

Ремесло В ПЛЮС

Как превратить мастерскую
в прибыльное производство

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Ремесло в плюс: Как превратить мастерскую в прибыльное производство

<https://litres.ru/74438389>

SelfPub; 2026

Аннотация

Мастерская может быть полной заказов — и всё равно работать в убыток. Низкие цены, случайный поток клиентов, задержки, переделки и зависимость от владельца превращают любимое ремесло в бесконечную гонку. Книга «Ремесло в плюс» поможет увидеть бизнес честно и выстроить его заново: создать продукт, за который готовы платить, рассчитать цену, управлять портфелем заказов и денежным потоком, заключать надёжные договоры, навести порядок в производстве и качестве. Вы узнаете, как нанимать первых сотрудников, передавать опыт, освобождаться от операционной ловушки и расти без потери мастерства. Практическое руководство для тех, кто хочет превратить мастерскую в устойчивое, прибыльное производство — и вернуть себе свободу.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Почему полная мастерская может быть убыточной	4
Продукт, за который готовы платить	27
Цена без стыда и гадания	51
Портфель заказов вместо случайной очереди	79
Деньги приходят раньше готового изделия	101
Продажи, которые не обещают невозможного	123
Конец ознакомительного фрагмента.	124

Марк Тьюрин

Ремесло в плюс: Как превратить мастерскую в прибыльное производство

Почему полная мастерская может быть убыточной

В пятницу вечером в мастерской горит свет только над верстаком. На полу стоят готовые стулья, у стены сохнут фасады, а на телефоне Анны — три новых сообщения от клиентов. За месяц мастерская получила заказов на 640 000 рублей. На первый взгляд всё отлично: помещение не пустует, Илья работает почти без выходных, курьер приезжает через день, а в календаре уже нет свободных окон на ближайшие две недели.

Но в понедельник нужно перечислить 180 000 рублей за материалы, 75 000 — за аренду и коммунальные услуги, ещё 60 000 — помощнику. Клиент по самому крупному заказу обещает оплатить остаток через десять дней после монтажа. На карте мастерской — 92 000 рублей. Анна открывает банковское приложение, закрывает его и говорит:

— У нас же столько заказов. Почему опять нечем платить?

Илья отвечает не сразу. Он знает: часть денег уже потрачена, часть только обещана, а ещё три изделия придётся перераспределять. Но сформулировать всё это коротко не получается. В голове смешались выручка, деньги на съёте, стоимость материалов, будущие поступления, собственная зарплата и обязательства перед поставщиками.

Так начинаются многие неприятные открытия в небольшой мастерской: не с пустого помещения и отсутствия клиентов, а с полной загрузки, длинного списка заказов и ощущения, что деньги должны появиться сами. Во введении мы уже наметили направление: ремесло можно превратить в производство, если перестать полагаться только на мастерство и личную выносливость. Теперь нужно увидеть первую ловушку. Полная мастерская ещё не означает прибыльную мастерскую.

Полная загрузка способна даже ускорять убыток, если каждый новый заказ приносит меньше денег, чем требует материалов, времени, переделок и организационных усилий. Чтобы выбраться из этой ловушки, сначала придётся разделить четыре разных результата: сколько мастерская продала, сколько осталось после прямых затрат, что заработала сама система и сколько действительно получил владелец.

Что именно продаёт мастерская

На старте Анна и Илья работали иначе. Анна находила клиента, обсуждала эскиз, называла цену. Илья покупал ма-

териалы, изготавливал изделие, помогал с доставкой и монтажом. Если заказ был оплачен, деньги казались заработком.

Так устроена работа мастера, который выполняет заказы лично. Он продаёт не только изделие, но и собственное участие: придумал, измерил, сделал, исправил, отвёз. Пока заказов немного, такая модель может быть удобной. Расходы понятны, решения принимаются быстро, качество держится на одном человеке.

Производство начинается в тот момент, когда мастерская должна выдавать результат не благодаря героическому участию владельца в каждой операции, а благодаря повторяемой системе. Появляются закупки впрок, рабочие места, оборудование, помощники, параллельные заказы. Возникает обязательство перед клиентом: изготовить определённый продукт с заданным качеством, сроком и стоимостью независимо от того, устал ли сегодня владелец, заболел ли мастер или срочно понадобилось ехать за фурнитурой.

Разница не в размере помещения и не в количестве сотрудников. Мастерская из двух человек уже может быть производством, если в ней есть повторяемый процесс. И наоборот, помещение с шестью работниками может оставаться набором индивидуальных подработок, если каждый заказ собирается заново, сроки определяются «по ощущениям», а все решения проходят через одного владельца.

В самостоятельном выполнении заказа вопрос звучит так: «Сколько я заработаю на этой работе?»

В производстве вопрос другой: «Сколько останется с этого изделия после всех затрат, сколько времени займёт его выпуск и можно ли повторить результат без потери качества и денег?»

Анна долго считала по первой схеме. Клиент спрашивал о журнальном столике, она прикидывала стоимость материалов и добавляла сумму, которая казалась справедливой платой за работу. Если клиент просил скидку, Анна уменьшала цену на 5–10 процентов. Ей было неловко терять заказ, особенно если клиент приходил по рекомендации.

Илья смотрел на заказ с другой стороны. Он видел, что столик займёт два вечера в мастерской, один день уйдёт на сушку покрытия, ещё несколько часов — на шлифовку и упаковку. Если материал окажется с дефектом, работу придётся повторить. Но эти часы редко попадали в расчёты Анны отдельной строкой. Они растворялись в общем ощущении: «Мы всё равно будем в мастерской».

Это «всё равно» и съедает прибыль. Если владелец уже находится в помещении, его время начинают считать бесплатным. Если помощник ждёт фурнитуру, простой кажется частью рабочего дня. Если изделие переделывают вечером, переделка не попадает в расходы, потому что «сами виноваты». Если клиент просит доставить заказ в другой район, поездка воспринимается как небольшая услуга, хотя занимает полдня.

У полной мастерской есть опасная способность маскиро-

вать каждую отдельную ошибку. Один заказ недооценили, другой задержали, третий отдали со скидкой. Пока новые деньги приходят быстрее, чем старые проблемы становятся заметными, создаётся ощущение роста.

Четыре цифры вместо одной

Однажды Анна сказала бухгалтеру:

— За прошлый месяц у нас оборот почти семьсот тысяч. Значит, можно наконец взять ещё одного человека?

Бухгалтер ответил вопросом:

— А сколько осталось после материалов и производства?

Анна открыла таблицу, где была только одна колонка: «Оплаты от клиентов». Она показывала 692 000 рублей. Других итогов не было.

Выручка — это стоимость проданных заказов или сумма, которую мастерская должна получить за выполненные и принятые работы в выбранном периоде. Деньги на счёте могут отличаться от выручки: часть заказов уже выполнена, но ещё не оплачена, а часть авансов получена до начала работы.

Валовая прибыль — выручка минус прямые затраты на конкретные изделия. К прямым затратам относятся материалы, фурнитура, упаковка, сдельная работа, доставка до клиента, если она включена в заказ, и другие расходы, которые можно связать с определённым изделием. Если тумба продана за 50 000 рублей, а древесина, фурнитура, покрытие, упаковка и работа монтажника обошлись в 31 000, валовая прибыль составила 19 000 рублей.

Операционная прибыль — то, что остаётся после вычитания из валовой прибыли расходов на работу мастерской как системы: аренды, коммунальных платежей, обслуживания оборудования, связи, рекламы, бухгалтерии, постоянных зарплат и других регулярных затрат.

Личный доход владельца — деньги, которые собственник может забрать себе после того, как мастерская рассчиталась по обязательствам и сохранила необходимый запас для работы. Это не то же самое, что остаток на счёте, и не то же самое, что операционная прибыль. Если владелец каждый месяц снимает деньги на личные расходы, но не учитывает их в расчётах, мастерская может выглядеть прибыльной только потому, что собственник бесплатно финансирует её своим временем и откладывает собственные потребности.

Упрощённый пример выглядит так.

Выручка мастерской за месяц — 700 000 рублей.

Материалы, фурнитура, упаковка и сделанные выплаты — 390 000 рублей.

Валовая прибыль — 310 000 рублей.

Аренда, коммунальные услуги, обслуживание оборудования, связь, реклама и бухгалтерия — 185 000 рублей.

Операционная прибыль — 125 000 рублей.

Если Анна и Илья вместе забрали 150 000 рублей на жизнь, мастерская не получила прибыль в размере 150 000 рублей. Она изъела больше, чем заработала, и проела 25 000 рублей оборотных средств.

Здесь возникает неприятный, но полезный вывод: владельцы могут получать деньги, пока бизнес убыточен. Это происходит за счёт авансов клиентов, отсрочек поставщикам, личных накоплений или запасов материалов. Возможна и обратная ситуация: мастерская показывает прибыль по выполненным заказам, но временно не имеет денег на счёте, потому что клиент ещё не оплатил работу, а материалы уже куплены.

Сценка с большим заказом

Заказ от Марины, дизайнера интерьеров, казался Анне и Илье переломным моментом. Марина предложила изготовить комплект мебели для квартиры: обеденный стол, четыре стула, консоль и два навесных шкафа. Общая стоимость — 420 000 рублей. Марина обещала внести 50 процентов аванса, а остаток оплатить после монтажа.

Анна быстро согласовала скидку 7 процентов: дизайнер обещала повторные заказы и могла показывать работы мастерской своим клиентам. В договоре появилась сумма 390 600 рублей.

Материалы обошлись в 174 000 рублей. Фурнитура и покрытия — ещё в 39 000. Доставка части материалов — в 12 000. Илья оценил производство в 120 часов, но не включил эту оценку в расчёт. Он привык считать, что «примерно за две недели управимся».

Через три недели были готовы только стол и два стула. В шкафах обнаружилась проблема: размеры ниши в кварти-

ре не совпали с данными, которые передали в мастерскую. Пришлось менять конструкцию фасадов. Марина попросила не переносить монтаж, потому что на объекте уже работали другие подрядчики.

Илья отменил два небольших заказа, чтобы освободить место в графике. Анна пообещала Марине выполнить работу без доплаты и взяла на себя дополнительные звонки, согласования и поездки на объект.

В итоге комплект потребовал 188 часов вместо запланированных 120. Из-за срочности часть операций передали помощнику по повышенной ставке. Дополнительные материалы стоили 27 000 рублей. Доставка и монтаж обошлись в 34 000 рублей. Клиент оплатил остаток, но с учётом ранее согласованной скидки.

На бумаге мастерская получила крупный заказ и хорошую рекомендацию. Фактический расчёт выглядел иначе:

Цена после скидки — 390 600 рублей.

Материалы, фурнитура и покрытия — 240 000 рублей.

Дополнительная доставка и монтаж — 34 000 рублей.

Сдельная помощь и срочные работы — 62 000 рублей.

Прямые затраты составили 336 000 рублей. До учёта аренды, коммунальных услуг и других расходов осталось 54 600 рублей.

Если бы Илья оценил свои 188 часов хотя бы по внутренней ставке 900 рублей в час, труд стоил бы ещё 169 200 руб-

лей. Тогда заказ дал не прибыль, а отрицательный результат. Мастерская фактически заплатила владельцу и команде за право выполнить большой заказ и получить красивое портфолио.

Анна возразила:

— Но Марина может привести новых клиентов.

Это возможная будущая выгода, но не прибыль текущего заказа. Её можно учитывать как маркетинговый эффект, если мастерская сознательно принимает демонстрационный проект, заранее ограничивает бюджет и понимает цену такого решения. Нельзя превращать каждую невыгодную работу в «инвестицию в рекомендации». Иначе любое ухудшение результата будет получать красивое объяснение.

После этого разговора у Анны и Ильи появился новый вопрос: не «сколько просить за изделие», а «какие причины могут увеличить себестоимость после согласования цены и кто способен на них повлиять».

Четыре главные утечки

Первая утечка — скидка, которая не выглядит расходом.

Когда мастерская снижает цену со 100 000 до 90 000 рублей, в учёте часто фиксируется только итоговая сумма. Психологически кажется, что потеря составила 10 000 рублей. Но если после прямых затрат от заказа оставалось 30 000, скидка уменьшила прибыль на треть. При невысокой марже она способна убрать весь заработок владельца.

Реплика для разговора с клиентом может звучать

так:

— Я могу уменьшить стоимость, если мы упростим конструкцию, выберем другую фурнитуру или перенесём срок. Снижать цену при прежнем объёме работы не буду: это приведёт к компромиссам по срокам или качеству.

Так скидка превращается из автоматической уступки в обмен. Клиент получает выбор, а мастерская сохраняет контроль над результатом.

Вторая утечка — переделки.

Переделка редко возникает из-за одной крупной ошибки. Чаще она складывается из мелочей: размеры записали в переписке, но не подтвердили; образец покрытия согласовали устно; чертёж изменился, а в цех ушла старая версия; фурнитура оказалась несовместимой; изделие упаковали до окончательной проверки.

Если переделка произошла по вине мастерской, её стоимость должна быть видна отдельно: материалы, часы, доставка, потерянное место в графике. Не для того, чтобы наказать конкретного человека, а чтобы найти повторяющийся сбой.

Если клиент меняет задачу после утверждения чертежа, разговор будет другим:

— До изменения мы согласовали изделие в таком виде. Новый вариант добавляет столько-то материалов и столько-то времени. Я пересчитаю стоимость и срок, после этого запустим работу.

Мягкость формулировки не требует бесплатной работы.

Бесплатная переделка, которую мастерская постоянно принимает на себя, становится скрытой скидкой — только более дорогой.

Третья утечка — простой.

Илья считал рабочими все часы, которые проводил в мастерской. Но присутствие в помещении не равно производительной работе. Полдня можно потерять на ожидание доставки, поиск нужного инструмента, поездку за крепежом, настройку станка, выяснение размеров, звонки клиенту и перестановку заготовок.

Простой может быть вызван внешней причиной, например задержкой поставщика. Но для финансового результата неважно, кто виноват: время оплачено арендой и зарплатой, а изделие не продвинулось. Причину нужно фиксировать, чтобы понять, что менять. Запасной комплект расходников уменьшит риск остановки. Чёткая карта операций сократит зависимость от Ильи. Буфер в графике позволит не переносить весь план из-за одного задержавшегося заказа.

Четвёртая утечка — недооценённый труд владельца.

Анна не считала часы, которые уходили на переписку с клиентами, подбор материалов и подготовку коммерческих предложений. Илья не учитывал закупки, обслуживание оборудования, заточку инструмента, погрузку, монтаж и устранение последствий собственных решений. В результате цена изделия включала только видимую часть работы.

Проверка проста. Возьмите любой заказ и запишите всё

время, которое отнял не только выпуск изделия, но и путь от первого сообщения до закрытия заказа. Если цена заказа не выдерживает эту сумму, проблема не в том, что владелец «медленно работает». Проблема в цене, конструкции продукта или процессе.

Когда на счёте нет денег, но убытка ещё нет

Через два месяца после заказа Марины мастерская столкнулась с кассовым разрывом. Кассовый разрыв — это временная нехватка денег для текущих платежей при ситуации, когда будущих поступлений достаточно, чтобы покрыть обязательства. Убыток — это когда доходы за период меньше расходов, связанных с деятельностью, независимо от того, сколько денег сейчас лежит на счёте.

Представим заказ на 200 000 рублей. Клиент внёс аванс 100 000. На материалы ушло 80 000, на работу помощника — 20 000. Через месяц изделие готово, но остаток 100 000 клиент оплатит после монтажа. Сейчас на счёте денег мало, однако заказ может быть прибыльным.

Обратный пример: мастерская получила аванс 300 000 рублей и потратила его на материалы, аренду и личные нужды. Заказ оказался недооценённым, и для его завершения нужно ещё 120 000. На счёте пока есть деньги от нового клиента, но это не прибыль, а обязательство выполнить работу. Если новые авансы перестанут поступать, нехватка станет очевидной.

Анна путала эти ситуации. Когда денег не хватало, она го-

ворила: «Нам нужно больше заказов». Иногда требовалось не больше заказов, а другой график оплат. В других случаях новые заказы только усугубляли проблему, потому что каждый следующий требовал закупки материалов до получения основной оплаты.

Разговор с клиентом здесь тоже может быть рабочим:

— Для запуска заказа нужен аванс 60 процентов: он покрывает материалы и резервирует производственное окно. Остаток оплачивается перед отгрузкой или в день монтажа. Если меняется состав заказа, мы отдельно согласуем изменение стоимости и срока.

Условия оплаты не заменяют прибыльность. Они лишь не дают прибыльному заказу утянуть мастерскую в кассовую яму. Для дорогих или нестандартных заказов полезно разделять платежи по этапам: запуск, готовность изделия, доставка и монтаж. Каждый этап должен быть связан с понятным результатом, а не с абстрактным обещанием.

Минимальная система контроля

Анна и Илья не стали сразу внедрять сложную программу. Они договорились каждую пятницу в течение сорока минут закрывать неделю по одному и тому же набору показателей. Им нужно было не построить идеальную финансовую модель, а перестать принимать решения вслепую.

Первый показатель — выручка по заказам. Считать нужно не только поступившие деньги, но и стоимость выполненных

и принятых работ. Аванс по ещё не начатому заказу лучше выделять отдельно: это деньги мастерской, но не заработанная выручка.

