жив.

Задание 2. Разведка боем (Тайный покупатель). Выберите из списка 3–5 прямых конкурентов, которые находятся рядом с вашим предполагаемым местом или в топе выдачи. Позвоните им прямо сейчас. Попробуйте у них купить. Не просто узнайте цену, а пройдите путь клиента до конца (до момента оплаты).

Возьмите лист бумаги и записывайте все, что вас бесит. Будьте капризным клиентом.

Долго не брали трубку? (Запишите: «Не берут трубку»).

Ответили грубо: «Алё, че надо»? (Запишите: «Хамство»).

Фоном играл шансон или кричали дети? (Запишите: «Посторонний фон»).

Не смогли назвать цену сразу, начали юлить? (Запишите: «Мутные цены»).

Сказали «менеджер перезвонит» и не перезвонили? (Запишите: «Теряют лиды»).

Финальный вывод: посмотрите на этот список ваших раздражений. Это и есть ваша свободная ниша. Ваша ниша — это не «уникальный нано-продукт», которого нет в природе. Ваша ниша — это «Ремонт обуви, где берут трубку с первого раза, вежливо разговаривают и присылают смс о готовности».

Даже при высокой конкуренции ниша нормального человеческого сервиса остается востребованной. Занимайте ее. И добро пожаловать в Красный океан.

ГЛАВА 2. ПРОБЛЕМА КОМПЕТЕНЦИЙ: «Я БИЗНЕСМЕН, НО УЧИТЬСЯ НЕ ХОЧУ»

«Если вы считаете, что компетентность стоит дорого, попробуйте некомпетентность. Она обойдется вам гораздо дороже». — (Народная мудрость)

Вступление: почему уверенность не заменяет знания

Представьте ситуацию. Вы садитесь в самолет. Выходит пилот и говорит: — «Уважаемые пассажиры! Честно скажу, я в летном училище не учился. Книг по аэродинамике не читал. Но я парень рискованный, предприимчивый, у меня отличная интуиция! Я верю в себя! Полетели!»

Вы останетесь в этом самолете? Вы выбежите оттуда с криками. Потому что вы знаете: чтобы управлять сложной машиной на высоте 10 тысяч метров, нужны **знания**, а не энтузиазм. Пилот учится 5 лет, налетывает тысячи часов на тренажерах, сдает сотни экзаменов, прежде чем ему доверят жизни людей.

А теперь посмотрите на бизнес. Бизнес — это такая же сложная машина. В ней есть топливная система (финансы),

двигатель (маркетинг), электроника (ИТ), экипаж (сотрудники) и жесткие законы физики (Уголовный и Налоговый кодексы).

Предпринимателем можно стать быстро: зарегистрировать бизнес, открыть счет и начать работать. Но простота старта не отменяет ответственности. С этого момента вы управляете деньгами, нанимаете людей, подписываете договоры и отвечаете за принятые решения.

При этом:

Вы не знаете отличия выручки от прибыли.

Вы не читали Закон о защите прав потребителей.

Вы не понимаете, как работает реклама.

Вы не умеете управлять людьми.

Вы — тот самый пилот-самоучка, который взлетает на голом энтузиазме. Неудивительно, что 90% таких «самолетов» разбиваются в первый же год.

В этой главе мы поговорим о том, почему фраза «Я практик, мне теория не нужна» — это самый дорогой самообман в вашей жизни.

Эффект Даннинга-Крюгера: Почему дураки так уверены в себе

В психологии есть понятие — **Эффект Даннинга-Крюгера**. Если перевести его с научного языка на русский, он звучит так: *«Люди с низким уровнем квалификации склонны переоценивать свои способности, потому что они не способны осознать всю глубину своего невежества».*

Проще говоря: **Новичок не знает, чего он не знает.** Поэтому ему не страшно. Он думает: «Бизнес — это просто. Купил дешевле, продал дороже. Зачем тут учиться?».

Профессионал, наоборот, всегда полон сомнений. Он знает, сколько подводных камней скрыто под водой. Он знает про кассовые разрывы, про субсидиарную ответственность, про выгорание баз. Поэтому профессионал выглядит осторожным (иногда даже трусливым), а новичок прет напролом, как танк.

И часто эта смелость помогает на старте. Новичок взлетает. Но как только бизнес становится чуть сложнее ларька с шаурмой, «интуиция» перестает работать. Начинают работать законы и цифры. И тут танк падает в пропасть.

Цена невежества: Реальные истории

Посчитаем, сколько стоит отказ от обучения. Ниже два типичных примера.

История 1. Юридическая слепота (Цена: 500 000 рублей)

Иван открывает интернет-магазин мебели. Ему нужен договор-оферта для сайта и договор поставки для клиентов. Юрист просит за разработку документов 15 000 рублей. Иван думает: «Зачем платить? Я же бизнесмен, я умею экономить!». Он находит в интернете шаблон договора устаревший, меняет там название ООО «Ромашка» на свое ИП и

вешает на сайт.

Что происходит: Через полгода Иван продает дорогой диван за 200 000 рублей. Клиент (профессиональный потребитель-экстремист) находит царапину. Иван отказывается менять, ссылаясь на то, что «вы сами приняли товар». Клиент идет в суд. В суде выясняется, что договор Ивана составлен неграмотно и нарушает актуальный Закон о защите прав потребителей. Суд присуждает Ивану:

Вернуть 200 000 руб. за диван.

