

Готов ли ваш бизнес к масштабированию?

Как не умножить хаос и убытки

Елена Волосных



A professional portrait of Elena Volosnykh, a woman with long dark hair, wearing a black blazer, with her arms crossed.

Волосных Елена

Эксперт по развитию и систематизации бизнеса: маркетинг+
маркетплейсы + бизнес-процессы + обучение

- Предприниматель, собственник агентства электронной торговли GoEcom
- С 1998 в маркетинге, с 2020 года в сфере маркетплейсов,
С 2021 года в онлайн обучении
- Консультант и наставник компаний Shivaki, KRAFT, Coffee Way, Алтайский
лен и других
- Автор обучающих программ, бизнес-наставник программ Сбера, ВШЭ,
РАНХиГС, Skillbox, ТГУ, ВИВиТ, Терра
- Член Торгово-промышленной палаты, авторизованный партнер ЦПП «Мой
Бизнес» по оказанию услуг поддержки предпринимателей
- Спикер международных конференций, форумов и национальных
программ

Более 20 бизнес-проектов с нуля, 1000+ консультаций, 7000+ учеников



Кто хочет увеличить бизнес в два раза?

Поднимите руку — горизонт два-три года.





Кто знает чистую прибыль по каждому направлению?

Не оборот. Не наценку. Фактическую прибыль.





Кто знает чистую прибыль по каждому продукту?

Не оборот. Не наценку. Фактическую прибыль.





Кто может выйти из операционки на две недели? на месяц? на два?

Без звонков, скидок, закупок и ручных согласований.





Масштабирование работает как ксерокс

Оно увеличивает всё, что уже встроено в бизнес.





ЕСЛИ ВНУТРИ

прибыльный продукт
понятные продажи
устойчивый процесс

ЕСЛИ ВНУТРИ

убыточная модель
ручное управление
постоянные ошибки

КЕЙС

Бытовая техника
7 категорий
120 артикулов
ТО 100 млн. в мес

Цель – увеличить ТО

Прибыль с продажи
-500 ₽ / -1500 ₽





Рост или масштабирование

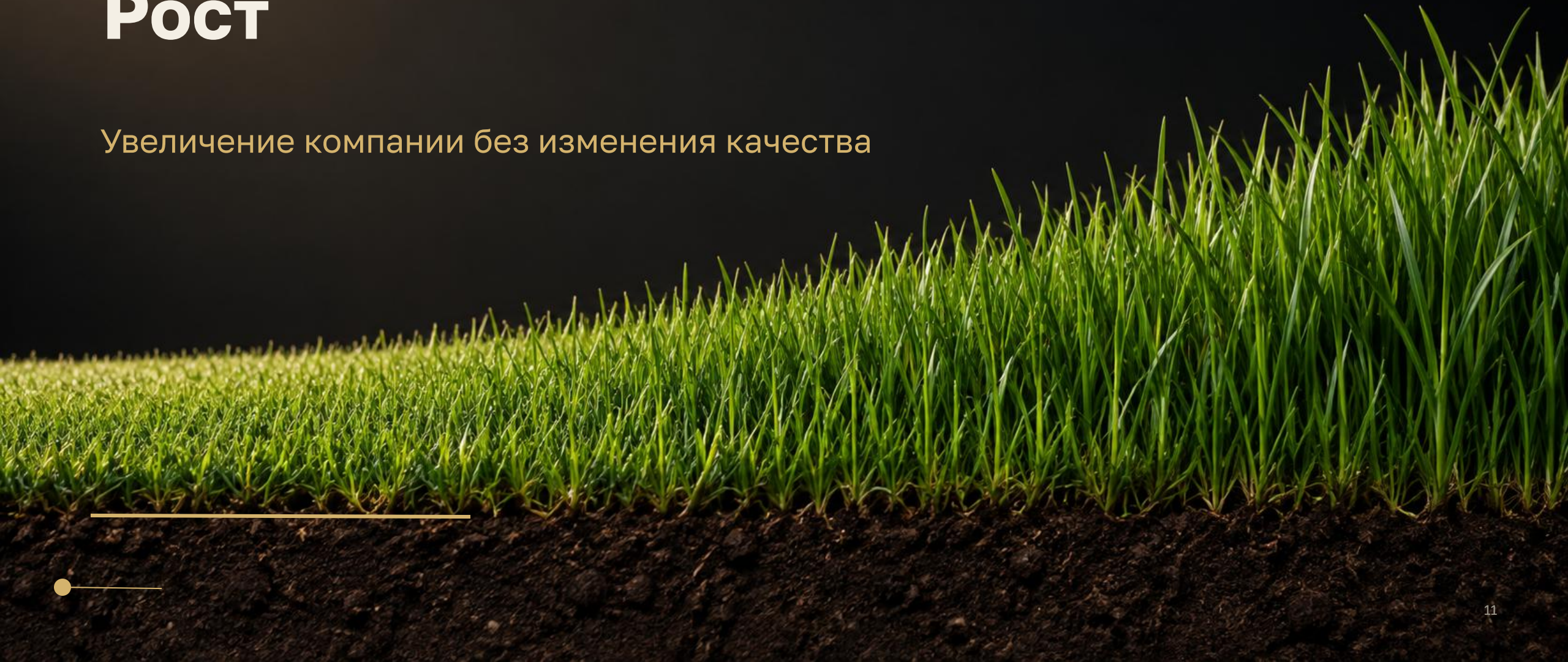
Похожие слова. Разная экономика.