Второй показатель — прямые затраты по каждому заказу. Материалы должны списываться не «примерно за месяц», а на конкретное изделие. Если часть материала осталась на складе, она не должна целиком попадать в себестоимость готового заказа.

Третий показатель — валовая прибыль и её доля в цене. Формула проста: выручка заказа минус прямые затраты. Доля валовой прибыли показывает, сколько процентов цены осталось для оплаты аренды, управления, ошибок и дохода владельца.

Четвёртый показатель — фактические часы. Илья сначала сопротивлялся:

— Я и так знаю, сколько мы работали.

Но через неделю выяснилось, что один тип стеллажей занимает 14 часов, хотя в расчёте ему отводили 9. Другой заказ выглядел трудоёмким, но выпускался быстро и давал хорошую маржу. Память удерживает напряжение и усталость, но плохо измеряет время.

Пятый показатель — переделки и их причины. Достаточно пяти категорий: ошибка замера, ошибка чертежа, дефект материала, ошибка производства, изменение со стороны клиента. Через месяц станет видно, что именно повторяется.

Шестой показатель — простой. Записывать нужно не все минуты, а заметные остановки — больше часа, с указанием причины и заказа, которого они коснулись.

Седьмой показатель — деньги на ближайшие две недели. Сюда входят обязательные платежи, ожидаемые поступления с высокой вероятностью и закупки по уже принятым заказам. Такой прогноз помогает отличить нехватку денег от нерентабельности.

Восьмой показатель — сумма, которую владельцы могут забрать без ущерба для работы. Если после выплат не остаётся запаса на материалы, налоги, аренду и непредвиденные расходы, деньги нельзя считать свободным доходом.

Еженедельная встреча должна заканчиваться не общим выводом «месяц был тяжёлым», а двумя решениями. Например: «Для шкафов с нестандартными фасадами вводим обязательный контрольный замер» и «Заказы с монтажом начинаем только после аванса, покрывающего материалы и доставку».

Упражнение «один заказ под лупой»

Чтобы увидеть реальное положение дел, не нужно пересчитывать сразу весь год. Возьмите три последних заказа: самый дорогой, самый хлопотный и тот, который казался лёгким.

Для каждого запишите:

1. Итоговую цену без первоначальной цены до скидки.
2. Все материалы и фурнитуру, включая дополнительные

закупки.

3. Доставку, упаковку, монтаж и оплату привлечённых исполнителей.

4. Фактическое количество часов: производство, закупки, переписку, поездки, исправления.

5. Количество дней от первого согласования до полной оплаты.

6. Все переделки и их причины.

7. Валовую прибыль в рублях и часах.

Последний пункт особенно показателен. Если после прямых затрат с заказа осталось 24 000 рублей, а команда потратила 40 часов, валовая прибыль до учёта аренды составила 600 рублей в час. Если из этих 40 часов 12 принадлежали владельцу и не были оплачены отдельно, настоящий личный доход ещё ниже.

Не пытайтесь сразу установить идеальную часовую ставку. На первом проходе достаточно увидеть разрыв между тем, что предполагали при продаже, и тем, что произошло фактически. Если план был 20 часов, а факт — 35, выясняйте причину. Если цена была снижена на 10 процентов, а прибыль уменьшилась на 30, покажите это в цифрах. Если материал купили с запасом, отделите остаток на складе от себестоимости текущего изделия.

Анна провела такое упражнение по трём заказам. Самым выгодным оказался не большой комплект для Марины, а серия одинаковых прикроватных тумб. Их было проще счи-

тать, материал закупили одной партией, чертёж не менялся, упаковка занимала одинаковое время. Самым убыточным оказался индивидуальный журнальный столик, который продавали как простой, но трижды меняли покрытие и дважды ездили к клиенту на согласование.

После этого Анна перестала говорить: «Нужно брать больше дорогих заказов». Точнее звучала другая мысль: «Нужно понять, какие дорогие заказы выдерживают расчёт, а какие только выглядят большими».

Первые месяцы Анны и Ильи

В первый месяц у мастерской было пять заказов на 280 000 рублей. Анна и Илья работали сами, поэтому результат выглядел успешным. После материалов и аренды осталось 78 000 рублей. Они сняли 60 000 на жизнь и решили, что бизнес приносит 60 000 в месяц.

Во втором месяце заказов стало больше — на 430 000 рублей. Они купили новый инструмент, наняли помощника на неполную занятость и дали двум клиентам скидку за быстрый запуск. Денег на счёте было даже больше, чем в первый месяц, потому что один заказчик внёс крупный аванс. Анна решила, что рост подтверждён.

Но во втором месяце накопились обязательства. Материалы по одному заказу были оплачены из аванса по другому. У помощника не было чёткой карты операций, и он допустил ошибки при подготовке деталей. Илья исправлял их по вечерам, а время на переделку не записывал. Операционная при-

быль оказалась близкой к нулю, хотя поступления выросли.

В третьем месяце заказов было на 520 000 рублей. Мастерская выглядела загруженной: одновременно шли кухня, комплект полок и три небольших заказа. Однако один клиент задержал окончательный платёж, поставщик изменил срок отгрузки, а Илья заболел на несколько дней. Анна взяла кредитную карту, чтобы оплатить аренду и часть материалов.

Это был кассовый разрыв, но не только он. Пересчёт показал, что два заказа из трёх имели отрицательную валовую прибыль после учёта фактических часов и переделок. Денег не хватало не просто из-за неудачного графика оплат. Мастерская производила часть изделий в убыток.

Поворот произошёл на еженедельной встрече, когда Илья принёс лист с фактическими часами. Анна впервые увидела, что они оба работают по 55–60 часов в неделю, но личный доход за третий месяц составил меньше 30 000 рублей на человека, причём часть этой суммы была взята из нового аванса.

Они не стали закрывать мастерскую и не начали искать ещё больше заказов. Сначала убрали три вида работ, которые требовали много согласований и давали слабую маржу. Для индивидуальных изделий ввели платную разработку чертежа, которая засчитывалась в стоимость заказа только после запуска. Пересмотрели скидки, установили минимальный аванс для закупки материалов, а сроки начали на-

значать с учётом загрузки, а не желания клиента получить всё «к следующей пятнице».

Марине они написали честно:

— Мы пересобрали производственный график. Чтобы сохранить согласованное качество и сроки, новые заказы запускаем с авансом на материалы и фиксируем изменения отдельной сметой. По текущему проекту готовы заранее подтвердить этапы и даты, чтобы у вас не было неопределённости.

Марина не ушла. Ей была нужна не самая низкая цена, а предсказуемый подрядчик. Но в другом случае клиент мог отказаться. Это нормальная цена ясности: заказ, который держится только на постоянных уступках и бесплатных переработках, не является надёжной основой производства.

Ошибки, которые выглядят как рост

Анна и Илья нашли несколько признаков, по которым раньше принимали убыток за развитие.

Первая ошибка — считать занятость доказательством успеха. Очередь заказов показывает спрос, но не говорит, сколько денег остаётся после их выполнения.

Вторая — считать аванс прибылью. Аванс может быть уже потрачен, но работа по нему ещё не выполнена. До закрытия обязательства это не свободные деньги.

Третья — оценивать изделие только по материалам. Если цена покрывает древесину и фурнитуру, это ещё не означает, что она оплачивает труд, аренду, доставку, риск брака и

управление.

Четвёртая — считать скидку способом быстрее загрузить производство. Скидка увеличивает смысл заказа только тогда, когда загрузка была свободной, прямые затраты контролируются, а прибыль после снижения цены остаётся достаточной. Иначе мастерская быстрее загружает себя проблемами.

Пятая — брать нового сотрудника до того, как понятны операции и экономика. Дополнительный человек не исправит неясный продукт, плохие замеры и отсутствие расчёта. Он может лишь увеличить стоимость ошибки.

Шестая — изымать из мастерской всё, что осталось после оплаты текущих счетов. В производстве нужны деньги на будущие материалы, налоги, ремонт и задержки платежей. Свободный остаток определяется не банковским приложением, а планом обязательств.

Что считать каждую неделю

Анна распечатала один лист и прикрепила его к доске рядом с календарём заказов. В конце недели они заполняли его по каждому активному изделию.

Заказы и деньги

Сколько заказов в работе.

На какую сумму они проданы.

Сколько денег получено.

Сколько денег должны получить и к какой дате.

Какие авансы относятся к ещё не выполненным работам.

Экономика изделий

Материалы и фурнитура по каждому заказу.

Фактические часы.

Сдельные выплаты, доставка и монтаж.

Плановая и фактическая валовая прибыль.

Производство

Что изготовлено и принято клиентом.

Что задерживается.

Сколько часов ушло на переделки.

Сколько времени потеряно из-за простоя.

Финансы мастерской

Обязательные платежи на ближайшие две недели.

Ожидаемые поступления.

Остаток материалов и деньги на закупки.

Сумма, которую можно вывести владельцам без нарушения обязательств.

Этот лист не должен превращаться в отчёт ради отчёта. Если показатель не ведёт к решению, его можно убрать. Цель еженедельного учёта — не знать всё, а вовремя увидеть опасный сдвиг.

Если валовая прибыль по заказу ниже ожидаемой, нужно проверить цену, материалы и часы. Если денег не хватает, нужно посмотреть график оплат и обязательства. Если заказов много, а операционная прибыль не растёт, нужно искать узкое место: скидки, переделки, простои или слишком дорогие постоянные расходы.

Через несколько недель такой учёт даёт мастерской язык, на котором можно разговаривать без обвинений. Вместо «ты опять всё затянул» появляется: «На эту операцию ушло 18 часов вместо 11; выясним, что изменилось». Вместо «клиенты не ценят ручную работу» — «при текущей цене и фактических часах изделие не оплачивает производство». Вместо «денег почему-то нет» — «до следующей оплаты не хватает 70 000, потому что материалы нужно купить раньше, чем будет закрыт этап».

Ремесло не обязано превращаться в холодную бухгалтерию. Но если деньги не названы, ими управляют случайность, усталость и настроение клиента. Числа не заменяют мастерство, а показывают, где мастерство приносит результат, а где его используют бесплатно.

Главный разворот для Анны и Ильи состоял не в том, что они начали считать каждую мелочь. Они перестали принимать объём работы за доказательство ценности. Полная мастерская может быть убыточной, если её загрузка состоит из заказов с неучтённым трудом, скидками, переделками и неподходящими условиями оплаты.

Первый ориентир теперь звучал просто: каждый заказ должен выдерживать проверку не только вопросом «хочет ли это клиент», но и вопросами «сколько останется после прямых затрат», «сколько часов это займёт» и «когда деньги действительно окажутся в мастерской». И только потом можно решать, брать ли его в работу.

Следующий шаг логичен. Когда мастерская научилась видеть утечки, ей нужно перестать принимать все заказы подряд и разобраться, какой продукт способен выдержать цену, сроки и повторяемое производство. Прибыль начинается не с красивой загрузки, а с предложения, за которое клиент готов платить без постоянных уступок.

Продукт, за который ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ

В мастерской Анны и Ильи однажды одновременно стояли семь заказов. В углу ждали покраски два журнальных столика, у стены лежали детали шкафа, на верстаке сохли фасады, а в телефоне появлялись новые сообщения: «А можно сделать такое же, но на три сантиметра уже?», «Нам бы к пятнице», «А если заменить дуб на ясень, сильно изменится цена?»

Снаружи это выглядело как успех. Заказы есть, клиенты пишут, производство не простаивает. Но деньги исчезали быстрее, чем появлялись. Один заказ задерживал другой, срочная переделка съедала вечер, а изделие, которое казалось дорогим, после подсчёта часов оказывалось почти бесплатным для клиента.

Первый шаг к исправлению этой системы начинается не с нового станка и не с активной рекламы. Нужно разобраться, что именно продаёт мастерская. Не доску, масло, фурнитуру и часы работы. Клиент покупает решённую задачу: стол, который встал в узкое место; стойку, выдерживающую ежедневную нагрузку; комплект мебели, который вписался в интерьер и приехал в согласованный срок.

После отдельного учёта выручки, валовой прибыли, рас-

ходов, личных изъятий и фактически затраченных часов становится видно, какие заказы поддерживают мастерскую, а какие лишь создают движение. Теперь эти цифры нужно связать с предложением: выбирать не любую работу, которую можно выполнить, а ту, которую выгодно и предсказуемо выполнять снова.

Миф первый. Хороший продукт — это красивое изделие

Анна долго показывала клиентам фотографии мебели крупным планом. На снимках были видны ровные фаски, фактура древесины, аккуратные соединения и сложный оттенок масла. Она считала, что качество само приведёт покупателя к нужному решению.

Но клиент смотрел на ту же фотографию иначе. Его интересовало не только, красив ли стол. Он хотел понять, поместится ли он в кухне, не будет ли шататься, можно ли протирать его обычной влажной тряпкой, сколько займёт доставка и что произойдёт, если в стене окажется нестандартный угол.

Красивое изделие может не решать задачу. Стол с массивной столешницей не подойдёт семье, которой каждый вечер нужно освобождать проход. Высокий стеллаж может выглядеть впечатляюще, но оказаться неудобным для человека невысокого роста. Шкаф, выполненный по индивидуальному эскизу, способен испортить отношения с клиентом, если дверцы открываются в сторону окна и мешают шторам.

Изделие — это физический результат. Продукт — из-

делие вместе с понятной пользой, ограничениями, сроком, уровнем сервиса и способом получения. Чем яснее собран этот комплект, тем проще клиенту принять решение, а мастерской — повторить процесс.

Проверка простая: закончите фразу «Клиент обращается к нам, чтобы...». Если ответ звучит как «заказать мебель из дерева», он слишком общий. Если получается «организовать хранение в узком коридоре без визуального нагромождения и получить готовый шкаф за четыре недели», это уже описание задачи.

Миф второй. Нужно соглашаться на всё, чтобы не потерять клиента

В начале работы отказ кажется опаснее плохого заказа. Клиент уже написал, прислал фотографию, задал вопросы. Анне неловко отвечать: «Мы такое не делаем». Она боится, что человек уйдёт в другую мастерскую и больше не вернётся. Поэтому каждый новый запрос получает положительный ответ, даже если изделие требует другой технологии, иного оборудования или постоянного присутствия Ильи на объекте.

Так мастерская постепенно превращается в службу исполнения случайных желаний. Сегодня она делает кухонный остров, завтра — декоративную перегородку, послезавтра — детскую кровать с нестандартной фурнитурой, которую приходится искать у нескольких поставщиков. Каждый заказ по отдельности кажется разумным. Вместе они разрушают про-

изводство.

Клиент не всегда ценит готовность взяться за любую работу. Дизайнер интерьеров Марина, которая могла бы регулярно передавать мастерской заказы, искала не универсального исполнителя, а предсказуемого партнёра. Ей нужны были точные сроки, понятная смета и уверенность, что нестандартная деталь будет сделана без пяти переносов.

Отказ от неподходящего заказа не равен отказу от клиента. Можно отказаться от конкретного способа исполнения и предложить другой. Например: «Мы не берёмся за реставрацию лакированных антикварных фасадов, потому что не специализируемся на таком покрытии. Зато можем изготовить новые фасады по вашим размерам и подобрать близкий оттенок». Такой ответ сохраняет уважение и не скрывает отсутствия компетенции.

Миф третий. Чем больше индивидуальности, тем выше ценность

Кастомизация действительно может увеличивать ценность, но только до определённого предела. Когда каждая деталь придумывается заново, меняется технология, а клиент участвует в десятках мелких решений, растут не только цена и интерес, но и вероятность ошибки.

Илья однажды потратил почти два рабочих дня на тумбу, которая внешне выглядела простой. Заказчик попросил скрытые крепления, необычный угол открывания, ручку из того же дерева и «не совсем белый» оттенок. Отдельно каж-

дая просьба казалась небольшой. В сумме они потребовали дополнительных замеров, пробных образцов, пересогласования чертежа и повторной покраски. В смете эти часы не были отражены.

Индивидуальность полезна, когда отвечает задаче клиента и укладывается в управляемый процесс. Если изменение не даёт заметной пользы, но увеличивает количество операций, его нужно либо оплачивать отдельно, либо не включать в предложение.

Миф четвёртый. Спрос проверяют рекламой

Можно потратить деньги на продвижение, получить сотни просмотров и так и не понять, нужен ли продукт. Просмотр фотографии не равен запросу, запрос не равен расчёту, а расчёт не равен предоплате.

Для небольшой мастерской спрос лучше проверять последовательностью небольших действий. Покажите конкретное решение конкретной аудитории. Попросите прислать размеры или описать задачу. Назовите диапазон цены и срок. Посмотрите, кто готов продолжить разговор после этих двух условий. Реальный сигнал появляется там, где человек тратит собственное время, предоставляет данные, согласовывает параметры и готов внести предоплату.

Если на красивую фотографию реагируют словами «очень нравится», это интерес. Если после сообщения «изготовление занимает от трёх недель, ориентировочная стоимость — от 68 тысяч рублей» человек присылает план помещения и

спрашивает о способе крепления, это уже проверка спроса.