Выплатить неустойку 100 000 руб.

Штраф 50% от суммы — 150 000 руб.

Моральный ущерб и расходы на юриста клиента — 50 000 руб.

Итог: Иван потерял 500 000 рублей. **Причина:** Он сэконо-
мил 15 000 рублей и пожалел 2 вечера на чтение законов.

История 2. Маркетинговая глухота (Цена: Весь бюджет)

Мария открывает салон красоты. Она уверена, что «главное — хорошие мастера», а реклама — это просто. Она нанимает таргетолога-новичка за 10 000 рублей. Таргетолог спрашивает: «Мария, кто ваша целевая аудитория? Какое у нас УТП? Какой LTV?». Мария машет рукой: «Ой, не грузи меня терминами! Мне нужны клиенты! Просто сделай, чтобы звонили! Все женщины — моя аудитория!».

Таргетолог (пожимая плечами) запускает рекламу «на всех женщин города». Бюджет 100 000 рублей сгорает за неделю. Приходит 3 человека. Мария кричит: «Реклама не работает! Таргетолог — идиот!».

На самом деле, виновата Мария. Она не знала основ маркетинга. Она не смогла поставить задачу. Она не смогла контролировать работу. Она не знала, что «все женщины» — это не аудитория. **Итог:** Потеряно 110 000 рублей и вера в человечество.

«Я найму профессионала, пусть он разбирается»

Это любимая отговорка ленивых предпринимателей. *«Я не хочу разбираться в бухгалтерии, я найму бухгалтера».*
«Я не хочу учить маркетинг, я найму маркетолога».

Звучит логично. Но есть нюанс. **Как вы отличите профессионала от шарлатана, если вы сами не знаете основ?**

Если вы не знаете, как работает двигатель, любой механик может сказать вам: «Надо менять жидкость в поворотниках», и вы заплатите. Если вы не знаете основ бухгалтерии, ваш бухгалтер может годами воровать у вас или переплачивать налоги, а вы будете думать, что так и надо.

Правило «Квалифицированного заказчика»: Вы не обязаны уметь делать работу руками (сводить дебет с кредитом или настраивать Яндекс.Директ). Но вы обязаны понимать **принципы** и **критерии оценки**. Вы должны знать, какие вопросы задать бухгалтеру, чтобы понять, что он не

дурак. Вы должны знать, какие цифры требовать от маркетолога.

Четыре столпа компетентности (Чему придется учиться)

Если вы хотите строить устойчивый бизнес, забудьте про тренинги «успешного успеха». Вам нужны прикладные знания, которые помогают понимать финансы, право, маркетинг и управление.

1. Финансовая грамотность

Это язык бизнеса. Если вы не знаете языка, вы в стране глухонемых.

Что учить: Отличие P&L (ОПиУ) от CashFlow (ДДС). Что такое маржинальность, рентабельность, EBITDA.

Зачем: Чтобы не оказаться в ситуации, когда «обороты миллионные, а денег на еду нет». Чтобы не тратить деньги клиентов, считая их своей прибылью.

2. Юридический минимум

Мы живем в государстве с жесткими законами.

Что учить: Основы ГК РФ (договоры), ЗоЗПП (права потребителей), Трудовой кодекс (как нанимать и увольнять), Налоговый кодекс (ваш режим налогообложения).

Зачем: Чтобы не сесть в тюрьму, не получить блокировку счета и не проиграть суды потребителям-мучителям.

3. Маркетинг и Продажи

Это двигатель бизнеса.

Что учить: Воронка продаж, конверсия, САС (стоимость

клиента), LTV (жизненная ценность), основы позиционирования.

Зачем: Чтобы вас не обманывали рекламные агентства. Чтобы вы понимали, почему клиенты не покупают. Чтобы не сливать бюджеты в унитаз.

4. Психология и Управление

Это работа с людьми.

Что учить: Типы мотивации, основы конфликтологии, ситуационное руководство.

Зачем: Чтобы сотрудники не садились вам на шею. Чтобы не нанимать «токсичных» звезд. Чтобы не выгорать самому.

Где брать эти знания?

Второе высшее образование для этого не обязательно. Бизнес-знания можно собирать модульно: книги, профильные курсы, консультации и практика.

Книги. Читайте не биографии миллиардеров (это «ошибка выжившего», их опыт неповторим), а учебники. «Финансы для нефинансистов», «Маркетинг без диплома», «Жесткий менеджмент».

Консультации. Это самый дешевый способ обучения. Перед тем как нанять бухгалтера, заплатите 5000 рублей независимому аудитору и спросите: «Как мне проверить бухгалтера? На что смотреть?».

Наставничество. Найдите предпринимателя, который уже прошел ваш путь, и купите его время. За час он расска-

жет вам то, что вы будете понимать 3 года через свои ошибки.

Резюме главы

Бизнес — это профессия. Такая же, как врач или инженер. Нельзя оперировать больного, не зная анатомии. Нельзя управлять деньгами, не зная финансов.

Энтузиазм конечен. Компетенция вечна. На одной энергии вы пролетите первые полгода. Дальше нужна система знаний.

Невежество стоит дорого. Ошибка в налогах или договоре всегда стоит дороже, чем курс или консультация юриста.

Сначала учись, потом делегируй. Нельзя отдать на аутсорс то, в чем вы совсем не разбираетесь. Вас обманут (даже не со зла, а от некомпетентности).