Рост

Увеличение компании без изменения качества





РОСТ

10 проектов
5 человек

20 проектов
10 человек

МАСШТАБИРОВАНИЕ

10 проектов
5 человек

20 проектов
7 человек



Масштабирование

Количественные изменения переходят
в **качественные**

Результат растёт быстрее затрат, штата и
ручной работы.





ВОПРОС ЗАЛУ

**Если завтра ваши
продажи x2
Что вырастет быстрее?**

Прибыль — или количество
проблем?





РОСТ СПРАШИВАЕТ

Как стать больше?

МАСШТАБИРОВАНИЕ СПРАШИВАЕТ

Как повторить прибыльную
модель без сопоставимого
роста хаоса?



ХАОС – БЕСПОРЯДОК – ПОРЯДОК



ПОРЯДОК

КАЖДЫЙ ЗНАЕТ

Что делать?
Как делать?
Кому отчитываться
И делает это

БЕСПОРЯДОК

КАЖДЫЙ ЗНАЕТ

Что делать?
Как делать?
Кому отчитываться
Но НЕ делает это

ХАОС

НИКТО НЕ ЗНАЕТ

Что делать?
Как делать?
Кому отчитываться

**ВСЕ ДЕЛАЮТ ТАК,
как понимают**

ХАОС МАСШТАБИРОВАТЬ ОПАСНО





5 ЗОН **ХАОСА В** **КОМПАНИИ**





01

СТРАТЕГИЯ

Куда мы идем?



30 МЛН ₽

прибыль

ЧТО делать правильнее?

- вывести 20 миллионов в виде дивидендов
 - оставить в бизнесе, нанять генерального директора
 - внедрить систему учёта и открыть ещё два филиала
 - создать резерв и погасить кредиты
-

Убыточные маршруты

ЧТО делать правильнее?

- **заккрыть маршруты**
- **оставить за счет собственной прибыли**
- **оставить и искать субсидии, инвестиции, гос поддержку**

- Получение текущей прибыли
Контролировать маржу, сокращать лишние расходы, ускорять оборот денег, не вкладываться в проекты с долгой окупаемостью
- Продажа компании через 2–3 года
Оставлять часть прибыли внутри, повышать EBITDA, наводить порядок в отчётности и договорах, убирать зависимость от собственника и отдельных клиентов
- Устойчивость и сохранение бизнеса
Создавать резервы, диверсифицировать клиентскую базу, иметь нескольких поставщиков, снижать долговую нагрузку, проверять договоры и страховать ключевые риски

Виды стратегий развития



Что делать?