Миф пятый. Прибыльный продукт должен нравиться владельцу

Любовь к материалу, технике или стилю помогает выдерживать ремесленную работу. Но предпочтение владельца не заменяет экономику. Можно обожать делать сложные журнальные столики и почти ничего на них не зарабатывать. Можно считать скучными однотипные тумбы, хотя именно они обеспечивают мастерской стабильный денежный поток.

Решение принимают по совокупности признаков: клиентская задача, готовность платить, время производства, повторяемость, риск брака и влияние на другие заказы. Увлечение должно оставаться частью работы, но не обязано определять весь ассортимент.

Правильная модель: продукт как управляемое обещание

Продукт мастерской удобно собирать из шести элементов. Первый — задача клиента. Что должно измениться после покупки? Организовать хранение, освободить проход, оформить зону приёма, выдержать ежедневную нагрузку, привести интерьер к единому виду.

Второй — результат. Что клиент получит в наблюдаемом виде? Готовый шкаф заданного размера, комплект полок, стойку с монтажом, серию одинаковых прикроватных тумб.

Третий — границы. Что входит в работу, а что не входит? Замер, эскиз, доставка, монтаж, подбор оттенка, выезд

на объект — всё это нужно обозначить заранее. Размытые границы превращаются в бесплатные часы.

Четвёртый — срок и порядок работы. Клиенту нужен не только результат, но и понимание, когда он его получит. Срок должен учитывать закупку материала, согласование, производство, сушку покрытия, упаковку и доставку. Обещание «сделаем быстро» не является продуктом. «Изготовление занимает 25–30 рабочих дней после утверждения чертежа и предоплаты» — является.

Пятый — доказательство. Это не обязательно большая фотосессия. Подойдут фотографии готовых изделий в интерьере, короткое описание решённой задачи, образец покрытия, отзыв с конкретным результатом, схема размеров, понятный пример сметы.

Шестой — цена или ценовой диапазон. Не всегда нужно публиковать единственную сумму, особенно если размеры могут различаться. Но клиент должен понимать порядок расходов ещё до того, как потратит время на обсуждение.

Такой продукт легче продавать, планировать и считать. Его можно сравнивать с другими заказами не на уровне ощущений, а по фактическим показателям: сколько часов ушло, сколько осталось после прямых затрат, сколько раз менялся проект, как часто продукт приводил к повторному обращению.

Сегментация начинается не с возраста и пола клиента

Мастерской редко нужна сложная маркетинговая классификация. Для производственных решений достаточно разделить заказы по трём признакам: задаче, бюджету и срочности.

Задача показывает, зачем человек покупает. Один клиент обустраивает собственную квартиру и хочет вещь «под себя». Другому, дизайнеру, нужен исполнитель для проекта с жёстким сроком. Третий, владелец кафе, ищет износостойкую мебель, которую можно повторить в нескольких точках.

Бюджет показывает допустимый уровень решения. Клиент с ограниченным бюджетом может выбрать берёзовую фанеру вместо массива, стандартную фурнитуру вместо скрытой, один слой отделки вместо сложного многослойного покрытия. Клиент с высоким бюджетом может оплачивать подбор шпона, образцы, выездные согласования и индивидуальную конструкцию. Ошибка возникает, когда мастерская пытается обслужить оба сегмента одним и тем же процессом и одной и той же подачей.

Срочность показывает, насколько заказ влияет на планирование. За неё можно брать дополнительную плату, если она действительно требует перестройки очереди, работы в выходной или ускоренной логистики. Нельзя обещать срочность бесплатно: тогда самый беспокойный клиент получает приоритет за счёт самых спокойных.

У Анны и Ильи постепенно проявились четыре группы заказов.

Первая — частные клиенты, которым нужны единичные предметы для дома. Они ценят внешний вид и возможность изменить размеры, но часто долго согласуют детали.

Вторая — дизайнеры интерьеров. Им важны точность чертежей, сроки, повторяемость оттенков и нормальная коммуникация. Один удачный заказ может привести несколько следующих.

Третья — небольшие коммерческие помещения: кофейни, студии, кабинеты. Здесь важны прочность, срок и возможность изготовить несколько одинаковых изделий.

Четвёртая — случайные индивидуальные заказы с необычной технологией. Они часто требуют много внимания, но редко повторяются и создают нагрузку на производство.

Это не означает, что четвёртую группу нужно немедленно исключить. Нужно увидеть её цену для системы. Если такой заказ хорошо оплачивается, развивает нужную компетенцию и не нарушает очередь, он может быть оправдан. Если он держится только на обещании «потом будет полезное знакомство», его следует оценивать особенно строго.

Разделение на стандарт, кастомизацию и уникальную работу

Стандартный продукт — не обязательно серийная вещь из каталога. Для небольшой мастерской это может быть изделие с заранее определённой конструкцией, перечнем материалов, диапазоном размеров, сроком и вариантами отделки.

Например, настенная полка может выпускаться в трёх длинах, двух вариантах глубины и четырёх оттенках. Клиент выбирает параметры из ограниченного набора. Мастерская не проектирует полку заново, а подставляет выбранные значения в проверенную технологию.

Кастомизация — изменение стандартного продукта в пределах заранее известных границ. Можно изменить ширину, оттенок, тип крепления или количество секций, если эти варианты уже проверены. Кастомизация сохраняет большую часть процесса и потому обычно выгоднее полной разработки.

Уникальная работа создаётся с нуля под конкретную задачу. Здесь меняется конструкция, появляются пробные узлы, новые материалы и дополнительные согласования. Это отдельный тип продукта, а не «обычный заказ, только чуть сложнее».

Анна раньше называла почти всё индивидуальной работой, чтобы подчеркнуть особый подход. После разбора она увидела, что часть заказов можно перевести в понятную линейку. Например, вместо фразы «сделаем любую тумбу по вашему эскизу» появилась формулировка: «Изготавливаем прикроватные тумбы трёх базовых размеров с ящиком, открытой нишей или дверцей; меняем ширину в пределах 10 сантиметров и подбираем один из шести вариантов отделки».

Для клиента это не обеднение выбора, а снижение риска.

Ему проще понять, что подходит, а мастерской — обещать срок и стоимость.

Рабочее правило можно сформулировать так: сначала предлагайте проверенный каркас, затем добавляйте изменения, которые не ломают технологию. Если запрос требует нового каркаса, нового материала и нового способа сборки одновременно, его нужно переводить в отдельный проект с отдельной оплатой и сроками.

Первый практический эксперимент

Не нужно переделывать весь ассортимент за один день. Выберите один тип изделий, по которому есть хотя бы несколько завершённых заказов. Это может быть стол, тумба, комплект полок, стойка или другой повторяющийся объект.

Соберите по нему факты за последние месяцы. Не полагайтесь на память. Найдите переписку, смету, чертёж, фотографии и отметки по срокам. Для каждого заказа запишите:

какую задачу решал клиент;

какие параметры менялись;

сколько часов ушло на переписку, проектирование, закупку, производство, упаковку и монтаж;

какие материалы и услуги были оплачены;

сколько раз клиент менял решение;

были ли переделки и задержки;

пришёл ли повторный заказ или рекомендация.

Затем выберите два изделия, которые были наиболее

предсказуемыми в производстве, и одно, которое создало максимальную нагрузку. Сравните их не по цене продажи, а по результату на час и влиянию на очередь.

У Анны так сравнились три заказа. Первая тумба стоила 48 тысяч рублей. На материалы и фурнитуру ушло 19 тысяч, а суммарное время составило 18 часов. Вторая, похожая по виду, продана за 63 тысячи, но потребовала 31 час из-за сложного оттенка и трёх раундов изменений. Третий заказ — комплект полок для студии — принёс 96 тысяч, потребовал 34 часа и был изготовлен по повторяемому чертежу.

Вторая тумба выглядела дороже и «интереснее», но приносила меньше на час и сильнее сдвигала другие заказы. Комплект полок оказался менее эффективным для портфолио, зато имел понятный процесс и перспективу повторения.

После анализа сформулируйте минимально жизнеспособное предложение — не идеальную рекламную кампанию, а рабочее описание, которое можно проверить на реальных обращениях.

Шаблон:

«Мы помогаем [кому] решить [какую задачу] с помощью [какого продукта]. Работаем в формате [границы и варианты], срок изготовления — [диапазон], стоимость — [диапазон или от какой суммы]».

Например:

«Изготавливаем для дизайнеров и владельцев небольших коммерческих помещений деревянные стойки и системы

хранения по рабочим чертежам. Повторяем изделия в одной серии, согласуем образец покрытия, берём на себя производство и доставку. Срок — от 25 рабочих дней, стоимость — от 85 тысяч рублей за изделие».

Это предложение не обязано подходить каждому. Его задача — привлечь тех, чьи задачи совпадают с сильными сторонами мастерской.

Как проверить спрос без дорогого исследования

Проверка должна проходить в реальных разговорах, но с ограниченным риском для производства. Не обещайте десять изделий, не закупайте материал заранее и не запускайте широкую рекламу, пока не увидели реакцию на конкретное предложение.

Сначала подготовьте один пример: фотографию или эскиз, размеры, материалы, варианты отделки, срок, ориентировочную цену и список того, что входит. Затем покажите его людям из выбранного сегмента. Это могут быть прежние клиенты, дизайнеры, знакомые владельцев заведений, подписчики страницы мастерской во «ВКонтакте» или люди, которые уже спрашивали о похожем изделии.

Пишите не «Оцените нашу новую коллекцию», а: «Мы собрали решение для узких прихожих: шкаф глубиной 32 сантиметра с закрытым хранением и открытой секцией для ключей. Доступны две ширины и четыре оттенка. Изготовление — 20–25 рабочих дней, ориентировочная стоимость — от 74 тысяч рублей. У вас есть такая задача в ближайшие два

месяца?»

В таком сообщении есть предмет для ответа. Человек может сказать, что задача ему не подходит, уточнить размер или перейти к расчёту.

Зафиксируйте четыре уровня реакции:

интерес — человек поставил отметку, похвалил фотографию или сказал, что идея хорошая;

содержательный запрос — описал помещение, прислал размеры, чертёж или фотографию;

расчёт — попросил смету и согласовал параметры;

решение — внёс предоплату или подписал договор.

Нельзя считать все уровни одинаково сильным спросом. Для решения о запуске продукта ориентируйтесь на последние два. Если люди активно обсуждают предложение, но исчезают после цены, проблема может быть не в продвижении, а в несоответствии продукта их бюджету или в слабом объяснении ценности.

Проверку полезно проводить короткими сериями. Предложите десяти подходящим контактам конкретное решение. Если никто не задаёт вопросов о размерах, сроках и цене, пересмотрите задачу или аудиторию. Если спрашивают, но не доходят до расчёта, ищите препятствие в бюджете, доверии, сроке или недостатке доказательств. Если появляются расчёты, но нет предоплат, не увеличивайте производство автоматически — сначала разберите причины отказа.

Упражнение «Почему покупают»

Возьмите пять последних заказов и опишите каждый в двух предложениях. В первом укажите изделие. Во втором — изменение, которое произошло у клиента.

«Сделали дубовый стол 160 на 80 сантиметров» — это описание изделия.

«Клиент получил рабочее место для двоих в комнате, где нельзя было поставить готовый стол стандартной глубины» — это описание результата.

Затем уберите из первого предложения материал и ремесленные характеристики. Если после этого невозможно объяснить ценность, значит, предложение пока держится на свойствах, а не на задаче.

Материал остаётся важным, но не должен быть единственным аргументом. Дуб может быть нужен из-за прочности, внешнего вида и срока службы. Масло — потому что поверхность можно локально обновить. Скрытое крепление — чтобы полка выдерживала нагрузку и не нарушала внешний вид. Свойство становится убедительным, когда связано с последствием для клиента.

Кейс Анны и Ильи: заказ, который пришлось не брать

Переломным стал разговор с Мариной. Она пришла по рекомендации и принесла план небольшого кафе. Ей требовались пять одинаковых столиков, высокая стойка, две настенные полки и декоративная перегородка. До открытия оставалось шесть недель.

Анна обрадовалась объёму и сразу сказала:

— Сделаем. Если нужно, ускоримся.

Илья посмотрел на план и промолчал. Столики были выполнимы, стойка требовала обычной сборки, но перегородка имела сложный рисунок и должна была крепиться к полу с нестандартным основанием. Кроме того, Марина ещё не утвердила цвет стен и не могла выбрать оттенок древесины.

На следующий день они посчитали заказ. Материалы и услуги поставщиков составляли около 210 тысяч рублей. По их обычной ставке работа должна была стоить не меньше 390 тысяч. Анна, опасаясь потерять проект, подготовила смету на 330 тысяч, включив в неё «партнёрскую скидку». При этом она не учла дополнительный монтаж и запас времени на согласования.

— Если взять сейчас, потом будут другие объекты, — сказала она. — Марина может нас рекомендовать.

Илья ответил:

— Если мы возьмём весь проект, то на шесть недель займём производство. Если перегородка задержится, встанут все остальные заказы. А если делать по этой смете, мы заплатим за рекомендацию своими вечерами.

Они не отказались от клиента целиком. Вместо этого предложили разделить проект. Мастерская брала пять столиков и стойку, технология изготовления которых была понятна. Перегородку и полки она рекомендовала передать исполнителю, специализировавшемуся на монтажных кон-

струкциях. В письме Анна указала срок, стоимость и условия:

«Мы готовы изготовить пять столиков и стойку. Эти позиции укладываются в наш производственный процесс, поэтому можем зафиксировать срок 28 рабочих дней после утверждения образца и получения предоплаты. Перегородку предлагаем передать подрядчику по металлу и монтажу: для неё требуется другой тип работ. Если вам подходит разделение, сегодня направим точную смету и чертёж».

Марина сначала расстроилась. Ей хотелось одного подрядчика. Но через день вернулась с уточнениями. Она согласилась разделить работы, потому что получила конкретный срок и поняла, кто за что отвечает.

Позже она сказала Анне:

— Раньше мне часто отвечали «сделаем всё», а потом начинались переносы. Вы первые, кто сразу обозначил границы.

Проект принёс меньше выручки, чем полный пакет, но дал мастерской то, чего ей не хватало: повторяемую серию столиков, фотографии коммерческого объекта и новые обращения от дизайнеров. Самое главное — производство не остановилось из-за одной сложной конструкции.

Критерии отказа от невыгодного заказа

Отказ не должен зависеть от настроения в конкретный день. Заранее определите признаки, при которых заказ нельзя принимать в исходном виде.

Первый критерий — отрицательная или слишком низкая прибыль после учёта всех часов. Если заказ выглядит выгодным только потому, что вы не посчитали переписку, проектирование, закупки, доставку и переделки, это невыгодный заказ.

Второй — разрушение производственного ритма. Если срочная работа заставляет задержать три подтверждённых заказа, она должна компенсировать не только свои расходы, но и последствия перестройки очереди.

Третий — отсутствие ясного результата. Если клиент не может описать размеры, назначение, условия эксплуатации или критерии готовности, проект будет развиваться уже в процессе производства. Такую неопределённость нужно либо снимать отдельным этапом проектирования, либо оплачивать отдельно.

Четвёртый — несоответствие компетенциям и оборудованию. Если мастерская не умеет безопасно выполнять работу, нельзя закрывать пробел обещанием «разберёмся по ходу». Ошибка в сложной конструкции может стоить материалов, репутации и отношений с клиентом.

Пятый — постоянное изменение условий без готовности пересматривать цену и срок. Одно небольшое изменение не опасно. Опасен режим, в котором клиент воспринимает согласованную смету как начало бесконечного торга.

Шестой — плохая деловая коммуникация до начала работы. Если человек игнорирует вопросы, требует немедленно-

го ответа ночью, не фиксирует решения и меняет договорённости в переписке, после предоплаты эти признаки обычно усиливаются.

Седьмой — отсутствие стратегической ценности. Заказ может быть не самым маржинальным, но открывать нужный сегмент, давать хороший образец или вести к повторным продажам. Однако это должно быть проверяемым предположением, а не надеждой. Фраза «зато нас заметят» не заменяет расчёта и конкретного плана.

Удобная логика решения выглядит так.

Если заказ попадает в проверенный продукт, его задача понятна, срок совместим с очередью, а экономика соответствует минимальной норме, принимайте его по стандартному процессу.

Если заказ похож на проверенный продукт, но требует нескольких изменений, переведите его в кастомизацию: перечислите допустимые варианты, добавьте срок и стоимость.

Если задача новая, но потенциально ценная, сначала продавайте этап проектирования или опытный образец. Не обещайте серийное производство, пока не проверили конструкцию и затраты времени.

Если задача новая, срочная и плохо описанная, а клиент не готов оплачивать проектирование, отказывайтесь.

Если клиент просит скидку, а вы не можете объяснить, какую часть процесса исключаете, скидка уменьшит вашу прибыль. Предлагайте не «сделать дешевле то же самое», а из-

менить комплектацию: выбрать другой материал, уменьшить количество секций, взять стандартный размер, отказаться от доставки или дополнительной отделки.

Если изделие не вписывается в возможности оборудования, команды или компетенции, не компенсируйте риск энтузиазмом. Предложите партнёра или откажитесь.

Чек-лист перед подтверждением заказа

Перед тем как назвать окончательную цену и дату, мастерская должна получить ответы на несколько вопросов.

Какая задача клиента решается этим изделием?

Как выглядит готовый результат и кто его принимает?

Какие параметры уже зафиксированы?