Домашнее задание к Главе 2

Проведем честный аудит вашей некомпетентности. Не бойтесь, никто не увидит этот листок, кроме вас.

Возьмите ручку и поставьте себе оценку от 0 до 5 по следующим пунктам:

Финансы: Могу ли я прямо сейчас объяснить, чем «Кассовый метод» отличается от «Метода начисления»? Знаю ли

я свою точку безубыточности?

Право: Читал ли я свой договор с клиентом от корки до корки? Понимаю ли я каждый пункт? Знаю ли я, за что мне могут выписать штраф завтра?

Маркетинг: Знаю ли я, сколько мне стоит один новый клиент (в рублях)? Знаю ли я, почему у меня покупают?

Управление: Есть ли у моих сотрудников понятные зоны ответственности и регламенты? Знают ли они, что делать без моего пинка?

Результат:

Если везде 4-5 — вы готовы к масштабированию.

Если есть 0-2 — это ваши «зоны риска». Именно отсюда прилетит проблема, которая уничтожит ваш бизнес.

Задача: Выберите одну «зону риска» (самую слабую). И дайте себе слово: на этой неделе прочитать одну книгу или посмотреть 3 видео на эту тему. Закройте дыру, пока в нее не утекла ваша прибыль.

ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЯ «ДЕШЕВО»: КАК ЧРЕЗМЕРНАЯ ЭКОНОМИЯ ТОРМОЗИТ РОСТ

«Я не настолько богат, чтобы покупать дешевые вещи».

— (Барон Ротшильд)

«Скупой платит дважды». Экономия полезна только тогда, когда она не разрушает качество, безопасность и результат.

Вступление: когда экономия становится дорогой

У многих предпринимателей экономия сама по себе становится предметом гордости. Они обсуждают не то, сколько заработали благодаря хорошему решению, а то, где удалось урезать расходы, даже если вместе с расходами урезали качество.

— «Представляешь, мне выставили счет за CRM-систему на 20 тысяч, а я послал их и скачал бесплатную ломаную версию! Экономия!» — «А я не стал нанимать грузчиков. Сам с братом разгрузил фуру. Спина, правда, отваливается, зато 5000 рублей в кармане!» — «А я нашел бухгалтера-студентку за 3000 рублей в месяц. Она вроде ничего не понимает,

но зато дешево!»

И все вокруг кивают: «Красавчик! Настоящий хозяйственник! Копейка рубль бережет!».

В этот момент люди хвастаются не бережливостью, а экономией без расчета последствий. Сначала деньги остаются в кармане, а позже бизнес платит переделками, штрафами, простоями и потерянными клиентами.

В этой главе мы разберем математику жадности. Мы докажем на цифрах, что попытка сэкономить на фундаменте всегда приводит к обрушению дома.

Арифметика нищеты: Почему $2 + 2 = -10$

Давайте разберем классическую ситуацию «экономии» на специалистах.

История 1. Виктор и «Дешевый Бухгалтер»

Виктор открывает небольшое производство мебели. Обороты растут, налоговая нагрузка увеличивается. Ему нужен бухгалтер. Виктор мониторит рынок:

Аутсорсинговая компания с гарантией и страховкой ответственности просит **25 000 рублей** в месяц.

Опытный частный бухгалтер (Марья Ивановна) просит **15 000 рублей**.

Девочка-студентка Лена с Авито просит **5 000 рублей**.

Виктор думает: «Зачем платить 25, если можно платить 5?»

Это же просто бумажки заполнять, там ума не надо. Калькулятор у всех одинаковый». Виктор нанимает Лену. **Экономия:** 20 000 рублей в месяц. За год — 240 000 рублей! Виктор счастлив, он уже планирует, куда потратит эти деньги.

Через год меняются требования к отчетности или отдельные правила учета. Лена не следит за профессиональными обновлениями и отправляет документы по устаревшей схеме. Ошибка обнаруживается не сразу, а когда уже приходится разбираться с последствиями.

Налоговая молчит три месяца. А потом — БАМ!

Блокировка расчетного счета. Производство встает. Виктор не может оплатить дерево, не может заплатить рабочим, не может принять деньги от клиентов. Простой длится неделю, пока Виктор бежит по инстанциям. *Убыток от простоя:* 300 000 рублей (недополученная прибыль + штрафы за просрочку заказов).

Штрафы и пени. Налоговая начисляет штраф за несдачу отчетности и пени. *Убыток:* 50 000 рублей.

Восстановление учета. Лена исчезает (трубку не берет). Виктор бежит в ту самую дорогую фирму и умоляет спасти. Они берут двойной тариф за «экстренное восстановление учета за год». *Убыток:* 100 000 рублей.

Итоговый баланс: Сэкономил: 240 000 руб. Потерял: 450 000 руб. + нервные клетки + репутацию перед клиентами. **Чистый убыток от жадности: 210 000 рублей.**

История 2. Сергей и «Сайт за еду»

Сергей продает элитные кухни. Средний чек — 500 000 рублей. Сергею нужен сайт.

Веб-студия предлагает сделать продающий сайт за **150 000 рублей**.

Фрилансер-школьник Вася предлагает сделать за **10 000 рублей**.

Сергей думает: «Да они офигели в этой студии! Там делов-то — картинки поставить. Вася сделает не хуже». Сергей платит Васе 10 000 рублей. Вася берет шаблон, вставляет туда фото кухонь (криво, косо) и пишет текст с ошибками. Сайт готов. Сергей доволен. Экономия 140 000 рублей!