**скачайте чек лист по стратегиям
отметьте те направления бизнеса, которые вам близки
составьте образ будущей компании по 5 направлениям:
финансы и учет, команда и управление, имущество и
ресурсы, маркетинг и продажи, автоматизация и бизнес-
процессы**



КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ

**Мы знаем,
к какой цели хотим прийти, и какие
задачи для этого нужно решить**



02

**На чем и на ком
бизнес
зарабатывает?**





ВОПРОС ЗАЛУ

ЗАДАЧА





183 млн ₽

Выручка за год

Компания работает на рынке около 25 лет.





7,5 млн ₽

Чистая прибыль

Большие суммы проходят через счёт. Остаётся заметно меньше.





4,1%

Чистая рентабельность

Расчёт по данным компании.





2 направления

Торговля офисной техникой
Сервисное обслуживание техники





Точка роста

Развитие сервисного направления





0 ₽

Прибыль сервисного направления

Именно его собственники рассматривали как зону роста.





Что будет, если увеличить направление сервиса в три раза?

Подумайте о сотрудниках, транспорте, запчастях и спорных ситуациях.





ВЫРАСТЕТ

загрузка
координация
расходы
сложность

МОЖЕТ НЕ ВЫРАСТИ

прибыль



Слово «зато» часто заменяет управленческий учёт

«Зато сохраняем отношения»

«Зато сервис приводит клиентов»

«Зато мы знаем, когда компания делает закупки»



РЕШЕНИЕ

Отцифровать «зато»





Какой продукт вы считаете самым успешным?

Запишите его название на телефоне или листе.





Три цифры об этом продукте

- 01 Выручка за последний месяц
- 02 Валовая прибыль
- 03 Прибыль после всех затрат

Если есть только первая цифра — готовность не подтверждена.



КЕЙС

Тендерный клиент
Прибыль 0 ₽

Срок контакта
9-12 месяцев





Что делать?

узнать до начала роста

- 01 Прибыль по продуктам и направлениям
- 02 Прибыльность ключевых клиентов
- 03 Плановую и фактическую себестоимость
- 04 Длительность денежного цикла



КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ

**Мы знаем,
какую прибыльную единицу собираемся
повторять, и
сколько денег потребуется для её роста.**



03

Бизнес без собственника

Харизма помогает.
Система позволяет повторять.





Фразы, за которыми прячется зависимость

- 01 Клиенты хотят общаться только со мной
- 02 Менеджеры пока не умеют дожимать
- 03 Мне проще самому, чем всем объяснять
- 04 Все нестандартные расчёты идут через меня
- 05 Без меня не могут даже скидку сделать



Собственник становится узким местом компании

Менеджеры собирают информацию. Решения принимает один человек.

Как себя ощущает собственник

Не был в отпуске 20 лет
На связи и днем, и ночью
Женат на работе
Нет сил и времени ни на что



Как себя ощущает коллектив

Все равно все будет не так
Решений я не принимаю
А зачем, меня все равно не слушают





Была ли крупная сделка без участия собственника?

Если такие сделки происходят регулярно — модель уже умеет повторяться.





Что делать?

- **Выделить сотрудников, уполномоченных принимать решения**
 - **Определить степень ответственности в рублях, сроках, количестве**
 - **Набраться терпения**
-