Что входит в цену: проектирование, образец, материал, доставка, монтаж, упаковка?

Какие изменения допускаются после утверждения чертежа?

Сколько фактических часов займёт весь цикл, включая коммуникацию и логистику?

Что произойдёт с очередью, если заказ станет срочным?

Есть ли у мастерской нужные материалы, оборудование и компетенции?

Какой минимальный финансовый результат должен остаться после прямых затрат?

Если хотя бы на два вопроса нет ответа, заказ нельзя считать готовым к запуску. Его можно обсуждать, но не ставить в производство.

Позиционирование в одном предложении

Позиционирование — это не красивый слоган. Это выбор, кому мастерская особенно полезна, какую задачу решает и чем отличается от альтернатив.

Слабый вариант: «Изготавливаем мебель из натурального дерева на заказ».

В нём нет конкретной аудитории, задачи и причины выбрать именно эту мастерскую. Такой текст подходит почти всем и поэтому не помогает никому.

Сильнее: «Изготавливаем компактные системы хранения и мебель для небольших квартир: проектируем под точные размеры, используем проверенные конструкции и заранее фиксируем срок изготовления».

Ещё точнее для работы с дизайнерами: «Производим деревянную мебель и стойки для дизайнерских проектов небольших коммерческих помещений: повторяем изделия в серии, согласуем образец покрытия и работаем по утверждённым чертежам».

Выберите одно предложение, которое отвечает трём условиям. Оно должно описывать сегмент, важную для него задачу и способ работы мастерской. Не пытайтесь включить в него все виды изделий, материалы и преимущества. Если предложение невозможно произнести без длинного перечня, мастерская ещё не выбрала приоритет.

Анна и Илья остановились на формулировке:

«Мы изготавливаем повторяемую мебель и системы хра-

нения из дерева для дизайнеров и владельцев небольших коммерческих помещений: согласуем образец, работаем по чертежам и фиксируем срок до начала производства».

Это не запрещало им делать частные заказы. Но теперь любое новое обращение можно было сопоставить с выбранным направлением. Заказ на необычную детскую кровать не становился автоматически плохим. Он просто больше не считался основной работой и проходил отдельную проверку.

Фиксация результата эксперимента

Через месяц после проверки предложения у мастерской было не десять новых крупных заказов, а три содержательных расчёта, один оплаченный проект и несколько отказов. Для первого эксперимента этого оказалось достаточно.

Два отказа произошли после объявления цены. Это показало, что часть обращений относилась к другому бюджету. Один дизайнер прислал план и попросил изготовить серию из четырёх одинаковых тумб. Марина вернулась с проектом стойки и сразу спросила о сроках монтажа. Эти обращения были сильнее прежних: клиенты говорили не только о внешнем виде, но и о задаче, количестве, размерах и календаре.

Илья впервые смог заранее забронировать материал под серию, а не искать его в последний момент. Анна перестала отвечать на каждое сообщение обещанием «что-нибудь придумаем». Они начали вести простой журнал: какой сегмент обратился, что просил, на каком этапе отказался или купил, сколько часов заняла работа, появился ли повторный запрос.

Через несколько недель стало видно, какие формулировки привлекают подходящих клиентов. Сообщение «делаем мебель из дерева на заказ» давало много общих вопросов. Сообщение про стойки и системы хранения для небольших коммерческих помещений приводило меньше людей, но разговоры быстрее переходили к чертежам и сметам.

Именно это и есть полезный результат эксперимента. Не ощущение, что «рынок отреагировал», а набор решений, которые можно повторить:

какой сегмент отвечает;

какую задачу он формулирует;

какой продукт готов обсуждать;

какой диапазон цены и срок принимает;

какие изменения допустимы;

какие заказы нужно исключать;

сколько часов и денег остаётся после выполнения.

Мастерская становится производством не тогда, когда у неё много разных изделий. Она становится производством, когда умеет повторять полезный для клиента результат с контролируемыми затратами и понятным качеством.

Перед публикацией предложения ещё раз проверьте его на конкретность. Может ли новый сотрудник понять, кому вы помогаете? Может ли клиент узнать себя? Понимает ли он, что получит, в какие сроки и в каком диапазоне бюджета? Может ли владелец мастерской заранее сказать, какие запросы не входят в это предложение?

Если ответ «да», у мастерской появляется не просто описание услуг, а фильтр. Он экономит время на неподходящих переговорах, защищает производственный план и постепенно формирует очередь из заказов, которые поддерживают бизнес.

Следующая задача — назначить таким продуктам цену. Когда предложение стало ясным, исчезает необходимость угадывать стоимость по тревоге клиента или сравнивать себя с ближайшей мастерской. Цена должна вытекать из результата, ограничений, часов и требуемой прибыли.

Цена без стыда и гадания

В мастерской Анны и Ильи уже третий месяц не находилось свободного места в производственном графике. В мессенджере постоянно появлялись новые сообщения, в цехе стояли листы фанеры и доски для очередных заказов, а курьер почти каждую неделю забирал готовые изделия. По внешним признакам дела шли прекрасно.

Но в конце месяца Анна снова открыла банковское приложение и увидела знакомую картину: денег едва хватало, чтобы спокойно оплатить аренду, закупить материалы и выдать зарплату помощнику. Илья задерживался в мастерской до десяти вечера, хотя часть заказов уже была оплачена. Деньги приходили, но исчезали быстрее, чем успевали покрыть обязательства.

Проблема оказалась не в отсутствии заказов. Они просто продавали часть работы дешевле, чем она им обходилась.

После разбора продукта стало ясно: изделие должно решать конкретную задачу клиента, быть повторяемым и укладываться в обещанный срок. Теперь это решение предстояло перевести в цену. Не в сумму, которую неловко назвать, и не в цифру «примерно как у других», а в расчёт, выдерживающий проверку материалами, временем, расходами и риском.

Цена мастерской — не наказание клиенту за вашу усталость и не просьба о сочувствии. Это условие, при котором

обещанное изделие можно изготовить качественно, вовремя и без постоянного вытаскивания денег из семейного бюджета.

Сигнал: клиент соглашается слишком быстро

Анна привыкла радоваться короткому ответу: «Да, подходит, присылайте договор». Если клиент после первого предложения не задавал вопросов и не уточнял состав работ, она считала, что точно попала в его ожидания.

Однажды дизайнер интерьеров Марина попросила изготовить комплект из четырёх прикроватных тумб. Фасады — из массива дуба, корпус — из окрашенной фанеры, направляющие — скрытые, кромка — радиусная, отделка — тонирование в цвет образца. Срок — три недели. Чтобы не потерять заказ, Анна быстро посчитала только древесину, фурнитуру и доставку. Затем добавила небольшую сумму «за работу» и отправила предложение на 86 000 рублей за комплект.

Марина ответила через семь минут:

— Подходит. Только сможете сделать на неделю раньше?

Анна почувствовала облегчение и согласилась.

Через три недели Илья подвёл промежуточный итог. На одну тумбу ушло около девяти часов чистого производства вместо запланированных пяти. Ещё три часа заняли подбор оттенка, подготовка образца, шлифовка между слоями и исправление детали с заметным перепадом цвета. Часть древесины пришлось заменить из-за дефекта, а ради срочности Илья отменил работу над другим заказом. В расчёте не было

ни его времени на закупку, ни времени Анны на переписку, согласования и контроль.

После выплаты помощнику, покупки дополнительных материалов и оплаты доставки от заказа осталось меньше 20 000 рублей на двоих. И это за месяц, в котором они почти не брали другие проекты.

Слишком лёгкое согласие не всегда означает, что цена идеальна. Иногда оно показывает: клиент получил гораздо больше ценности, чем вы успели посчитать.

Что это значит

Клиент оценивает не только количество дерева и часов в цехе. Он покупает снижение собственных рисков: точное совпадение с интерьером, отсутствие переделок на объекте, соблюдение срока, понятную коммуникацию и возможность передать заказчику готовый результат без неприятных сюрпризов. Если мастерская продаёт сложное решение по цене простой заготовки, клиент может согласиться быстро именно потому, что предложение выгодно ему.

Впрочем, возможен и другой вариант: цена действительно соответствует рынку, но вы недооценили собственные расходы. Различить эти случаи можно не по реакции клиента, а по внутреннему расчёту.

Возьмите последние пять заказов и рядом с фактическим временем запишите:

**материалы и комплектующие;
производственные часы;**

**часы владельца;
часы сотрудников и подрядчиков;
переписку, замеры, проектирование и согласования;
доставку, упаковку и монтаж;
исправления и повторные закупки;
долю аренды, оборудования, связи и обслуживания;**

сумму, оставшуюся после всех этих расходов.

Если последняя цифра неизвестна, вы пока не знаете, была ли цена прибыльной.

Как устроена себестоимость единицы

Себестоимость — это затраты, необходимые для изготовления и передачи клиенту одного конкретного изделия. Она не сводится к закупке материала. Для небольшой мастерской полезно разделить её на четыре слоя.

Первый слой — прямые материалы. Сюда входят древесина, фанера, щиты, шпон, краска, масло, лак, клей, крепёж, фурнитура, упаковка и всё, что физически уходит в заказ. Если материал покупается упаковкой, учитывайте не стоимость всей упаковки, а фактическую стоимость использованной части.

Второй слой — прямой труд. Это время мастера, помощника, сборщика, маляра и любого другого человека, чья работа непосредственно связана с конкретным заказом. Время владельца тоже относится сюда, даже если он не выписывает

себе зарплату.

Третий слой — переменные услуги и передача результата. Это доставка, подъём, монтаж, аренда дополнительного инструмента для конкретного проекта, услуги станка, упаковка нестандартного размера и платная доставка материалов.

Четвёртый слой — доля постоянных расходов. Аренда помещения не исчезает, если в этом месяце не было заказов. То же относится к амортизации оборудования, интернету, телефонии, бухгалтерскому сопровождению, уборке, ремонту и регулярному обслуживанию. Эти расходы нужно распределять между изделиями не произвольно, а через производственную мощность.

Расчёт одной тумбы может выглядеть так:

Материалы и фурнитура — 18 600 рублей.

Упаковка — 900 рублей.

Прямое производство: 9 часов Ильи по внутренней ставке 1 000 рублей — 9 000 рублей.

Проектирование и согласование: 2 часа Анны по ставке 1 200 рублей — 2 400 рублей.

Доставка и монтаж — 3 500 рублей.

Доля постоянных расходов — 4 600 рублей.

Полная себестоимость — 39 000 рублей.

Если мастерская продаёт тумбу за 43 000 рублей, разница в 4 000 рублей выглядит положительной лишь до тех пор, пока не учтены риск, гарантийные обращения, налоги, комиссии и прибыль владельцев. Такая цена может покрыть теку-

щую работу, но не создаст запаса для развития.

Три цифры, которые нельзя смешивать

Анна долго использовала слово «наценка» для любой суммы сверх материалов. Из-за этого её расчёты выглядели аккуратно, но вводили в заблуждение.

Наценка показывает, насколько цена выше себестоимости. Если себестоимость равна 40 000 рублей, а цена — 60 000 рублей, наценка составляет 50 процентов:

$$(60\,000 - 40\,000) / 40\,000 \times 100.$$

Маржа показывает, какая доля цены остаётся после покрытия себестоимости. В том же примере маржа равна 33,3 процента:

$$(60\,000 - 40\,000) / 60\,000 \times 100.$$

Прибыль — не вся разница между выручкой и материалами. Для решения о цене нужна прибыль после полной себестоимости, а затем из неё могут вычитаться налоги, комиссии за оплату, стоимость привлечения клиента и другие расходы, не вошедшие в производственную модель.

Разница особенно заметна, когда вы рассчитываете желаемую маржу. Если полная себестоимость изделия составляет 40 000 рублей, а целевая маржа — 35 процентов, нельзя просто прибавить 35 процентов. Такая прибавка даст цену 54 000 рублей, но маржа составит лишь 25,9 процента.

Цена при целевой марже считается так:

цена = полная себестоимость / (1 – целевая маржа).

При себестоимости 40 000 рублей и марже 35 про-

центов:

$40\,000 / 0,65 = 61\,538$ рублей.

Эту сумму можно округлить до 61 500 или 62 000 рублей, если рынок и состав предложения это допускают.

Наценка подходит для быстрой оценки, но для управления мастерской удобнее держать в поле зрения маржу. Она показывает, какая часть выручки остаётся после выполнения заказа и может направляться на развитие, резерв и доход владельцев.

Сигнал: владелец работает бесплатно

По вечерам Анна отправляла клиентам коммерческие предложения, делала эскизы, ездила на замеры и снимала готовые изделия для каталога. В таблице затрат этих часов не было. Она считала, что получает прибыль из остатка после закупки материалов и выплаты зарплат.

Илья тоже не включал в расчёт время на настройку оборудования. Он записывал только часы, когда резал, фрезеровал и собирал. Подготовка рабочего места, заточка инструмента, уборка, перенос деталей и поиск нужной фурнитуры будто происходили сами собой.

Такая ошибка возникает не из-за лени или небрежности. Владелец часто воспринимает себя как человека, который «пока помогает бизнесу», а не как сотрудника с определённой стоимостью часа. Но производство не становится дешевле оттого, что работу выполняет собственник. Она просто не отражается в расходах.

Что это значит

Если время владельца не учтено, мастерская может казаться прибыльной только потому, что часть зарплаты оплачивается личной жизнью владельца. Цена выглядит привлекательной, пока Анна отвечает клиентам ночью, а Илья работает по выходным. Как только они захотят нанять человека на эти задачи или прекратить переработки, экономика разрушится.

Нужно установить внутреннюю часовую ставку для каждого типа работы. Это не обязательно сумма, которую вы немедленно выплачиваете себе. Это стоимость ресурса, которую мастерская должна выдержать, чтобы работа оставалась устойчивой.

Допустим, Илья хочет получать за производственную работу 160 000 рублей в месяц. Реально доступное время не равно 160 часам. Из него нужно вычесть обслуживание оборудования, закупки, планирование, простои, обучение и непредвиденные задачи. Если для расчётов остаётся 100 производительных часов, внутренняя ставка Ильи составляет 1 600 рублей в час.

Анна хочет получать 120 000 рублей за работу с клиентами, проектирование и управление. Если на эти задачи доступно 80 часов в месяц, её ставка составит 1 500 рублей в час.

Помощник может получать, например, 70 000 рублей, но стоимость его часа для мастерской будет выше из-за страхо-

вых начислений, отпусков, больничных, обучения, простоев и организационных затрат. Во внутренней модели нужно использовать полную стоимость сотрудника для бизнеса, а не только сумму, которую он получает на руки.

Расчёт ставки можно сделать в четыре шага.

1. Определите желаемый месячный доход человека или полную стоимость его занятости для мастерской.
2. Уберите из месяца часы, которые невозможно продать клиентам: уборку, подготовку, закупки, обслуживание, обучение, планирование и резерв.
3. Получите доступные производительные часы.
4. Разделите месячную сумму на эти часы.

Если мастерская продаёт клиенту работу Анны по ставке 1 500 рублей, это не означает, что вся сумма является её личным доходом. Из выручки нужно покрыть постоянные расходы, налоги, риски и прибыль бизнеса. Ставка труда — лишь один из компонентов себестоимости.

Проверка реальности для владельца

В течение двух недель фиксируйте не только производство, но и всё, что связано с заказами. Не доверяйте памяти. Записывайте начало и конец каждой задачи в заметках или простой таблице.

Разделяйте время на пять категорий:

**продажа и первичная переписка;
замер, проектирование и расчёт;
производство;**

контроль, упаковка и передача;
исправления и гарантийные обращения.

Затем умножьте часы каждой категории на свою внутреннюю ставку. Получится сумма, которую мастерская фактически вложила в заказ.

Если выяснится, что Анна потратила на клиента шесть часов, а в цене есть только «500 рублей на эскиз», проблема не в том, что клиенты не ценят дизайн. Проблема в том, что предложение не содержит оплачиваемого этапа проектирования.

Сигнал: хорошие заказы оплачивают аренду, но не развитие

В мастерской есть аренда, станки, вытяжка, освещение, интернет, телефон, обслуживание оборудования, вывоз отходов, уборка и бухгалтерское сопровождение. Эти расходы возникают независимо от того, изготовлены в этом месяце четыре тумбы или десять.

Анна распределяла аренду между изделиями по принципу «разделим на количество заказов». В месяце с четырьмя заказами на один приходилась большая сумма, в месяце с десятью — меньшая. Из-за этого одинаковые изделия выглядели то прибыльными, то убыточными, хотя фактическая нагрузка на мастерскую почти не менялась.

Что это значит

Постоянные расходы нужно распределять через понятную базу. Для мебельной мастерской такой базой часто стано-

вятся доступные производственные часы. Если ежемесячные постоянные расходы составляют 240 000 рублей, а мастерская реально может продать 120 производственных часов, один час должен приносить 2 000 рублей на покрытие накладных расходов.

В постоянные расходы можно включить:
аренду и коммунальные платежи;
обслуживание и ремонт оборудования;
амортизацию станков и инструмента;
интернет, связь и программные сервисы, которыми пользуется мастерская;
бухгалтерское сопровождение;
уборку, вывоз отходов и хозяйственные материалы;
страхование, если оно используется;
банковское обслуживание и регулярные комиссии;
фотосъёмку, ведение каталога и другие постоянные расходы на продажи;
обязательные платежи, не привязанные к одному заказу.