Сергей запускает рекламу. Тратит на Яндекс.Директ **200 000 рублей**. На сайт заходят 1000 человек (потенциальных клиентов). Они видят кривой дизайн, неработающую форму заявки и текст «Кухни дешево». Что думает клиент, который хочет кухню за полмиллиона? Он думает: «Это какая-то шарашкина контора. У них даже на сайт денег нет. Значит, и кухню привезут из дров». Клиент закрывает сайт. Конверсия сайта — 0,1% (одна случайная заявка).

Итоговый баланс: Потрачено на рекламу: 200 000 руб. Заработано: 0 руб. Если бы сайт делала студия, конверсия была бы 2%. Это 20 заявок. Из них 2 продажи. Выручка 1 000 000 руб. **Упущенная выгода: 1 000 000 рублей.** Сергей

сэкономил 140 тысяч, чтобы потерять миллион.

Концепция «Стоимости часа» (Почему нельзя мыть полы самому)

Есть еще один вид жадности — **жадность на делегирование**. Предприниматель думает: «Зачем я буду платить курьеру 500 рублей за доставку документов? Я лучше сам съезжу, я же на машине, мне не сложно».

Давайте посчитаем математику. Допустим, вы хотите зарабатывать **300 000 рублей** в месяц. В месяце примерно 160 рабочих часов. Значит, **ваш час стоит 1875 рублей**.

Если вы тратите 2 часа времени, чтобы отвезти документы (сэкономив 500 рублей курьеру), вы совершаете преступление против своего кошелька. Вы потратили своего времени на **3750 рублей**, чтобы сэкономить **500 рублей**. Вы в минусе на **3250 рублей**.

В эти 2 часа вы могли бы:

Договориться с новым партнером.

Придумать акцию.

Проконтролировать менеджеров.

Просто отдохнуть, чтобы завтра голова работала лучше.

Вместо этого вы работали курьером. **Запомните:** Если вы выполняете работу, которая стоит дешевле вашего часа, вы не экономите. Вы воруете деньги у своей компании. Вы — самый дорогой сотрудник в фирме. Забивать гвозди мик-

роскопом — это не бережливость, это глупость.

Технический долг: мина замедленного действия

Жадность проявляется и в инструментах.

«Зачем покупать лицензионный Windows? Скачаю с торрента».

«Зачем платная CRM? Будем вести в Excel».

«Зачем нормальный сервер? Поставим старый компьютер в кладовке».

Это называется **Технический долг**. Вы берете в долг у будущего. И проценты по этому долгу грабительские.

Excel вместо CRM. Менеджер увольняется и уносит Excel-файл с базой клиентов конкурентам. Или просто удаляет его назло. *Цена потери:* Вся клиентская база. Бизнес можно закрывать. *Цена CRM:* 2000 рублей в месяц.

Пиратский софт. Приходит проверка. Изымают компьютеры «до выяснения обстоятельств». Работа встает на месяц. Плюс уголовное дело. *Цена потери:* Миллионы рублей + свобода. *Цена лицензии:* 10-20 тысяч рублей.

Старое оборудование. У вас тормозят компьютеры. Менеджер тратит на 5 секунд больше, чтобы открыть карточку клиента. За день набегает 30 минут простоя. За год — недели оплаченного времени, когда сотрудник просто смотрит в висящий монитор.

Инвестиционное мышление: смена парадигмы

Чтобы расти, полезно сменить логику «дешевле любой ценой» на инвестиционный подход.

Скрудж спрашивает: **«Сколько это стоит?»** (И выбирает то, что дешевле). Инвестор спрашивает: **«Сколько мне это принесет?»** (ROI — Return on Investment).

Хороший стул за 50 000 рублей. *Скрудж:* «Дорого! Куплю табуретку за 1000». *Инвестор:* «Если на этом стуле я смогу работать на час дольше без боли в спине, и этот час принесет мне 2000 рублей, то стул окупится за 25 дней. А дальше будет приносить чистую прибыль. Беру!»

Обучение сотрудников за 100 000 рублей. *Скрудж:* «Жаба душит. А вдруг они научатся и уйдут?» *Инвестор:* «А вдруг они НЕ научатся и останутся? Если после обучения конверсия вырастет на 1%, я отобью эти деньги за неделю. Беру!»

Деньги в бизнесе — это не цель накопления. Это топливо. Нельзя ехать на машине и жалеть бензин, заливая его по капле. Машина будет дергаться иглохнуть. Залейте полный бак (инвестируйте в нормальных специалистов, софт, рекламу) — и машина полетит.

Резюме главы

Дешевое всегда обходится дороже. Скрытые платежи (штрафы, переделки, простои) всегда превышают экономию.

Вы — не курьер и не уборщица. Считайте стоимость своего часа. Делегируйте все, что дешевле этой цифры.

Скупой платит репутацией. Клиент чувствует вашу жадность. Дешевый сайт, дешевый офис, уставший персонал — все это кричит: «У нас нет денег, мы ненадежны».

Мыслите как инвестор. Не смотрите на ценник. Смотрите на окупаемость.

Домашнее задание к Главе 3

Проведем аудит вашей жадности. Будет больно, но полезно.

Задание 1. Расчет стоимости часа.

Возьмите сумму, которую вы хотите зарабатывать в месяц (реалистичную). Например, 300 000 руб.

Разделите на 160 (часов).

Получится 1875 руб.