04

Продажи и маркетинг



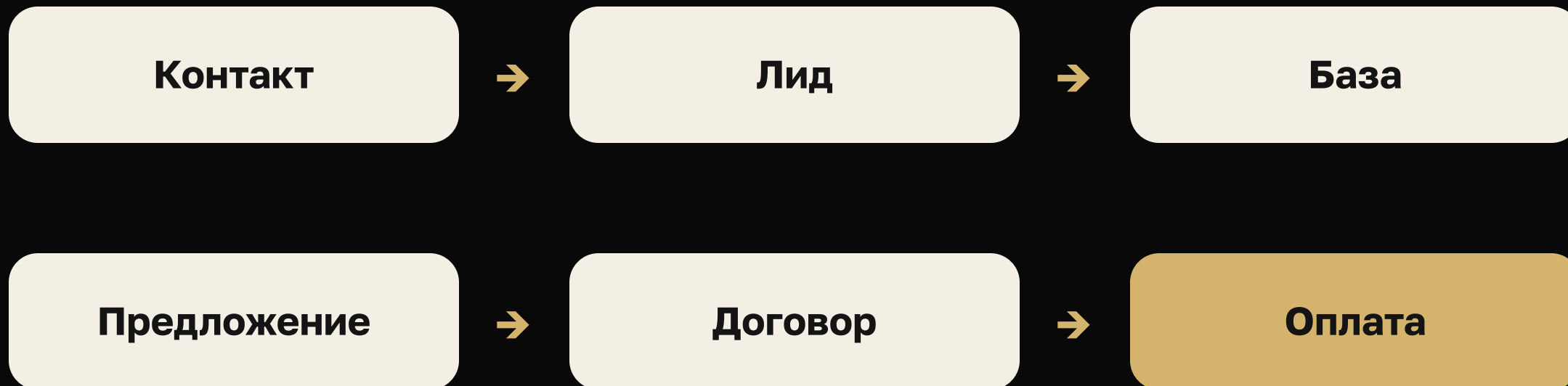


5 типичных ситуаций

- 01 К нам и так приходят
- 02 У нас сарафан
- 03 У нас хорошая репутация/качество
- 04 Менеджер дает какую-то рекламу
- 05 Нам хватает, мы и не считаем



Продажа — это цепочка



Где перестают двигаться клиенты?



5 вопросов

- 01 Откуда к нам приходят клиенты?
- 02 Сколько из каждого канала реально доходят до сделки?
- 03 Сколько я трачу на каждый канал: денег, сил, времени, своих ресурсов?
- 04 Почему люди не доходят до сделки?
- 05 Мы привлекаем не наш трафик или они выбрали других?





САРАФАН НЕ масштабируется





Что делать?

- **Собрать все каналы продаж**
- **Посчитать эффективность привлечения лида/клиента**
- **Протестировать масштабируемость канала**
- **Выбрать максимально эффективные**



КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ

**Мы знаем затраты на привлечение
клиента и можем повторить продажу**



05

**Работает ли
механизм**





Как проверить работает ли механизм (бизнес-процесс) ?

Уберите из схемы бригадира



БЕРУ БЕТОН



ЗНАЮ, КАК ЗАМЕСИТЬ



ЗНАЮ, КУДА ЗАЛИТЬ



ЗНАЮ, ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ



ЗНАЮ, СКОЛЬКО СУШИТЬ



ЗНАЮ, КАК ОГОРОДИТЬ

1
2
3
ЕСЛИ БРИГАДИР –
связующее звено.

4
5
6
УПРАВЛЕНИЕ
ручное

БЕРУ БЕТОН

СМЕСИВАЮ

ВНУТРИ КУДА ЗАЛИТЬ

ЗНАЮ, ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ

ЗНАЮ, СКОЛЬКО СУШИТЬ

ЗНАЮ, КАК ОГОРОДИТЬ

КЕЙС

Строительство домов Новосибирск

**Цель – филиал в
Москве**





Задайте себе вопросы

- 01** Сотрудник знает ЧТО делать? – обязанности, план, график дня
- 02** КАК делать? – инструкции, чек-листы, памятки
- 03** КОМУ передать результат работ? – регламенты взаимодействия
- 04** В КАКОМ ВИДЕ передать? – формы отчетов, накладных
- 05** КУДА передать? Система, папка, место хранения



Что делать?

- Написать список проблем в компании (часто повторяются, много потерь денег, времени, эмоциональный накал)
 - Напишите список всех участников этого процесса
 - Соберите мнения со всех, как это можно решить
 - Составьте рабочий алгоритм и корректируйте в процессе
-



КРИТЕРИЙ ГОТОВНОСТИ

**Команда может работать без
руководителя в 90% стандартных
ситуаций**



Обнаружили у себя признаки хаоса? Это не значит, что бизнес плохой

Он просто не готов к масштабированию