Амортизация нужна даже тогда, когда станок куплен несколько лет назад и уже оплачен. Оборудование изнашивается, требует ремонта и однажды должно быть заменено. Если не заложить это в цену, мастерская начнёт проедать собственные средства.

В расчёте мощности часто встречаются две ошибки.

Первая — принять календарный месяц за продаваемое

время. Восемь часов в день не превращаются автоматически в восемь оплачиваемых часов: часть времени уйдёт на подготовку, простои, обслуживание, закупки, ожидание материалов и переключение между заказами.

Вторая — рассчитывать накладные расходы исходя из желаемой, а не фактической мощности. Если мастерская теоретически может выполнить 200 часов, но обычно продаёт 120, делить расходы на 200 опасно. Цена получится слишком низкой. Для базовой модели используйте устойчивый объём, который можно обеспечить без переработок. Если вы хотите загрузить свободные часы, это решается продажами и планированием, а не скрытым снижением цены.

Удобная конструкция выглядит так:

накладные расходы за месяц / доступные производственные часы = накладные расходы на час.

Затем:

накладные расходы на час × часы заказа = доля накладных расходов изделия.

Если в конкретном месяце было мало заказов, фактическая нагрузка на каждый заказ возрастает. Это не повод в конце месяца хаотично переписывать цены. Это сигнал: нужно либо наращивать объём продаж, либо сокращать постоянные расходы, либо пересматривать минимальный размер заказа.

Момент, когда цена перестаёт быть мнением

Через несколько дней после разговора с Мариной Анна

и Илья сели за один стол. Перед ними лежали накладные, распечатки заказов и блокнот с фактическими часами.

Анна сказала:

— Если мы покажем Марине 130 000 за комплект, она уйдёт. У неё есть другие мастерские.

Илья ответил:

— Если оставим 86 000, мы снова будем делать заказ в долг. Я не могу обещать три недели, если для этого придётся остановить всё остальное.

Они спорили не о цифре. Анна защищала страх потерять клиента, Илья — страх снова оказаться в цехе по ночам. Оба страха прятались внутри цены.

Тогда они пересчитали комплект с нуля.

Материалы и фурнитура — 74 400 рублей.

Упаковка — 3 600 рублей.

Производство: 36 часов Ильи по 1 600 рублей — 57 600 рублей.

Проектирование и коммуникация: 8 часов Анны по 1 500 рублей — 12 000 рублей.

Доставка и монтаж — 14 000 рублей.

Доля накладных расходов — 18 400 рублей.

Полная себестоимость — 180 000 рублей за комплект из четырёх тумб.

Сумма оказалась гораздо выше первоначальной цены. Но в расчёте обнаружилась ошибка: в материалы заложили массив дуба на все фасады, хотя после согласования можно бы-

ло использовать дубовый шпон на стабильной основе. Это соответствовало задаче Марины, но снижало стоимость материалов и риск коробления. После изменения конструкции расходы на материалы и часть производства уменьшились на 32 000 рублей.

Новая себестоимость составила 148 000 рублей.

При целевой марже 30 процентов цена должна была быть такой:

$148\,000 / 0,70 = 211\,429$ рублей.

Сумму можно было округлить до 211 000 рублей. Но срок в три недели требовал дополнительной платы за срочность: ради него пришлось бы перестроить производство и перенести другую работу. После обсуждения они предложили Марине два варианта:

стандартный срок — пять недель, 211 000 рублей;

срок три недели — 242 000 рублей.

Анна позвонила, а не стала оправдываться в переписке:

— Мы пересчитали комплект после уточнения конструкции. В стандартный срок цена составит 211 000 рублей. При сроке три недели — 242 000, потому что нам нужно перестроить производственный график и зарезервировать дополнительные часы. В сумму входят материалы, согласование образца, изготовление, упаковка, доставка и монтаж.

Марина помолчала.

— Раньше вы называли 86 000.

— В первоначальной оценке мы не учли часть работ и рассчитали другой состав. Это была наша ошибка. Мы не хотим повторять её в договоре, а потом просить доплату по ходу проекта. Поэтому разделили варианты по сроку и зафиксировали состав.

Марина не согласилась на срочный вариант, но выбрала стандартный срок и попросила забронировать ещё два комплекта для следующего объекта.

Цена выросла не потому, что Анна стала смелее требовать деньги. Она стала точнее описывать результат и перестала финансировать чужой проект собственным временем.

Минимально допустимая цена

У мастерской должна быть не только целевая цена, но и нижняя граница. Минимально допустимая цена — это сумма, ниже которой заказ ухудшает положение мастерской даже при полной оплате.

Для быстрой оценки её можно считать так:

прямые материалы;

прямой труд;

переменные услуги;

доля накладных расходов;

минимальный резерв на риск;

налоги и комиссии, если они не учтены в других частях модели.

Такая цена не обязательно содержит целевую прибыль. Она показывает, ниже какого уровня нельзя опускаться без

осознанного решения.

Например, полная себестоимость стола — 52 000 рублей. Дополнительный резерв на риск и мелкие отклонения — 4 000 рублей. Минимально допустимая цена — 56 000 рублей. Целевая цена при марже 30 процентов — 80 000 рублей.

Если клиент просит 45 000, это не повод автоматически снижать ставку. Сначала нужно изменить состав предложения:

- уменьшить размер;**
- выбрать другую породу или сорт материала;**
- убрать монтаж;**
- увеличить срок;**
- сократить число согласований;**
- предложить стандартную отделку вместо индивидуальной;**
- вынести доставку отдельной строкой;**
- изменить конструкцию, сохранив основную функцию.

Скидка должна быть обменом, а не подарком. Меньшая цена возможна в обмен на больший срок, повторяемую партию, самовывоз, предоплату, готовность использовать стандартное решение или объединение с другим заказом. Если клиент ничего не меняет, а мастерская просто уменьшает сумму, разница оплачивается из прибыли.

Коэффициент сложности: когда часы говорят не всё

Два изделия одного размера могут требовать совершенно

разного количества внимания. Простая полка из стандартной детали и полка с криволинейной обработкой, подбором рисунка, скрытым креплением и нестандартной окраской не должны стоять одинаково только потому, что обе занимают метр стены.

Коэффициент сложности нужен не для того, чтобы произвольно умножать цену на «трудность». Он помогает учесть то, что ещё не отражено в базовом времени.

Для мастерской Анны и Ильи можно использовать три уровня.

Базовый уровень, коэффициент 1,0: стандартная конструкция, знакомый материал, типовая отделка, понятная сборка, один цикл согласования.

Повышенная сложность, коэффициент 1,2–1,35: нестандартные размеры, несколько материалов, подбор оттенка, скрытая фурнитура, дополнительные образцы, сложная упаковка.

Высокая сложность, коэффициент 1,5 и выше: радиусные элементы, уникальная конструкция, сложная подгонка на объекте, много согласований, высокий риск брака, ограниченные сроки или отсутствие проверенного технологического маршрута.

Лучше применять коэффициент к трудовой части и риску, а не ко всей цене без разбора. Если материал стоит 100 000 рублей, а сложность увеличивает только объём обработки, умножать на коэффициент весь заказ необязательно.

Формула может быть такой:

цена = материалы + труд × коэффициент сложности + накладные расходы + риск + целевая прибыль.

Если базовое производство оценивается в 20 часов, а коэффициент сложности равен 1,3, в план нужно заложить 26 часов. Это не означает, что мастер должен «работать медленнее». Коэффициент учитывает дополнительные операции, согласования и вероятность переделок.

Срочность — отдельный фактор

Срочный заказ не обязан стоить дороже только потому, что клиент торопится. Он становится дороже, когда мастерская из-за него теряет что-то измеримое: переносит другой заказ, оплачивает ускоренную доставку, вызывает дополнительного специалиста, работает вне обычного графика или увеличивает риск ошибки.

Срочность можно считать двумя способами.

Первый — фиксированная доплата за резервирование мощности. Например, заказ в стандартный срок выполняется за 40 часов, а в срочном требует выделить эти часы в ближайшие две недели. За резерв можно добавить сумму, рассчитанную исходя из стоимости часов и изменений графика.

Второй — коэффициент к трудовой части. Например, стандартный срок — 1,0, сокращённый на 20 процентов — 1,15, экстремально сжатый — 1,3. Но коэффициент должен быть связан с реальным ограничением мощности. Если срочность никак не меняет график, доплата выглядит искус-

ственной.

Клиенту не нужно показывать внутреннюю формулу. Ему нужно предложить выбор:

«При обычном графике готовность — 18 июня, стоимость — 74 000 рублей. При готовности к 4 июня мы переносим часть работ и резервируем дополнительные часы, поэтому стоимость — 86 000 рублей».

Так срочность становится услугой с понятным последствием, а не штрафом за желание клиента получить результат быстрее.

Сигнал: вы называете цену с извинением

— Ну, тут получится где-то... наверное, 95 тысяч, но мы можем обсудить.

Такая фраза звучит не как предложение, а как приглашение сомневаться. Клиент слышит не «вот стоимость результата», а «мастер сам не уверен, что имеет право просить эту сумму».

Другая крайность — длинное оправдание:

— Мы старались сделать дешевле, но материалы сейчас дорогие, аренда выросла, станок требует обслуживания, и вообще мы небольшая мастерская, поэтому...

Даже если всё это правда, клиенту трудно отделить цену от вашей тревоги. Он начинает искать, от чего отказаться, ещё не поняв, что именно получает.

Цена должна быть связана с составом результата. Не «дорого, потому что ручная работа», а «в стоимость входят та-

кие-то материалы, такая-то конструкция, согласование образца, изготовление, доставка и монтаж в такой-то срок».

Рабочий скрипт первичного предложения:

«По вашему запросу предлагаем изготовление стола из дуба размером 1800 на 900 мм, с тонированием и матовой защитой. Стоимость — 96 000 рублей. В сумму входят замер, один образец оттенка, изготовление, упаковка и доставка по городу. Срок — 24 рабочих дня после утверждения образца и поступления предоплаты».

Здесь нет попытки доказать, что мастерская хорошая. Есть предмет, состав, срок и цена.

Если клиент спрашивает: «Почему так дорого?», не нужно сразу читать лекцию о тяжёлом труде. Сначала выясните, с чем он сравнивает:

«Подскажите, пожалуйста, вы сравниваете с готовым столом стандартного размера или с изготовлением по индивидуальному проекту?»

Если сравнение действительно сопоставимо, спросите о составе:

«Давайте сравним не только сумму, но и материал, отделку, сроки, доставку и монтаж. Если набор одинаковый, мы честно скажем, что не вписываемся в ваш бюджет».

Если бюджет клиента ниже, ответ может быть таким:

«В указанную сумму не входит нужный объём работ. Мы можем предложить другой материал, стандартную конструк-

цию или увеличить срок. Какой параметр для вас приоритетнее?»

Если клиент требует скидку:

«Снизить цену без изменения состава не сможем: это будет означать, что часть работ останется неоплаченной. Можно убрать монтаж, выбрать стандартную отделку или перейти на обычный срок».

Если клиент говорит: «У другого мастера дешевле»:

«Это может быть подходящим вариантом. Перед выбором проверьте, входят ли в его предложение проектирование, образец отделки, доставка, монтаж и исправление несоответствий. У нас эти пункты включены и зафиксированы в предложении».

Последняя реплика не должна превращаться в нападение на конкурента. Задача мастерской — не доказать, что все остальные работают неправильно, а ясно описать собственное предложение.

Цена в семье и среди знакомых

Психологическая ловушка часто возникает не с незнакомыми клиентами, а с родственниками, друзьями и знакомыми. Илья однажды согласился сделать для двоюродного брата комплект полок «почти по материалам». Брат обещал помочь с фотографиями и привести знакомых клиентов.

Работа растянулась на два месяца. Размеры менялись, крепления пришлось переделывать, а оплату брат откладывал, потому что воспринимал проект как дружескую услугу.

Илья стеснялся напоминать о деньгах и в итоге получил сумму, не покрывшую даже все закупки.

После этого они ввели правило: знакомым можно предложить скидку, но нельзя отменять расчёт. Сначала определяется обычная цена, затем отдельно фиксируются скидка и её основание.

Фраза может звучать так:

«Обычная стоимость комплекта — 48 000 рублей. Для тебя готов сделать за 42 000, но состав и сроки будут теми же. Предоплата — 50 процентов, изменения после утверждения оплачиваются отдельно».

Если хочется помочь по-настоящему, лучше сделать это прямым подарком:

«Моя обычная цена — 30 000 рублей, но я готов подарить тебе свою работу. Материалы и доставка составят 18 000, их нужно оплатить до закупки».

Так дружба не маскируется под непрозрачную скидку, а работа не превращается в молчаливую обиду.

Алгоритм построения цены

Соберите для каждого повторяемого продукта отдельный расчёт. Не пытайтесь начинать с общего прайса на все случаи.

Шаг 1. Зафиксируйте состав изделия: размер, материал, отделку, фурнитуру, упаковку, доставку, монтаж, число согласований и допустимое количество изменений.

Шаг 2. Рассчитайте материалы по фактическому расходу.

Добавьте технологические потери, обрезки и минимальные закупочные партии. Если потери пока неизвестны, возьмите осторожную оценку и пересмотрите её после первых заказов.

Шаг 3. Запишите все часы: производство, проектирование, продажи, закупки, контроль, упаковку, монтаж и исправления.

Шаг 4. Умножьте часы на внутренние ставки тех, кто работает над заказом.

Шаг 5. Добавьте переменные расходы: доставку материалов, услуги подрядчиков, упаковку, комиссии и монтаж.

Шаг 6. Распределите накладные расходы через производственные часы.

Шаг 7. Добавьте резерв на риск. Для знакомого процесса это может быть небольшой процент от себестоимости. Для нового материала, сложной конструкции или жёсткого срока резерв должен быть выше. Если риск нельзя оценить, не прячьте его в надежде, что «как-нибудь получится».

Шаг 8. Рассчитайте цену по целевой марже.

Шаг 9. Проверьте минимальную цену и условия, при которых возможна скидка.

Шаг 10. Сформулируйте предложение клиенту через результат, состав, срок и стоимость.

Внутри мастерской достаточно одной рабочей таблицы, где видны плановые и фактические значения. Главное — не красота документа, а возможность после заказа ответить, какие часы и расходы были недооценены.

Первые десять заказов — не экзамен, а измерительный прибор

Ни одна предварительная модель не бывает идеальной, особенно если мастерская запускает новый продукт. Поэтому первые десять заказов нужно считать не только продажами, но и серией наблюдений.

Для каждого заказа сохраняйте:

плановую цену;

фактическую сумму оплаты;

плановый расход материалов;

фактический расход материалов;

плановые и фактические часы по этапам;

число изменений со стороны клиента;

количество переделок;

фактический срок;

стоимость доставки и монтажа;

причину отклонения.

После десятого заказа спросите не только: «Сколько мы заработали?» Важно выяснить:

какие материалы чаще всего дают перерасход;

какой этап систематически занимает больше времени;

какие размеры или варианты отделки вызывают больше переделок;

какие клиенты требуют больше коммуникации, чем заложено;

какие срочные заказы действительно принесли дополнительную прибыль;

какие изделия продались без долгих переговоров;

какие скидки не повлияли на решение клиента;

какие обещания трудно выполнять при текущей загрузке.

Предположим, по десяти столам планировали 18 часов производства на каждый, а фактически тратили 24. Значит, проблема не в одном неудачном заказе. Нужно либо увеличить базовую норму до подтверждённого уровня, либо упростить конструкцию, либо изменить процесс.

Если материалы по плану стоили 22 000 рублей, а фактически в среднем обходились в 25 500, ищите причину. Это может быть высокий процент отходов, нестабильное качество поставщика, неверный раскрой или постоянная замена деталей. Поднимать цену молча можно, но лучше сначала убрать управляемые потери.

Если половина клиентов просит одну и ту же дополнительную опцию, не оставляйте её в переписке как бесплатное исключение. Включите в линейку отдельный вариант с понятной ценой.

Пересмотр цены не обязательно должен быть резким. Можно обновить прайс для новых заказов, а уже подтверждённые предложения сохранить на прежних условиях. Если меняются состав, материал или срок, цену нужно пересчитать даже для постоянного клиента.

Разговор с Мариной после десяти заказов

Через несколько месяцев Марина снова пришла с проектом. На этот раз она прислала чертежи, фотографии помещения и точный срок монтажа.

— Мне нужна предсказуемость, — сказала она. — Я готова платить не минимальную цену, но мне нужно понимать, что она включает.

Анна уже не отвечала «примерно». Она уточнила размеры, количество образцов, условия подъёма и дату, к которой объект должен быть готов. Илья сразу проверил загрузку и сказал, какой срок реален без ночной работы.

В предложении появились три уровня:
стандартное исполнение;
исполнение с индивидуальной отделкой;
срочное исполнение с резервированием производственных часов.

У каждого варианта были свои состав, цена и срок. Отдельно указывались условия изменения проекта после утверждения и стоимость монтажа за пределами города.

Марина выбрала средний вариант. Ей не пришлось торговаться, потому что она видела, за что доплачивает. Анне не пришлось оправдываться, потому что цена была связана с конкретными обязательствами. Илья получил возможность планировать работу, а не угадывать, какой заказ внезапно станет самым срочным.