Напишите эту цифру на стикере и приклейте на монитор.

Каждый раз, когда вы собираетесь сами помыть пол, от-

везти бумажку или настроить принтер — смотрите на стир. Готовы ли вы заплатить уборщице 1875 рублей за час работы? Нет? Тогда наймите уборщицу за 300 рублей, а сами идите зарабатывать деньги.

Задание 2. Поиск «мин замедленного действия». Выпишите 3 пункта, где вы жестко сэкономили в ущерб качеству или безопасности:

_____ (Например: пиратское ПО).

_____ (Например: сайт делал студент).

_____ (Например: договор скачан из интернета).

Посчитайте, сколько будет стоить авария в каждом из этих пунктов (штраф, суд, потеря клиентов, некачественный сайт). Сравните со стоимостью исправления. Скорее всего, вам захочется исправить это прямо завтра. Сделайте это.

ГЛАВА 4. ЗАКОН СОХРАНЕНИЯ ДЕНЕГ: ЗА ЧЕЙ БЮДЖЕТ ВЫ КОНКУРИРУЕТЕ?

«Деньги — это не то, что вы зарабатываете. Деньги — это то, что вы отвоевываете. Если в вашем кармане пришло, значит, в чьем-то кармане убыло. И этот "кто-то" очень расстроен». — (Негласный девиз рынка в период стагнации)

Откуда берутся деньги клиента

Давайте на время отложим в сторону высокие материи — миссию компании, ценности бренда, корпоративную культуру. Давайте посмотрим на бизнес как на циничную физическую задачу.

Представьте вашего клиента. Назовем его Николай. Николай — обычный человек. Он работает менеджером, получает зарплату 80 000 рублей. Два раза в месяц, 10-го и 25-го числа, на карту Николая падают деньги. Николай не печатает деньги в подвале. Он не может силой мысли увеличить свою зарплату завтра, потому что вы открыли классный магазин. Денежная масса в кармане Николая — **величина конечная**.

Когда вы открываете бизнес, вы выходите на арену и говорите: *«Эй, Николай! Отдай свои 5000 рублей мне!»*

Но у Николая эти 5000 рублей уже расписаны. Он планировал купить на них новые кроссовки, отложить на отпуск или заплатить за кредит. Чтобы Николай отдал эти деньги вам, он должен **отказать** кому-то другому. Он должен не купить кроссовки. Или не поехать в отпуск.

На зрелом рынке деньги клиента всегда распределяются между альтернативами. Чтобы получить часть его бюджета, бизнес должен дать более убедительную ценность, чем конкуренты и товары-заменители.

И главный вопрос, который вы должны задать себе перед стартом, звучит не «Какой у меня продукт?», а **«Кого именно я собираюсь оставить без обеда?»**.

Три уровня конкуренции

Большинство предпринимателей смотрят на конкуренцию слишком узко. Они надевают шоры и видят только тех, кто делает то же самое. Но в перенасыщенном рынке настоящая угроза исходит не от них.

Давайте разберем это на примере. Допустим, вы решили открыть **Кинотеатр**. Кого вы считаете своим врагом?

Круг 1. Прямые конкуренты (Очевидные, но не самые страшные)

Это другие кинотеатры в вашем районе. *Логика борьбы:* Вы меряетесь характеристиками. — У нас экран на 2 метра шире! — А у нас попкорн слаще! — А у нас кресла раскладываются!

Это «кровавый океан», где вы бьетесь за клиента, который *уже решил* пойти в кино. Вы просто перетягиваете канат. Это изматывающая, но понятная борьба.

Круг 2. Товары-заменители (Скрытые враги)

Это те бизнесы, которые удовлетворяют **ту же потребность** (развлечение, эмоции, убийство времени), но **другим способом**.

Человек не хочет «смотреть фильм на большом экране». Человек хочет «хорошо провести вечер субботы». И тут вашими врагами становятся:

Боулинг.

Рестораны и бары.

Квесты в реальности.

Парки аттракционов.

Торговые центры (шопинг как досуг).

В пятницу вечером Николай сидит с девушкой и думает: «Куда пойти? В кино или в суши-бар?». Если он выбрал суши, ваш кинотеатр потерял деньги. Хотя другой кинотеатр их тоже не получил. Вас обоих победил ролл «Филадельфия».

Круг 3. Конкуренция за свободный бюджет

Это самая опасная категория, которую игнорируют 90% бизнесменов. Это конкуренция за **кошелек в целом**.

У Николая есть 80 000 рублей. Из них 60 000 — это обязательные траты (еда, жилье, проезд). Остается 20 000 рублей «свободных денег». За эти несчастные 20 тысяч идет мировая война.

Ваши враги здесь:

Ипотека и кредиты. (Банк забирает деньги первым, автоматически).

Новый iPhone 17. (Николай хочет статус, а не кино).

Стоматолог. (Заболел зуб — кино отменяется).

Автосервис. (Застучала подвеска — прощайте, развлечения).

Накопления на отпуск.

Главный вывод: бизнес конкурирует не только с прямыми игроками своей категории. Клиент выбирает между разными способами потратить ограниченный свободный бюджет: развлечением, покупкой, ремонтом, накоплением или вашей услугой.

Если вы продаете что-то, что не является предметом первой необходимости (а это 90% малого бизнеса: цветы, декор, фотосессии, тренинги личностного роста), ваш главный враг — это бытовые проблемы вашего клиента.