Новый баланс не означает, что каждый клиент примет вашу цену. Часть заказов уйдёт к тем, кто предлагает другой

состав, другой срок или другой уровень контроля. Это нормальная фильтрация. Ненормально — соглашаться на любой заказ, а затем оплачивать его собственными переработками.

Перед отправкой цены

Проверьте, что в расчёте есть:

фактические материалы с запасом на технологические потери;

все часы владельца и команды;

проектирование, переписка, закупки и контроль;

накладные расходы и амортизация оборудования;

доставка, упаковка, монтаж и комиссии;

резерв на риск и исправления;

целевая маржа;

минимально допустимая цена;

отдельная доплата за срочность, если она меняет график;

условия скидки и то, что клиент отдаёт взамен;

понятный состав предложения.

Если хотя бы один пункт неизвестен, не обязательно прекращать продажи. Можно обозначить вилку, запросить данные или сделать расчёт отдельным платным этапом. Но нельзя выдавать точную цену из неполной информации, а потом надеяться, что недостающие расходы исчезнут.

Цена становится профессиональной не тогда, когда она самая высокая или самая низкая. Она становится профессиональной, когда мастерская знает, что именно продаёт,

сколько ресурсов вкладывает, какой риск принимает и какой результат должен остаться после оплаты всех обязательств.

Анна и Илья не перестали волноваться перед отправкой коммерческого предложения. Но тревога перестала управлять цифрой. Они могли сказать: «Вот состав, срок и стоимость», — а затем выдержать паузу. Клиенту больше не нужно было платить за их неуверенность, а владельцам — компенсировать её собственными ночами.

Следующая проблема возникает сразу после расчёта цены: даже хороший прайс не спасает мастерскую, если заказы приходят случайной очередью и забивают график несочетающимися сроками. Нужно научиться выбирать не только то, сколько брать за работу, но и какие заказы брать вообще.

Портфель заказов вместо случайной очереди

В пятницу вечером Анна открыла переписку и увидела четыре новых обращения.

Первый клиент хотел журнальный столик «как на фотографии» — желательно к понедельнику. Второй просил изготовить комплект полок для магазина и был готов сразу перечислить половину суммы. Третий, постоянный заказчик, дизайнер Марина, прислала спецификацию на двенадцать одинаковых тумб со сроком через три недели. Четвёртый заказ был небольшим: заменить фасады на кухне у знакомого клиента.

На экране все заявки выглядели одинаково привлекательно. В каждой были деньги, интересная работа и возможность не сидеть без дела. Но производственный календарь уже заполнили. Илья заканчивал столешницу, которую мастерская задерживала на четыре дня, а в понедельник должен был приехать материал для серии полок. Если взять ещё хотя бы два заказа, придётся работать по вечерам, сдвигать обещанные сроки и в последний момент покупать часть заготовок с наценкой.

Раньше Анна действовала по простому правилу: кто написал первым, тому и обещали срок. Если клиент настаивал и

предлагал аванс, заказ становился срочным. Так мастерская постепенно превращалась в очередь, в которой место определяли не прибыль, не производственная логика и не ценность клиента, а громкость сообщений и размер ближайшего платежа.

До этого мы разобрали, почему полная загрузка может приносить убыток, как отличить востребованный продукт от красивой, но невыгодной работы и из чего складывается устойчивая цена. Следующий шаг — перестать рассматривать заказы по одному. Каждый новый заказ влияет на остальные: занимает часы, материалы, внимание, место в графике и деньги, которые могли бы пойти на более сильную позицию.

Портфель заказов — это не длинный список заявок. Это управляемый набор работ, отобранных по трём параметрам: сколько прибыли они дают, какую часть производственной ёмкости занимают и зачем нужны мастерской помимо немедленной выручки. Последний параметр может включать повторяемость, выход на подходящий сегмент, создание образца или отношения с надёжным партнёром. Но «стратегическая ценность» не должна превращаться в оправдание бесконечно дешёвой работы.

Когда очередь маскирует убыток

Случайная очередь возникает незаметно. Сначала мастер берёт всё, что приходит, чтобы загрузить мастерскую. Потом начинает обещать сроки «примерно на следующей неделе»,

потому что точного плана нет. Затем заказы начинают конкурировать за одни и те же часы, станки и внимание владельца. Каждый новый клиент получает обещание, но полной картины не видит никто.

Однажды Анна и Илья свели в единый список все активные заказы. До этого информация хранилась в переписках, блокноте у станка и памяти Ильи. Получилось следующее:

1. Обеденный стол — цена 96 000 рублей, материалы 35 000 рублей, плановые трудозатраты 24 часа.

2. Две полки для частного клиента — цена 42 000 рублей, материалы 17 000 рублей, трудозатраты 18 часов.

3. Комплект тумб для Марины — цена 240 000 рублей, материалы 92 000 рублей, трудозатраты 64 часа.

4. Срочная стойка для магазина — цена 130 000 рублей, материалы 55 000 рублей, трудозатраты 46 часов.

5. Реставрация кухонных фасадов — цена 58 000 рублей, материалы 8 000 рублей, трудозатраты 31 час.

На первый взгляд самой привлекательной казалась стойка: крупный заказ и высокий платёж. Но после учёта часов выяснилось, что валовая прибыль на час у неё ниже, чем у реставрации фасадов. Кроме того, стойка требовала закупить нестандартный материал, организовать отдельную до-

ставку и работать в выходные. Срочность повышала риск брака и сдвигала серию тумб, которая могла превратиться в регулярный заказ.

Нельзя принимать решение, сравнивая только цену изделия или сумму аванса. Для первичного отбора достаточно рассчитать валовую прибыль и валовую прибыль на производственный час.

Валовая прибыль заказа = цена заказа – прямые затраты на материалы, покупные комплектующие, доставку и подрядные операции.

Валовая прибыль на час = валовая прибыль заказа ÷ плановые производственные часы.

Позже операционные расходы мастерской распределяются на рабочие часы и уменьшают итоговый результат. Но уже на первом этапе такой расчёт показывает, какие работы перегружают производство ради слабого финансового эффекта.

Классификация заказов по марже и трудоёмкости

Не обязательно сразу строить сложную систему оценок. Для начала достаточно нанести каждый заказ на простую карту. По горизонтали будет трудоёмкость: мало часов или много. По вертикали — валовая прибыль на час: низкая или высокая.

Получатся четыре группы.

Высокая прибыль на час и небольшая трудоёмкость. Это приоритетные заказы. Их полезно принимать быстро, осо-

бенно если они повторяемы и не требуют постоянного участия владельца.

Высокая прибыль на час и большая трудоёмкость. Это опорные проекты. Они способны хорошо зарабатывать, но могут надолго занять производство. Такие заказы нужно планировать отдельными блоками, а не вставлять между мелкими срочными задачами.

Низкая прибыль на час и небольшая трудоёмкость. Иногда они подходят для заполнения технологических пауз. Например, пока сохнет покрытие на крупной детали, можно выполнить небольшую стандартную операцию. Но нельзя позволять таким работам вытеснять прибыльные.

Низкая прибыль на час и большая трудоёмкость. Это кандидаты на повышение цены, изменение комплектации, перенос или отказ. Именно здесь чаще всего скрываются заказы, которыми мастерская гордится, но на которых теряет деньги.

Упражнение «Карта заказов»

Возьмите все активные заказы и заявки, по которым уже обещали срок. По каждому запишите пять значений:

цена;

прямые затраты;

плановые часы;

реально доступная дата начала;

причина, по которой заказ хочется принять.

Последний пункт нужен не для бухгалтерии. Он помогает обнаружить скрытые мотивы: «клиент знакомый», «неловко отказать», «хочется сделать красивую вещь», «боимся, что больше ничего не будет», «мы уже обещали, хотя ещё не считали». Если причина не связана с прибылью, загрузкой или проверяемой стратегической выгодой, её нельзя выдавать за деловое решение.

Затем посчитайте валовую прибыль на час. Если фактические данные отличаются от плановых, используйте фактические: заказ, который постоянно требует 40 часов вместо обещанных 25, нужно оценивать по 40 часам.

Частая ошибка — считать только время за станком. В трудоёмкость входят замеры, подбор материала, согласования, подготовка чертежей, закупка, упаковка, погрузка, исправление недочётов и поездки, если их выполняют сотрудники мастерской. Если Анна три часа переписывается с клиентом и ещё два часа согласует изменения с дизайнером, эти часы тоже занимают мощность бизнеса.

Есть и вторая ошибка — сравнивать индивидуальный заказ с серийным по одной ставке за час. У серии есть расходы на запуск, настройку и первый образец, но после отладки каждая следующая единица может занимать существенно меньше времени. Поэтому серийный заказ нужно считать в двух вариантах: стоимость подготовки партии и стоимость одной единицы после настройки.

Производственная ёмкость: считать нужно не рабочие часы, а доступные

Илья обычно говорил: «У нас два человека, значит, около 320 часов в месяц». Это была арифметика, но не производственный план.

Из двухсот рабочих часов одного владельца часть уходит на переговоры, закупки, расчёты, уборку, обслуживание оборудования, упаковку, доставку и исправление переделок. Если добавить болезни, праздники, сбои поставок и время на развитие, фактическая ёмкость оказывается намного меньше.

Производственная ёмкость — это количество часов, которые мастерская действительно может продать клиентам без систематических переработок и потери качества.

Для расчёта на месяц используйте такую последовательность:

1. Определите номинальные часы людей, занятых в производстве.
2. Вычтите управленческие и обязательные непроизводственные задачи.
3. Вычтите резерв на непредвиденные обстоятельства.
4. Оставшуюся величину умножьте на коэффициент безопасной загрузки.

Если у Анны и Ильи номинально 320 часов в месяц, 70 часов уходят на продажи, закупки, расчёты и обслуживание, ещё 25 часов закладываются на сбои, а безопасная загрузка установлена на уровне 80 процентов, продаваемая ёмкость составит:

$$(320 - 70 - 25) \times 0,8 = 180 \text{ часов.}$$

Это не значит, что остальные часы пропадут. Они понадобятся для развития, срочных исправлений, отдыха, обучения и задач, которые невозможно заранее разложить по заказам. Если продать клиентам все 250 доступных часов, мастерская начнёт жить в режиме постоянного долга.

Для недели расчёт должен быть ещё конкретнее. В понедельник может приехать материал, во вторник запланирована покраска, в среду оборудование занято серией, а в пятницу нужно упаковать и отгрузить готовое. Нельзя считать неделю пустым контейнером на 80 часов. В ней есть технологические ограничения.

Упражнение «Ёмкость ближайших четырёх недель»

Нарисуйте четыре строки — по одной на каждую неделю. В каждой укажите:

доступные производственные часы;

уже занятые часы;

часы, зарезервированные под сушку, доставку, настройку и обслуживание;

свободный резерв;

максимум часов, которые можно обещать новым клиентам.

Отдельно отметьте узкие места. Если только Илья умеет работать на форматно-раскроечном станке, его часы на этом оборудовании нельзя заменить свободным временем Анны у шлифовального стола. Если покрасочная камера доступна только два дня в неделю, заказ с большим объёмом покраски будет ограничен не общим числом часов, а пропускной способностью камеры.

Типичный сбой — обещать срок, ориентируясь на сумму часов. Заказ требует 30 часов, в мастерской свободно 40, значит, его можно выполнить за неделю. Но если все 30 часов нужны на одну операцию, доступную только по средам, такой расчёт не работает. Производственная ёмкость имеет структуру: люди, станки, помещения, технологические окна и последовательность операций.

Практическое правило простое: не обещайте клиенту дату, пока не проверили не только общий остаток часов, но и календарь узкого места.

Приоритизация: срочность клиента не равна срочности мастерской

Слово «срочно» часто звучит как приказ, хотя на деле описывает чужую проблему. Клиенту нужно открыть мага-

зин к пятнице, дизайнеру — показать предмет на презентации, семье — установить кухню до приезда родственников. Эти обстоятельства могут быть важны для заказчика, но они не меняют себестоимость и не создают свободные часы в мастерской.

Срочный заказ можно принять, если выполнено хотя бы одно из условий:

его цена включает компенсацию за перестройку графика и повышенный риск;

он заменяет менее выгодный заказ, который можно перенести без серьёзных последствий;

он использует свободное технологическое окно и не нарушает текущие обязательства;

он является частью заранее согласованной программы с надёжным партнёром;

его выполнение создаёт проверяемый актив: стандарт изделия, образец, технологию или повторяемый канал продаж.

Если срочность означает лишь то, что клиент поздно обратился, мастерская не обязана оплачивать эту задержку собственными вечерами.

Здесь полезна модель «если — то».

Если срочный заказ требует перенести уже обещанную работу, сначала сравните не его цену с нулём, а его прибыль

и последствия с прибылью и последствиями переносимого заказа.

Если новый заказ даёт меньше прибыли на узкий час, чем перенесённый, не принимайте его только из-за большого аванса.

Если клиент готов оплатить срочность, пересчитайте не только цену, но и дополнительные расходы: экспресс-доставку, сверхурочную работу, повторную настройку, временный подряд и риск переделки.

Если срочность не компенсирована деньгами и не имеет стратегического смысла, предложите ближайшую реальную дату или откажитесь.

Если обещанный срок невозможно выдержать без переработок, не называйте его «ориентировочным». Назначайте дату, за которую мастерская готова отвечать.

Для Анны это стало неприятным открытием. Она привыкла считать отказ потерей денег. Но когда Илья показал, что стойка для магазина потребует 46 часов и вытеснит серию тумб на 64 часа, вопрос изменился. Речь шла уже не о выборе между «заработать 130 000» и «ничего не заработать», а о выборе между двумя наборами работ с разной прибылью, риском и будущими возможностями.

Фраза для клиента могла звучать так:

«Мы можем сделать стойку к пятнице только в режиме перестройки текущего графика. В этом случае срок серии, которую мы уже взяли в производство, сдвинется на семь ра-

бочих дней. Есть два варианта: обычный срок — 18 рабочих дней по текущей цене или срочное изготовление к пятнице за 168 000 рублей при условии согласования чертежа сегодня до 16:00. Если этот срок не подходит, предложу проверенного подрядчика».

В такой формулировке нет оправданий и скрытого обещания. Клиент видит цену решения, а мастерская сохраняет право управлять своим календарём.

Баланс серийных и индивидуальных изделий

Индивидуальные заказы создают ощущение ремесла: каждый клиент получает особую вещь, а мастер решает новую задачу. Но если вся загрузка состоит из уникальных проектов, мастерская каждый раз заново оплачивает проектирование, закупку, настройку и обучение команды.

Серийные изделия дают другой эффект. После разработки карты раскроя, шаблонов и последовательности операций часть неопределённости исчезает. Работники быстрее выполняют повторяющиеся действия, при передаче задачи возникает меньше ошибок, а материалы проще закупать. Но серия тоже опасна: она может надолго занять производство, заморозить деньги в запасах и привязать мастерскую к одному заказчику.

Анна и Илья решили не выбирать между серией и индивидуальной работой. Они разделили месячную ёмкость на три слоя:

около 50 процентов — повторяемые изделия и пар-

тии;

около 30 процентов — индивидуальные заказы с высокой прибылью;

около 20 процентов — резерв на срочные работы, исправления, развитие и непредвиденные задачи.

Это не универсальная пропорция. Если мастерская только проверяет серийный продукт, доля индивидуальных заказов может быть выше. Если производство уже отлажено, доля серии увеличивается. Важен не сам процент, а наличие разных типов нагрузки.

Серия должна отвечать на четыре вопроса:

какова прибыль на час после отладки;

сколько денег потребуется до первой отгрузки;

какое узкое место она займёт;

есть ли вероятность повторения заказа или серия закончится единственной партией.

Индивидуальный проект нужно проверять иначе:

можно ли ограничить количество согласований;

есть ли точное техническое задание;

сколько часов владельца он потребует;

можно ли включить результат в каталог или использовать

как образец;

каков риск скрытых изменений.

Плохой баланс возникает в двух случаях. Первый — когда индивидуальные заказы постоянно прерывают серию и мастерская не получает эффекта повторяемости. Второй — когда серия занимает всё производство, а деньги и риски зависят от одного клиента. В обоих случаях портфель становится хрупким.

Постоянный клиент не всегда хороший клиент

Марина была для Анны почти идеальным заказчиком. Она приводила новые проекты, говорила понятным языком, редко торговалась и рекомендовала мастерскую коллегам. Но у неё была привычка присылать изменения вечером, добавлять новые позиции уже после запуска и просить «втиснуть» небольшие доработки между основными этапами.

Каждый отдельный эпизод казался несущественным: десять минут на звонок, час на новый чертёж, пара дополнительных деталей, перенос отгрузки на два дня. За квартал эти мелочи превратились в 38 часов работы, которые не вошли ни в один счёт.

Постоянство клиента — коммерческая ценность, но не индульгенция от расчёта. Клиент становится убыточным, когда повторяемость не компенсирует:

скидки, снижающие маржу ниже допустимого уровня;

бесплатные дополнительные согласования;

частые изменения после утверждения;

непредсказуемую оплату;

занятость дефицитного специалиста;

срывы других, более выгодных заказов;

репутационные или эмоциональные издержки, если команда постоянно работает в напряжении.

Проверять нужно не количество заказов от клиента, а итог за период. Возьмите последние три-шесть заказов и добавьте все связанные с ними часы. Затем сравните фактическую прибыль на час с минимальной нормой мастерской. Если постоянный клиент приносит оборот, но занимает часы ниже этой нормы, у отношений есть только три здоровых варианта: повысить цену, ограничить состав работ или изменить правила взаимодействия.

Анна сказала Марине:

«Мы посмотрели последние проекты и увидели, что дополнительные согласования и изменения занимают больше времени, чем заложено в смету. Чтобы сохранить сроки, с нового заказа фиксируем чертежи и комплектацию до запуска. Два круга правок включены в цену, последующие счита-

ем отдельно. Для регулярных партий можем предложить специальную цену, но при условии единого утверждения всей партии».

Это не наказание клиенту, а переход от личной договорённости к рабочей системе. Если Марина ценит предсказуемость, она примет правила. Если ей нужен подрядчик, который бесконечно поглощает изменения за свой счёт, мастерской лучше узнать об этом раньше, чем после десяти новых заказов.

Как принимать решение об отказе или переносе

Отказ воспринимается тяжело, когда у мастерской нет критериев. Тогда кажется, что владельцы отвергают деньги, портят отношения и упускают шанс. Критерии превращают отказ из эмоционального жеста в управленческое решение.

Перед подтверждением заказа пройдите четыре проверки.

Первая — экономика. Достигает ли заказ минимальной прибыли на час после учёта материалов, трудозатрат, накладных расходов и риска?

Вторая — ёмкость. Есть ли для него окно без нарушения уже данных обещаний?

Третья — совместимость. Использует ли он подходящие материалы, оборудование и навыки или заставляет мастерскую разово перестраиваться?

Четвёртая — роль в портфеле. Даёт ли он повторяемость, прибыль, сильный образец, доступ к нужному сегменту или надёжного партнёра?

Если заказ проваливается по экономике и ёмкости, его следует отклонить или пересчитать. Если он слаб по экономике, но силён с точки зрения стратегии, срок и объём нужно ограничить. Если заказ прибыльный, но ломает календарь, предложите более позднюю дату. Если он прост, малорискован и закрывает короткое окно, его можно принять даже при умеренной марже.

Короткая модель решения выглядит так:

Если прибыль на час ниже минимума и стратегической ценности нет — отказ или новая цена.

Если прибыль достаточная, но свободного окна нет — перенос с конкретной датой, без обещания «попробуем раньше».

Если заказ стратегически ценен, но экономически слаб — ограниченная пилотная партия, заранее установленный бюджет и точка пересмотра.

Если заказ прибыльный, повторяемый и помещается в ёмкость — приоритетное подтверждение.

Если данных недостаточно — не назначайте срок и не называйте цену окончательной. Сначала запросите размеры, материал, количество, условия доставки и порядок согласования.

Скрипты, которые сохраняют отношения

Отказ не обязан быть длинным. Чем больше объяснений, тем больше возможностей для торга вокруг каждого обстоятельства.

Если не подходит экономика:

«При этих размерах и составе работ мы не сможем выполнить заказ по цене, которая позволит сохранить нужное качество. Реальная стоимость — 74 000 рублей. Если бюджет ограничен, можем упростить материал и конструкцию либо предложить другой вариант».

Если не хватает ёмкости:

«До 12 мая производство занято подтверждёнными заказами. Реальную дату запуска можем поставить на 13 мая, готовность — на 27 мая. Раньше обещать не будем, чтобы не нарушить текущий график».

Если заказ слишком нестандартный:

«Мы не берём этот проект в полном объёме: он требует отдельной технологии, которую сейчас не используем. Можем изготовить базовую часть по нашей стандартной конструкции или порекомендовать специалиста по нестандартным решениям».

Если нужно пересчитать работу для постоянного клиента:

«Для следующих партий меняются условия: в цену включены два круга согласований, дополнительные изменения считаются отдельно. Это позволит выдерживать согласованный срок и не переносить отгрузку».

Если клиент требует немедленного старта:

«Запустить сегодня можем только при подтверждении чертежа, полной комплектации и оплате срочного коэффи-

циента. Без этих условий ближайшее реальное окно — с 20-го числа».

В этих фразах есть главное: причина связана с производством, а не с настроением владельца; предложен конкретный вариант; дата и условия названы прямо.

Кейс Анны и Ильи: решение по портфелю

Вернёмся к четырём обращениям в пятницу. После расчёта мастерская получила такую картину.

Столик «как на фотографии» к понедельнику отпал сразу. Клиент не прислал точные размеры, материал не был закуплен, а срок оставлял один рабочий день на проектирование, изготовление и покрытие. Анна предложила дату через две с половиной недели и назвала цену после уточнения конструкции.

Полки для магазина выглядели привлекательно из-за аванса, но заказ был индивидуальным и требовал нестандартных креплений. Его перенесли на окно после серии тумб. Клиенту объяснили, что более ранний запуск возможен только после утверждения стандартной конструкции без изменений.

Тумбы Марины стали приоритетом. После вычета материалов они давали хорошую прибыль на час, повторялись и позволяли отладить процесс для будущих партий. Анна отдельно зафиксировала чертежи, сроки согласований и условия оплаты.

Фасады знакомого клиента приняли не потому, что кли-

ент был знакомым, а потому, что заказ занимал короткое окно между подготовкой партии и покраской. Его нельзя было считать «маленькой услугой»: Анна внесла в расчёт замеры, демонтаж, упаковку и доставку.

Стойку для магазина не отвергли автоматически. Клиенту предложили два варианта: обычную цену при сроке 18 рабочих дней и срочную — при условии немедленного утверждения проекта. Срочная цена покрывала перестройку графика и часть риска. Клиент выбрал обычный срок.

В понедельник Илья впервые за несколько месяцев не начал день с вопроса: «Что сегодня горит?» У него был список операций, закреплённые часы и понятная причина, по которой каждая работа находилась в производстве. Это не отменило сложностей. Материал для тумб задержался на два дня, один фасад пришлось переделать, а Марина попросила изменить одну деталь. Но сбои теперь попадали в систему, а не разрушали весь график.

Критерии успеха

Портфель работает не тогда, когда в нём много заказов. Его можно считать управляемым, если мастерская способна ответить на несколько вопросов, не просматривая переписки.

Какие заказы занимают производственные часы в ближайшие две недели?

Какова прибыль каждого заказа на час?

Какое узкое место ограничивает срок?

Какие заказы можно перенести без нарушения обязательств?

Какая доля ёмкости занята серийными, индивидуальными и срочными работами?

Сколько свободного резерва осталось?

Какие постоянные клиенты действительно прибыльны после учёта всех дополнительных часов?

Что произойдёт, если принять следующий заказ?

Последний вопрос самый важный. Новый заказ никогда не существует отдельно. Он отнимает место у другой работы, даже если в мастерской свободен стол, а на счёт уже поступил аванс. Иногда его стоит принять. Иногда — пересчитать. Иногда — отложить. Иногда — отклонить. Управление начинается в тот момент, когда решение принимают не под влиянием тревоги и не по размеру ближайшего платежа, а по тому, как заказ повлияет на весь производственный портфель.

Раз в неделю Анна и Илья стали проводить короткий разбор — тридцать минут. Они обновляли данные по часам, проверяли фактическую прибыльность завершённых заказов и смотрели на следующие четыре недели. Если какой-то тип работ систематически занимал больше времени, его цену меняли или исключали из предложения. Если серия создавала слишком большую нагрузку на один станок, часть операций передавали подрядчику. Если резерв исчезал, новые сроки автоматически сдвигались, а не объявлялись «на

всякий случай».

Так мастерская постепенно перешла от вопроса «что бы ещё взять?» к вопросу «какой набор работ даст лучший результат при нашей ёмкости?» Это и есть зрелая позиция производства. Заказы не должны заполнять календарь до краёв. Они должны образовывать конструкцию, в которой есть прибыль, предсказуемость, запас для ошибок и место для развития.

Следующая проблема возникает сразу после выбора заказов. Даже хороший портфель может поставить мастерскую под угрозу, если деньги на материалы и работу нужны сегодня, а клиент собирается платить только после готовности изделия. Поэтому дальше мы разберём, как выстроить оплату так, чтобы производство не кредитовало клиента собственными средствами.

Деньги приходят раньше готового изделия

Анна однажды открыла расчётный счёт мастерской и увидела там 286 000 рублей. За последние две недели они с Ильёй закрыли несколько заказов, получили авансы, закупили древесину и договорились о новых изделиях. Казалось, что наконец появилась финансовая опора.

Через четыре дня на счёте осталось 18 400 рублей. В цехе лежали материалы для трёх заказов, которые ещё нельзя было выставять клиентам.

Проблема возникла не из-за низких продаж. Деньги приходили не в тот момент, когда мастерская несла основные расходы. Выручка появлялась на счёте раньше готового изделия, но Анна и Илья обращались с каждым поступлением так, будто это свободная прибыль.

После расчёта себестоимости и отбора заказов возникает следующий вопрос: не «сколько мы заработаем?», а «когда именно деньги войдут и когда именно уйдут?». Изделие может быть прибыльным на бумаге и всё равно поставить мастерскую на грань остановки, если древесину нужно купить сегодня, мастеру заплатить в пятницу, а второй платёж от клиента придёт только через три недели.

Случай с большим заказом

В начале сентября Марина прислала Анне план квартиры и попросила изготовить комплект мебели для гостиной: стеллаж, тумбу под телевизор, журнальный стол и две настенные панели. Заказ выглядел привлекательным по всем внешним признакам. Общая цена составляла 540 000 рублей, срок — семь недель, материалы — около 190 000 рублей. Марина обещала показать результат владельцам квартиры и, если всё пройдет хорошо, передать мастерской ещё два объекта.

Анна быстро отправила предложение:

«Сделаем. По срокам успеваем. Для запуска нужен аванс 30 процентов».

Марина ответила в тот же день:

«Хорошо, оплачиваем. Только давайте без промежуточного платежа, я привыкла закрывать заказ после установки».

Анна на секунду задумалась. Илья был занят сборкой кухонных фасадов, на счёте находилось 74 000 рублей, а поставщик дубового щита предупреждал о повышении цены с начала следующей недели. Но заказ от Марины мог стать важной точкой роста, и Анне не хотелось осложнять переговоры.

Она согласилась на один аванс — 162 000 рублей — и остаток после установки.

В расчёте Анны заказ выглядел так:

Материалы — 190 000 рублей.

Работа Ильи и помощника — 126 000 рублей.

Доставка, упаковка, расходники и аренда оборудования — 44 000 рублей.

Плановая прибыль — 180 000 рублей.

На бумаге всё сходилось. Получив аванс, Анна закупила часть древесины, оплатила текущие счета, сняла 60 000 рублей на семейные расходы и внесла предоплату за новый фрезерный станок. Она рассуждала просто: заказ уже оплачен почти на треть, остальные деньги скоро придут, а работы много.

Первые трудности начались на третьей неделе. Один из щитов заметно отличался по оттенку. Для отдельной панели это было бы допустимо, но в комплекте из нескольких элементов различие бросалось в глаза. Илья предложил заменить материал. Дополнительная закупка стоила 31 000 рублей, а подходящий щит поставщик мог отгрузить только через восемь дней.

Параллельно выяснилось, что для настенных панелей нужна другая система крепления. Проектировщик Марины изменил узел, чтобы панели можно было снять без повреждения стены. Мастерская не стала пересчитывать цену: Анна боялась, что клиентка воспримет изменение как попытку увеличить смету.

Через неделю поставщик сообщил о повышении цены на оставшийся материал. Повышение было не критичным, но неприятным: заказ подорожал ещё на 17 500 рублей.

К четвёртой неделе деньги на счёте закончились. Чтобы не

останавливать работу, Анна перевела в мастерскую личные 90 000 рублей. Илья взял дополнительную смену, отложив обслуживание станка. Марина несколько раз спрашивала о сроке:

«Мне нужно понимать, когда я смогу показать квартиру заказчикам. Вы говорили семь недель».

Анна отвечала:

«Мы почти укладываемся, просто поставка немного сдвинулась».

На самом деле срок уже увеличился до девяти недель, но мастерская продолжала называть первоначальную дату, надеясь наверстать отставание. Илья понимал, что без ночной работы не обойтись. Анна видела: ночные смены увеличат вероятность ошибки, но не хотела сообщать клиентке плохие новости.

На шестой неделе Марина попросила прислать промежуточные фотографии. На снимках был виден только стеллаж — без панелей и тумбы. Она решила, что заказ задерживается сильнее, чем ей сообщают, и написала:

«Если срок снова меняется, давайте зафиксируем это сейчас. Мне нужно искать другой вариант на монтаж».

В этот момент у Анны было 11 600 рублей, у Ильи — список незавершённых операций на девять рабочих дней, а поставщик ожидал оплату за новую партию материала. Заказ обещал значительную прибыль, но мастерская не могла спокойно довести его до конца.

Что в этой истории было иллюзией

Первое заблуждение: аванс равен прибыли.

Аванс — не награда за то, что клиент выбрал мастерскую. Это деньги, которыми финансируется часть будущей работы. Пока заказ не выполнен, аванс связан с обязательствами: на него нужно купить материал, оплатить производственные часы, доставку, упаковку, переделки и другие расходы. Если без расчёта оплачивать из него личные покупки или чужие проекты, мастерская съедает ресурс, предназначенный для конкретного заказа.

В случае Анны 162 000 рублей выглядели как свободные деньги. Но уже в день поступления им были назначены обязательства:

100 000 рублей — на закупку первой партии материала.

25 000 рублей — на работу помощника в ближайшие недели.

12 000 рублей — на расходники и обработку.

15 000 рублей — резерв на замену материала, брак или дополнительную доставку.

10 000 рублей — часть постоянных расходов мастерской на период выполнения заказа.

После такого распределения свободного остатка не было. Тем не менее Анна сняла 60 000 рублей и направила часть денег в другой проект.

Второе заблуждение: если заказ прибыльный, кассовый разрыв как-нибудь переживётся.

Прибыль и движение денег отвечают на разные вопросы. Прибыль показывает, больше ли доход от заказа, чем его полная стоимость. Движение денег показывает, хватит ли средств сегодня, чтобы оплатить ближайшее обязательство.

Представим заказ стоимостью 300 000 рублей. Его полная плановая себестоимость составляет 210 000 рублей, а прибыль до налогов и прочих расходов — 90 000 рублей. Но если 140 000 рублей на материалы нужно заплатить сразу, а от клиента получено только 90 000 рублей, мастерская уже столкнулась с нехваткой 50 000 рублей. Заказ остаётся прибыльным, но без дополнительного финансирования его нельзя запустить.

Третье заблуждение: клиенту неудобно предлагать несколько платежей.

Клиенту неудобно не количество платежей, а неопределённость. Если его просят «доплатить как получится», присылают счёт без объяснения или меняют сумму в последний момент, он воспринимает платежи как давление. Если же каждый этап связан с понятным результатом — утверждением проекта, закупкой материала, готовностью к отгрузке или монтажом, — график становится частью управления заказом.

Марине было бы проще согласиться на три платежа, если бы Анна показала, с каким результатом связан каждый из них:

«После утверждения чертежей и внесения 40 процентов

мы покупаем материал. После готовности основных элементов потребуется ещё 35 процентов — это позволяет резервировать монтаж и доставку. Остаток оплачивается перед установкой, после фото- и видеоотчёта о готовности».

Такой разговор не уменьшает доверие. Напротив, он показывает, что мастерская управляет проектом, а не собирает деньги хаотично.

Четвёртое заблуждение: личные деньги владельца временно спасают бизнес без последствий.

Перевод со своей карты на счёт мастерской часто воспринимается как мелочь: «Потом верну». Но если не записать сумму и причину, она исчезает из общей картины. Владелец перестаёт отличать прибыль от собственного финансирования, а бизнес начинает казаться устойчивее, чем есть на самом деле.

Анна внесла 90 000 рублей и не зафиксировала эту сумму ни как займ владельца, ни как дополнительный вклад. Через месяц она увидела остаток на счёте и решила, что мастерская восстановилась. На самом деле бизнес по-прежнему был должен ей эти деньги. Если их не учитывать, личные средства превращаются в невидимую субсидию, а каждое новое решение принимается на ложных цифрах.

Как деньги должны двигаться по заказу

В индивидуальном производстве платёжный график строится не вокруг желания получить побольше заранее, а вокруг расходов и точек риска. Нужно определить три вещи: когда

мастерская обязана потратить деньги, когда клиент получает измеримый результат и какой остаток должен сохраняться до завершения заказа.

Для заказа Марины более устойчивой могла бы быть такая схема.

40 процентов — после утверждения коммерческого предложения, чертежей и комплектации. Эти деньги покрывают закупку основного материала и запуск производства.

35 процентов — после готовности основных элементов и подтверждения даты доставки. К этому моменту мастерская уже несёт основные трудозатраты, а клиент получает фотографии и возможность проверить соответствие проекта.

25 процентов — перед отгрузкой или в день монтажа, если комплект полностью готов и принят.

При цене 540 000 рублей это составило бы:

216 000 рублей на старте.

189 000 рублей на этапе готовности основных элементов.