Пример: Виталий и новый тип конкуренции

Познакомьтесь с Виталием. Виталий — профессиональный фотограф. У него дорогая камера, студийный свет и опыт 10 лет. Он делает шикарные, глубокие портреты.

Виталий переживает, что в городе много других фотографов. Он мониторит страницу конкурента Васи, видит, что Вася снизил цену на 500 рублей, и злится. Виталий воюет в Круге 1.

Почему у Виталия упали продажи? Не потому, что люди массово ушли к Васе.

Часть спроса забрали современные смартфоны, которые сделали бытовую съемку проще и качественнее.

Клиент рассуждает так: «Зачем мне платить Виталию 10 000 рублей, ехать через весь город в студию, переодеваться и ждать фотографии? Современный смартфон сам размывает фон, выравнивает свет и улучшает кадр. Я сфотографирую жену, жена сфотографирует меня — и через секунду снимок готов. Быстро и без отдельной съемки».

Настоящий конкурент Виталия — не только другой фотограф. Часть спроса забирают смартфоны и автоматическая обработка снимков, которые сделали хороший бытовой результат быстрым и доступным.

Что делать Виталию? Если он продолжит продавать «качественные снимки», он умрет с голоду. Качественные снимки теперь бесплатны. Виталий должен осознать своего врага (Круг 2 и 3) и сменить продукт.

Он должен начать продавать то, что iPhone не может:

Сценарий и режиссуру: «Я придумаю вам образ, которого нет в жизни. Вы будете не менеджером среднего звена, а героем нуарного детектива».

Психотерапию: «На съемке вы почувствуете себя звездой. Я поставлю свет так, что вы полюбите свое тело. Это час любви к себе».

Статус: Фото на iPhone есть у всех. Профессиональный портрет в кабинете — это сигнал: «У меня есть деньги и вкус».

Виталий должен конкурировать не с другими камерами. Он должен конкурировать с **обыденностью**.

Иерархия трат: Боль vs Дофамин

В условиях ограниченного бюджета (Круг 3) люди расстаются с деньгами по жесткой иерархии. Представьте пирамиду Маслоу, только про деньги.

Уровень 1. «Избавление от боли» (Обязательно) Сюда люди несут деньги в первую очередь. Часто — последние деньги или кредитные.

Стоматология (зубная боль).

Автосервис (машина не едет, а надо на работу).

Ремонт труб (потоп).

Юристы (суд, развод, угроза тюрьмы).

Если ваш бизнес здесь — вам повезло. Кризисы вам не страшны. Главное — быть доступным, когда у клиента «заболело».

Уровень 2. «Острое удовольствие» (Дофамин) Когда боль закрыта, человек хочет наградить себя за страдания. Ему нужен быстрый кайф.

Вкусная еда (доставка пиццы, суши).

Алкоголь.

Красота (ноготочки, ресницы — для женщин это часто приравнивается к психотерапии).

Дешевые развлечения (кино, подписки).

Этот уровень тоже устойчив. Люди могут экономить на одежде, но не откажут себе в пятничном пиве или пирожном. Это «индекс губной помады» — в кризис продажи мелких радостей растут.

Уровень 3. «Улучшение жизни» (Отложенная польза) Это все, что делает жизнь лучше в будущем, но не дает кайфа прямо сейчас.

Курсы английского.

Абонемент в фитнес (который надо еще отрабатывать).

Новые шторы (старые еще висят).

Второй диван.

Внимание, опасность! Именно Уровень 3 страдает первым, когда экономика сжимается. Отказаться от фитнеса легко — «побегаю в парке». Отказаться от английского легко — «потом выучу». Отказаться от ремонта легко — «и так нормально».

Если ваш бизнес находится на Уровне 3 (вы продаете «улучшайзинг»), вам сложнее всего. Вам нужно **мимикрировать** под Уровень 1 или 2.

Как фитнесу стать Уровнем 2? Не продавайте «здоровье через год». Продавайте «тусовку, красивых людей и сауну прямо сейчас» (Удовольствие).

Как курсам английского стать Уровнем 1? Не продавайте «развитие мозга». Продавайте «Собеседование в международную компанию через месяц: или учишь язык, или теряешь работу» (Страх/Боль).

Правило «Нулевой суммы» для стартапа

Когда вы только планируете бизнес, проведите мысленный эксперимент. Возьмите своего идеального клиента. Представьте его расходы за месяц. Вот эти 80 000 рублей. Они все заняты. Там нет свободной ячейки с надписью «Для вашего гениального продукта».

Чтобы он купил у вас, он должен **вычеркнуть** что-то из своего списка. Что именно?

Если вы открываете **кофейню**, вы забираете деньги у:

Офисных кофемашин (бесплатно, но невкусно).

Супермаркетов (энергетики).

Домашних термосов (экономия).

Сигарет (конкурент за 5-минутный перерыв). *Вы должны доказать, что ваш капучино дает больше радости, чем сигарета.*

Если вы продаете **курсы по инвестициям**, вы конкурируете не с другими курсами. Вы конкурируете с желанием человека купить новый телевизор прямо сейчас. Вы говорите ему: «Не покупай телик. Отдай деньги мне. И, может быть, через год ты станешь богатым». Это очень сложная продажа.

Вы должны доказать, что надежда на богатство в будущем слаще, чем большой экран сегодня.

Резюме главы

Деньги не создаются, они перераспределяются. Вы не творец, вы завоеватель чужого бюджета.

Смотрите шире (Круг 3). Ваш конкурент — не всегда тот, кто делает то же самое. Часто это просто альтернативный способ потратить 5000 рублей. Ипотека — главный убийца малого бизнеса.

Иерархия трат. Люди платят сначала за избавление от боли, потом за удовольствие, и только в конце — за развитие. Если вы в категории «Развитие», переупакуйте свой продукт в «Удовольствие» или «Решение проблемы».

Продавайте приоритет. Ваша реклама должна отвечать на вопрос не «почему я лучше конкурента», а «почему это нужно купить *вместо* нового телефона».

Домашнее задание к Главе 4

Возьмите лист бумаги и расчертите его на 3 колонки. Это ваша карта боевых действий.

Колонка 1. Прямые конкуренты (Кого я вижу?) Напишите названия 3-5 фирм, которые делают то же самое. *Пример для магазина дорогих платьев:* «Салон "Элита", бу-

тик "Милан", Wildberries».

Колонка 2. Заменители (Как еще решить проблеме?) Напишите, как клиент может получить результат без вас. *Пример:* «Взять платье в прокат. Сшить на заказ у швейнадомницы. Пойти в старом. Одолжить у подруги».

Колонка 3. Убийцы бюджета (На что он потратит эти деньги?) Представьте, что клиент передумал покупать платье. Куда уйдут эти 20 000 рублей? *Пример:* «Купит абонемент в фитнес, чтобы похудеть. Отложит на Турцию. Купит зимнюю резину мужу, потому что он пилит».

Ваша задача: Придумайте **один аргумент** для Колонка 3. Что вы скажете женщине, которая выбирает между «платьем» и «Турцией»? *Возможный аргумент:* «В этом платье вы будете звездой даже на даче. А Турция длится неделю, а фото в платье останутся навсегда. И кстати, оно идеально скрывает, что вы не пошли в фитнес».

ГЛАВА 5. ЦИФРОВАЯ СРЕДА: КАК ИЗМЕНИЛСЯ ПУТЬ КЛИЕНТА

Фраза «если вашего бизнеса нет в интернете, значит, вас нет в бизнесе» давно стала крылатой. Сегодня точнее сказать так: если вас неудобно найти со смартфона, для большей части клиентов вас практически не существует.

Вступление: как изменилось поведение клиента

Помните, как мы искали услуги 15 лет назад? У вас провало трубу. Вы бежали к подъезду, срывали бумажку с телефонами ЖЭКа или искали записную книжку, где рукой жены записан номер «Сантехник Петрович». Вам нужен был бетон для дачи. Вы ехали на строительный рынок и ходили между рядами, разговаривая с продавцами. Вы хотели заказать пиццу. Вы искали магнитик на холодильнике.

Между клиентом и большинством повседневных решений теперь стоит экран смартфона. Через него человек ищет, сравнивает, читает отзывы, строит маршрут и связывается с компанией.

Он не смотрит на билборды (он смотрит в навигатор).
Он не читает газеты (он читает Телеграм-каналы).

Он не срывает объявления у подъезда (он считает их мусором).

Многие предприниматели «старой закалки» до сих пор живут в иллюзии: *«Я делаю качественный продукт. Я пеку вкусный хлеб. Я строю надежные дома. Люди сами меня найдут, земля слухами полнится».*

Если вас нет в привычных для клиента цифровых точках, вы становитесь менее заметны. Можно быть отличным мастером, но без карточки на карте, понятного сайта и отзывов часть клиентов выберет того, кого проще проверить и найти.

Современный путь клиента: правило трех минут

Давайте проследим, как принимает решение современный покупатель. Это происходит рефлекторно, на уровне мышечной памяти.

Ситуация: У человека сломался замок во входной двери. Это стресс. Ему нужно решение «вчера». Что он делает?

Достает телефон. (Время реакции — 2 секунды).

Открывает приложение (Яндекс.Карты, 2ГИС, Авито или просто Поиск).

Вводит запрос: «Вскрытие замков».

Видит список из 20 компаний.

Как он выбирает? Он не звонит всем подряд. Он сканирует список глазами.

Фирма А: Нет рейтинга. Нет фото. Название «ИП Иванов». (Пропускаем).

Фирма Б: Рейтинг 3.2. Последний отзыв: «Хамло, приехали пьяные». (Пропускаем с ужасом).

Фирма В: Рейтинг 4.9. Название «Мастер Замков». Есть фото мастера в форме. Написано «Приедем за 20 минут».

Фирма Г: Рейтинг 5.0, но трубку не берут (занято). Клиент звонит в Фирму В. Весь процесс занял 3 минуты.

Вывод: В этой гонке победил не тот, кто лучше вскрывает замки (клиент этого еще не знает). Победил тот, кто:

Был виден.

Вызвал доверие цифрами (рейтингом).

Был доступен.

Если вас не было в этом списке — вы не участвовали в игре.

Миф о «Сарафанном радио»

— *«Мне не нужна реклама, меня рекомендуют друзьям!»*
Это любимая мантра малого бизнеса. И она правдива лишь отчасти.

Да, сарафанное радио — это самый мощный канал продаж. Кредит доверия к рекомендации друга огромен. Но само понятие «сарафанного радио» изменилось. Оно оцифровалось.

Раньше (раньше): Два друга сидят на кухне. — «Слушай, где ты машину чинил?» — «Да у Петровича, в гаражах. Запиши номер: 8-916...» Человек достает телефон, записывает

номер, звонит.