135 000 рублей перед отгрузкой или монтажом.

Главное преимущество такой схемы не в том, что мастерская получает больше денег до изготовления. Важно другое: расходы каждого этапа покрываются поступлением, а следующий переход не начинается, пока не профинансирован предыдущий.

Для небольших индивидуальных изделий график может быть проще: 50 процентов до закупки материала и 50 процентов перед передачей. Для дорогой мебели с долгим про-

изводственным циклом двух платежей часто недостаточно.

Для серийного заказа логика меняется. Допустим, магазин заказывает 40 деревянных подносов и 20 настенных полок. Общая цена — 280 000 рублей. Серийную работу удобно разделить на партии, но здесь появляется другой риск: изготовить весь объём за свои деньги, а потом услышать: «Оплатим после приёмки всей партии».

Безопаснее зафиксировать контрольные точки:

35 процентов — до закупки материала и подготовки оснастки.

35 процентов — после изготовления первой контрольной партии и утверждения образца.

20 процентов — после готовности половины объёма.

10 процентов — перед отгрузкой или после итоговой приёмки, в зависимости от условий договора.

Контрольный образец особенно важен. Утверждая один поднос, клиент одновременно принимает цвет, размеры, скругления, способ обработки и допустимые особенности древесины. После этого спор о том, что вся серия «не такая», возникает реже. Если клиент меняет требования после утверждения образца, изменение нужно оформлять как отдельную корректировку срока и цены.

В серийном заказе нельзя считать первую партию просто демонстрацией доброй воли. Это уже оплачиваемая производственная работа. Даже если образец в дальнейшем войдёт в общий объём, его изготовление потребляет материал,

рабочие часы и ресурс оборудования.

Возврат к кейсу: где именно сломалась схема

Анна и Илья пересчитали заказ Марины не по общей сумме, а по неделям. Они записали обязательства в порядке их возникновения.

Первая неделя. Закупка дубового щита — 100 000 рублей. Подготовка чертежей и раскрой — 24 рабочих часа. Аванс помощнику — 20 000 рублей.

Вторая неделя. Фрезеровка и шлифовка — 42 часа работы Ильи. Расходники — 8 000 рублей. Оплата аренды и оборудования — 15 000 рублей.

Третья неделя. Сборка стеллажа и тумбы — 36 часов. Подготовка панелей — 22 часа. Доставка дополнительного материала — 6 000 рублей.

Четвёртая неделя. Возможная замена элементов, упаковка и контроль качества — 28 часов. Резерв на повторную закупку — 20 000 рублей.

Пятая неделя. Финишная обработка — 30 часов. Доставка и подъём — 14 000 рублей.

Шестая неделя. Монтаж — 18 часов с учётом дороги и подготовки помещения.

Эта раскладка показала, что первые две недели требуют около 147 000 рублей прямых расходов, а не 100 000, как казалось в начале. Кроме того, деньги должны быть доступны до фактической продажи готового изделия. Если часть аванса уже потрачена на личные нужды, производство перестаёт

финансировать себя.

Анна и Илья договорились с Мариной изменить график не задним числом, а через объяснение текущего статуса. Анна подготовила сообщение:

«По проекту есть два изменения, которые влияют на срок и бюджет. Для панелей мы заменяем материал из-за заметного различия оттенков, а крепление пересобираем по обновлённому узлу. Доплата за материал составит 17 500 рублей, срок увеличится на восемь дней. Чтобы дальше не переносить монтаж, предлагаем зафиксировать этапы: после подтверждения изменений оплачивается материал, затем после готовности комплекта — остаток по графику. До завтра отправлю фотографии и обновлённую дату».

Марина не обрадовалась дополнительным восьми дням, но получила конкретику. Она согласилась на доплату за изменение крепления, а разницу в стоимости материала мастерская разделила с ней: часть риска возникла из-за того, что первоначальные условия были согласованы недостаточно подробно.

Это решение уменьшило прибыль по заказу, зато не разрушило отношения. Анна впервые увидела разницу между честным признанием ошибки и попыткой спрятать её в общей цене.

Резерв — не деньги «на всякий случай»

Резерв нужен не для того, чтобы искусственно завысить смету. Он защищает заказ от событий, которые невозможно

точно предсказать, но можно оценить по вероятности и последствиям.

В деревообработке к таким событиям относятся дефект или непригодность части материала, изменение оттенка после обработки, повторная покраска или финишное покрытие, поломка фрезы, шлифовального круга или другого расходного элемента, дополнительная доставка, перенос монтажа по вине подрядчика или клиента, рост цены материала между расчётом и закупкой, а также неучтённые часы на подгонку и исправление.

Резерв лучше закладывать не одной абстрактной строкой, а по категориям. Например, для заказа стоимостью 400 000 рублей можно предусмотреть:

20 000 рублей — на материал и повторную закупку.

12 000 рублей — на дополнительные рабочие часы.

8 000 рублей — на доставку, упаковку и переносы.

Итого — 40 000 рублей операционного резерва.

Если резерв не использован, он не становится автоматически свободной прибылью в день получения аванса. Перевести его в прибыль можно после завершения заказа, приёмки и закрытия всех связанных расходов.

Для материалов с нестабильной ценой полезно ограничивать срок действия предложения. Формулировка может быть такой:

«Цена рассчитана при закупке материала до 15 октября. После этой даты стоимость древесины и комплектующих

уточняется по актуальным ценам поставщиков. Изменение, вызванное ростом закупочной цены, согласовывается до запуска соответствующего этапа».

Это не означает, что мастерская может в любой момент увеличить цену по своему желанию. Речь идёт о заранее определённом условии, которое клиент видит до оплаты. Если материал уже закуплен, его цена для проекта зафиксирована.

Резерв по сроку тоже должен быть видимым. Обещание «готово за шесть недель» при расчётной производительности ровно на шесть недель — плохое обещание. В нём не остаётся места для задержки поставки, брака, болезни, поломки и согласований. Если нормальный производственный цикл занимает 30 рабочих дней, клиенту нельзя называть срок без учёта календаря мастерской. Реалистичнее обещать 35–38 рабочих дней, если именно такой запас нужен для сохранения качества.

Платёжный календарь на четыре недели

Чтобы не обнаруживать нехватку денег в день оплаты поставщику, Анна и Илья ввели календарь на ближайшие четыре недели. Его обновляли раз в неделю. В календаре отражались не только ожидаемые поступления, но и дата, назначение и обязательность каждого платежа.

Например, в нём могли быть такие записи.

3 число: поступление 216 000 рублей по комплекту Марины, расход 100 000 рублей на закупку дубового щита. Оста-

ток после операции — 116 000 рублей.

5 число: поступления нет, расход 32 000 рублей на зарплату помощнику. Остаток — 84 000 рублей. Платёж обязательный.

8 число: поступление 90 000 рублей по серийной партии подносов. Остаток — 174 000 рублей.

10 число: расход 18 000 рублей на аренду и коммунальные расходы мастерской. Остаток — 156 000 рублей.

14 число: расход 24 000 рублей по комплекту Марины на расходники и доставку. Остаток — 132 000 рублей.

17 число: поступление 189 000 рублей по второму этапу комплекта Марины. Остаток — 321 000 рублей.

20 число: расход 70 000 рублей на личные выплаты владельцам согласно утверждённому лимиту. Остаток — 251 000 рублей.

24 число: расход 45 000 рублей на материалы и оплату работ по серийной партии. Остаток — 206 000 рублей.

28 число: поступление 135 000 рублей по комплекту Марины перед монтажом. Остаток — 341 000 рублей.

В реальной таблице строк может быть больше, но у каждой операции должны быть пять характеристик: дата, сумма, назначение, заказ и статус. Ожидаемый платёж клиента нельзя считать полученным. У него должен быть статус: «счёт отправлен», «обещан», «подтверждён» или «поступил».

Минимальный остаток тоже нужно определить заранее. Например, мастерская может решить не опускаться ниже

суммы, равной обязательным расходам на ближайшие 14 дней плюс резерв по активным заказам. Если прогноз показывает падение ниже этого уровня, новые закупки и личные выплаты пересматриваются до наступления дефицита, а не после него.

Календарь особенно полезен владельцу, который привык держать всё в голове. Память фиксирует крупный перевод от клиента, но легко забывает оплату упаковки, налог, замену инструмента и небольшие ежедневные расходы. Через месяц именно мелкие обязательства создают ощущение, что деньги «куда-то делись».

Деньги бизнеса и деньги владельца

Анна и Илья долго пользовались одной картой для разных целей. С неё оплачивались заготовки, доставка, продукты, ремонт автомобиля и ужин после монтажа. В конце месяца они смотрели на остаток и спорили, хорошо ли работала мастерская.

Такой счёт не показывает прибыль. Он отражает смесь оборота, личных изъятий, возвратов, вложений и случайных расходов.

Для разделения не требуется сложная система. Достаточно установить четыре правила.

Все деньги от клиентов приходят на отдельный счёт мастерской.

Расходы бизнеса оплачиваются с него же или сразу фиксируются как бизнес-расход, если временно оплачены лич-

ной картой.

Личные выплаты владельцам происходят по расписанию и в заранее установленной сумме.

Любое пополнение владельца записывается отдельно как займ бизнесу или вклад, а не смешивается с выручкой.

Если мастерская пока не может платить владельцам полноценную зарплату, это не повод брать деньги бессистемно. Можно установить базовую сумму, например 40 000 рублей каждому в месяц, и дополнительную выплату только после закрытия месяца, когда учтены материалы, обязательные платежи, резервы и налоги.

Личная потребность не исчезает от того, что бизнесу не хватает денег. Но если забрать средства из аванса, клиентский заказ начнёт финансировать семейный бюджет. После нескольких таких изъятий владелец уже не сможет ответить, сколько должен каждый активный заказ и сколько реально заработано.

Проверка перед любым снятием проста.

За какие закрытые работы выплачиваются деньги?

Все ли обязательства по активным заказам покрыты?

Останется ли после выплаты минимальный резерв?

Не являются ли эти деньги авансом, предназначенным для материала или производства?

Если на один из вопросов нет ответа, выплату нужно отложить или уменьшить.

Что было бы, если бы Марина не согласилась на но-

вый график

Вариант первый: мастерская продолжает работу за свои деньги.

Анна могла бы занять средства у знакомых и закончить заказ без разговора о дополнительном платеже. Формально клиентка получила бы результат, но мастерская потеряла бы ликвидность, а долговая нагрузка выросла бы. Следующий заказ пришлось бы брать почти в любом виде, чтобы вернуть долг. Так возникает зависимость от постоянного оборота: каждый новый проект нужен уже не ради прибыли, а чтобы закрыть дыру от предыдущего.

Вариант второй: мастерская останавливает работу до оплаты.

Это жёстче, но иногда правильнее. Если клиент задерживает согласованный платёж, производство соответствующего этапа может быть приостановлено, если это предусмотрено договорённостями. Сообщение должно быть нейтральным:

«По графику платёж за этап должен был поступить 18 октября. До его получения мы не запускаем следующий производственный блок. Текущая дата готовности будет пересчитана после поступления оплаты. Подтвердите, пожалуйста, дату перевода».

Так мастерская не угрожает и не оправдывается. Она связывает деньги с объёмом обязательств и не продолжает финансировать проект из собственных средств.

Вариант третий: мастерская переделывает предложение.

Если клиент не принимает аванс 40 процентов, можно изменить комплектацию, сократить объём первой партии, заменить дорогой материал на доступный или перенести запуск до даты, когда появится нужный ресурс. Нельзя сохранять прежнюю цену и прежний срок, если условия финансирования стали хуже. Изменилось не только удобство оплаты, но и риск проекта.

Платёжная дисциплина начинается до задержки

Срыв платежа редко возникает внезапно. Обычно ему предшествуют сигналы: клиент долго не утверждает чертежи, просит начать закупку без оплаты, избегает точной даты перевода, меняет ответственного или не отвечает на сообщение о готовности этапа. Эти признаки не доказывают недобросовестность, но показывают: нельзя планировать производство так, будто деньги уже поступили.

Для каждого заказа полезно заранее прописать сумму и дату каждого платежа, условие перехода к следующему этапу, то, что считается согласованием, срок ответа клиента, порядок изменения сроков при задержке оплаты или согласования, ответственность за дополнительные работы, хранение и повторную доставку, а также порядок фиксации изменений.

Договорённости нужно сохранять письменно. Для небольших бытовых заказов это может быть подробное коммерческое предложение и подтверждение условий в переписке. Для крупных проектов необходим договор с описани-

ем предмета, цены, этапов и порядка приёмки.

Скрипты для разговоров о деньгах

Когда нужно предложить аванс:

«Для запуска заказа потребуется предоплата 40 процентов. Она покрывает закупку материала и подготовку производства. Следующий платёж — после готовности основных элементов, остаток — перед отгрузкой. В коммерческом предложении я покажу суммы, даты и результат каждого этапа».

Когда клиент просит начать без предоплаты:

«Мы не запускаем закупку и производство без оплаты первого этапа, потому что материал подбирается под ваш проект и не может быть безопасно использован в другом заказе. Можем уменьшить первую партию или изменить комплектацию, чтобы снизить сумму старта».

Когда меняется стоимость материала:

«Поставщик изменил цену с 15 октября. В нашем расчёте материал не был закуплен, поэтому стоимость этой позиции увеличивается на 12 000 рублей. Есть два варианта: сохранить материал и пересчитать сумму или выбрать другой вариант из доступных. Производство запускаем после вашего подтверждения».

Когда клиент задерживает платёж:

«Напоминаю, что по графику платёж за этап был запланирован на 22 октября. До его поступления мы приостанавливаем следующий блок работ. После оплаты подтвердим но-

вую дату готовности с учётом фактической задержки».

Когда клиент говорит: «Сделайте сейчас, оплатим потом»:

«Мы можем продолжить только после оплаты текущего этапа. Уже выполненные работы и закупленный материал требуют финансирования, поэтому не будем увеличивать объём проекта без закрытия согласованного платежа».

Когда задержка произошла со стороны мастерской:

«Мы не укладываемся в первоначальную дату: обнаружили дефект части материала, и его пришлось заменить. Новый срок — 18 ноября. Сегодня отправляем фотографии готовых элементов и подтверждение заказа нового материала. Предлагаем два варианта: дождаться полного комплекта или сначала принять готовые позиции отдельной поставкой».

Последняя реплика особенно важна. Платёжная дисциплина не отменяет ответственности мастерской. Если задержка произошла по её вине, нельзя прикрываться графиком платежей. Нужно назвать причину, новый срок и варианты, которые уменьшат неудобство клиента.

Чек-лист перед запуском заказа

Перед тем как подтвердить начало работы, Анна теперь проверяет заказ по короткому списку.

Цена включает материал, труд, накладные расходы, доставку, резерв и целевую прибыль.

Понятно, какие расходы возникнут до следующего плате-

жа.

Первый платёж покрывает не только материал, но и ближайшие производственные обязательства.

У каждого платежа есть дата, сумма и понятный результат этапа.

Зафиксировано, что происходит при задержке оплаты или согласования.

Условия изменения цены материала указаны до внесения денег.

Определён резерв на брак, повторную закупку и перенос доставки.

Деньги заказа не смешиваются с личными расходами и другими проектами.

Платёж внесён в календарь со статусом, а не просто записан как ожидаемый.

Понятно, при каком минимальном остатке мастерская не запускает новый заказ.

Если хотя бы два пункта не выполнены, заказ ещё не готов к запуску. Это не бюрократия, а проверка того, сможет ли мастерская довести обещание до результата без займа, паники и скрытых переработок.

После истории с Мариной Анна изменила не только один договор. Она перестала называть деньги, полученные от клиента, «нашими», пока не разнесла их по обязательствам. Илья начал отмечать в календаре не только часы производства, но и даты закупок, оплат помощникам, аренды и до-

ставки.

Через два месяца они отказались от одного крупного заказа. Клиент настаивал на полной оплате после монтажа, а первая закупка превышала доступный резерв.

Раньше Анна сочла бы отказ упущенной выручкой. Теперь она увидела в нём сохранённые деньги и производственные часы. Мастерская выбрала заказ с меньшей общей суммой, но с авансом, промежуточной приёмкой и понятным сроком. Такой выбор не выглядел впечатляюще в отчёте о продажах, зато в конце месяца на счёте остались средства для следующего запуска.

Главный вывод этой главы прост: готовое изделие — не первая точка, в которой появляются деньги. Денежный поток нужно спроектировать раньше изделия: в графике платежей, закупок, резервов и личных выплат. Тогда аванс становится финансированием конкретной работы, а не случайным пополнением счёта; задержка превращается в управляемое событие, а не во внезапную катастрофу.

Мастерская, которая умеет производить, но не умеет договариваться о платежах, выполняет каждый заказ на собственные деньги. Следующая задача — научиться продавать так, чтобы обещания по срокам, цене и результату совпадали с реальными возможностями производства.

Продажи, которые не обещают невозможного

В понедельник в 9:17 Анне пришло сообщение: «Здравствуйте. Нужно сделать кухню из дуба. Размеры примерно такие-то. Срок — через три недели. Сколько будет стоить?»

Она открыла фотографию, присланную клиентом, быстро прикинула стоимость материалов и ответила: «Ориентировочно 280 тысяч. Если сегодня подтвердите, постараемся успеть».

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.