Сейчас: два друга переписываются в мессенджере. «Где машину чинил?» — «В „АвтоЛюкс“, сейчас скину». Друг отправляет ссылку на сайт, профиль в картах или страницу компании.

Что происходит дальше? Человек открывает ссылку. И видит... ничего.

Ссылка не открывается (сайт лежит).

В профиле Инстаграм последняя запись была несколько лет назад.

На Картах написано «Закрито навсегда» (вы просто забыли обновить статус).

Что думает друг? *«Странно. Наверное, они закрылись. Или друг ошибся. Поищу-ка я сам кого-нибудь другого».*

**Цифровой след рекомендации.
Рекомендация редко работает
сама по себе. Получив совет
знакомому, человек часто проверяет
компанию в интернете: смотрит
сайт, карточку на карте и отзывы.
Если там пусто или все выглядит
заброшенным, доверие снижается.**

Вывод: Сарафанное радио работает только тогда, когда у вас есть **посадочная площадка** для приема этих рекомендаций. Нормальный профиль, актуальный сайт, живые соц-сети.

Базовая цифровая инфраструктура

Вам не обязательно иметь сложный сайт за миллион или вести ТикТок с танцами. Но есть **база**, без которой бизнес считается «бомжом» в цифровом мире.

1. Точки на Картах (Геосервисы)

Яндекс.Карты, 2ГИС, Google Maps. Это главный источник клиентов для локального бизнеса (кафе, сервисы, магазины, салоны). Это бесплатно. Но 50% предпринимателей ленятся

это оформить.

Фото: Загрузите фото входа (чтобы вас нашли), фото интерьера, фото товаров. Красивые, светлые фото.

Время работы: Если написано «до 20:00», а вы закрылись в 19:50 — вы получите проклятие и единицу в рейтинг.

Актуальность: Если вы переехали, но не сменили адрес на картах — вы потеряли клиента навсегда.

2. Мессенджеры (Почему часть клиентов выбирает переписку)

Многие клиенты предпочитают переписку звонкам. Текст не требует мгновенной реакции: сообщение можно прочитать, обдумать и ответить в удобный момент.

Если на вашем сайте или в профиле указан только **городской номер телефона** — вы отсекаете 40% аудитории (молодежь и интровертов). Они не будут звонить. Им проще написать конкуренту, у которого есть кнопка «Написать в WhatsApp/Telegram».

Дайте клиенту выбор: «Позвоните нам или напишите». И отвечайте на сообщения быстро. Несколько часов ожидания на этапе первого контакта легко отправляют человека к конкуренту.

3. CRM-система (Второй мозг)

Мы поговорим об этом подробнее в 4 томе, но начнем сейчас. Вести клиентов в бумажном блокноте — это преступление. Блокнот можно потерять. Блокнот не умеет напоминать. Блокнот не умеет анализировать. Самая простая CRM

(или хотя бы гугл-таблица) — это ваша память. Цифровая неизбежность касается не только рекламы, но и учета.

Цифровая Репутация: Ваше лицо, которое нельзя смыть

Раньше репутация жила в головах людей. Если вы обидели клиента, он рассказал троим соседям. Через месяц забыли. Сегодня репутация задокументирована. Любой ваш промах, любое хамство, любая ошибка навечно застывают в виде «1 звезды» и гневного комментария в интернете.

И это видят все. Представьте, что вы приходите на собеседование, а у вас на лбу татуировка: «Я ворую скрепки». Вас не возьмут. Низкий рейтинг на картах (ниже 4.0) — это такая же татуировка на лбу бизнеса: «Здесь плохой сервис».

Цена одной ошибки Вы нахамили клиенту. Он написал отзыв. Этот отзыв висит в топе год. Каждый день вашу карточку открывают 10 человек. Из них 3 человека видят этот отзыв и решают не звонить. 3 человека в день * 365 дней = 1000 потерянных клиентов за год. Если каждый клиент приносит 1000 рублей прибыли, то **одно хамство стоило вам 1 000 000 рублей.**

Как с этим жить?

Не хамить. (Очевидно, но сложно).

Отвечать. На каждый негативный отзыв должен быть вежливый, адекватный ответ владельца. «Простите, мы были неправы, вот как мы это исправим». Будущий клиент читает не сам отзыв (он понимает, что все ошибаются), а вашу

реакцию. Если вы адекватны в конфликте — вам доверяют.

Резюме главы

Оффлайн умер. Его больше нет. Есть только гибридная реальность. Человек ходит ногами по земле, но глазами смотрит в телефон. Встаньте у него на пути в телефоне.

Скорость решает. Клиент выбирает за 3 минуты. Если вас сложно найти, сложно понять или сложно дозвониться — он уйдет к конкуренту.

Сарафанное радио требует «посадки». Рекомендации работают, только если их можно проверить в интернете.

Репутация — это актив. Следите за рейтингом как за зеницей ока. Это влияет на выручку сильнее, чем цена нефти.

Домашнее задание к Главе 5

Проведем «Цифровой аудит».

Задание 1. «Эго-серфинг». Откройте режим «Инкогнито» в браузере. Введите в поиск название вашей компании (или ваше имя, если вы частный мастер). Посмотрите на первую страницу выдачи.

Что вы видите?

Есть ли там старые, заброшенные профили?

Есть ли там негатив, на который вы не ответили?

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.