

БИЗНЕС БЕЗ ХАОСА

КАК ВЫЙТИ ИЗ ОПЕРАЦИОНКИ
И ПРИВЕСТИ КОМПАНИЮ
К ПОРЯДКУ И ПРИБЫЛИ



Автор: Мария Алмусави

Мария Алмусави

Бизнес без хаоса

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=73412218

SelfPub; 2026

Аннотация

«Бизнес без хаоса» Марии Алмусави – это книга о том, как выстроить эффективную систему управления бизнесом и выйти из операционки. Автор делится секретами создания чётких должностных инструкций и регламентов, которые помогут оптимизировать рабочие процессы и достичь высоких результатов. В книге вы найдёте практические советы и примеры из реальной жизни, которые помогут разобраться в тонкостях взаимодействия отделов и наладить эффективную коммуникацию внутри команды. Автор предлагает стратегии, которые позволят не только улучшить показатели работы, но и сделать бизнес более устойчивым и предсказуемым. «Бизнес без хаоса» будет полезна начинающим маркетологам, а также предпринимателям и руководителям, стремящимся оптимизировать бизнес-процессы и достичь новых высот в своём деле.

Содержание

Несколько секретов для составления рабочих	10
Чек-лист разработки стандартов работы отдела продаж	12
Сотрудник не выполнил задачу. Уволить?	18
Когда что применять	21
И важная истина	22
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Мария Алмусави

Бизнес без хаоса

Предисловие

Свою карьеру я начинала обычным, ничем не примечательным маркетологом, который верил: всё можно изменить с помощью маркетинга и привлечения клиентов. Несколько лет я упорно работала над тем, чтобы приводить клиентов в бизнес, но не получала того результата, которого ожидала. Естественно, я начала искать способы улучшить показатели – в первую очередь свои, как маркетолога.

Вскоре я поняла: без тесного взаимодействия с отделом продаж успеха не добиться. Но чтобы работать с ними на равных, нужно было разобраться, как устроена система продаж, и почему в одних случаях удаётся продавать, а в других – нет. Я изучила основные скрипты, путь клиента, воронки продаж и начала предлагать идеи, которые помогли бы улучшить результаты отдела продаж, а значит, и отдела маркетинга.

Позже пришло осознание: одними цифрами успех не измеришь – необходимо работать с коллективом. И вот это оказалось самым сложным этапом в моей карьере. Каждая команда имеет свои сильные и слабые стороны, а главное – в любой компании есть руководитель, который транслирует своё видение на весь коллектив. Иногда это видение оши-

бочно.

Часто руководители перекладывают ответственность за решения, но при этом не дают команде свободы действий. По сути, большинство сотрудников просто ждут указаний «сверху». При этом почти каждый предприниматель мечтает выйти из операционки, передать управление доверенному лицу и быть уверенным, что бизнес работает как часы. Но на практике это случается крайне редко.

Чтобы покинуть операционную деятельность, руководитель сначала должен выстроить систему, обучить в ней работать, делегировать полномочия и оставить за собой только контрольные функции – например, раз в неделю или раз в месяц. В идеале всё остальное должна выполнять команда в рамках своей ответственности.

На деле же часто бывает иначе: руководитель передаёт управление, показатели падают, появляются проблемы с клиентами, и основатель снова погружается в операционку. Ведь вложенные в бизнес деньги – это его личные средства, а страх потерь возвращает его к ручному управлению.

Такие ситуации могут возникнуть на любом этапе развития компании. Как понять, готов ли ваш бизнес работать без вас? Как настроить процессы, чтобы действительно выйти из операционки? Об этом мы и поговорим в этой книге.

Глава 1. С чего начинается порядок в компании
– «У нас всё работает! Ну... почти всё».

Слышали такую фразу от руководителей? А может, сами так говорили?

Чаще всего за этим «почти» скрываются не глобальные провалы, а мелкие трещины в процессах. Те самые невидимые «серые зоны», где непонятно, кто и что должен делать. И именно в этих трещинах теряются деньги, клиенты и репутация.

Первое, с чего стоит начать – разобрать «кто за что отвечает»

Да, звучит скучно. Но поверьте, без этого ни один бизнес не выстроит чёткую систему.

Когда я прихожу разбирать процессы в компании, диалог часто выглядит так:

– Кто у вас отвечает за эту задачу?

– Ну... обычно этим занимается отдел продаж. Но иногда – маркетинг. А бывает, что бухгалтерия...

– И как часто «бывает»?

– Ну... зависит от ситуации.

И вот здесь мы подходим к первому шагу – должностные инструкции.

В идеале они должны быть не «для галочки», а рабочим инструментом. В них чётко прописано:

- чем занимается человек в рамках своей должности;
- какие дополнительные задачи он может брать;
- что вообще не входит в его зону ответственности.

Почему это важно? Потому что без инструкций сотрудники начинают работать «по наитию». Кто-то берёт на себя лишнее, кто-то отмахивается от задач – и в итоге компания буксует.

Второй шаг – регламенты

Если инструкции – это «кто что делает», то регламенты – это «как и в какие сроки с кем взаимодействуем».

Госструктуры давно поняли ценность регламентов: там всё чётко, вплоть до минут. Письмо не может лежать без ответа больше установленного времени, запросы обрабатываются строго по порядку.

А в бизнесе часто всё иначе:

– Когда вы свяжетесь с клиентом?

– Ну... как получится.

– А что происходит после того, как он оплатил?

– Обычно передаём дальше... ну, кому получится взять. Вот эти «как получится» и «обычно» убивают систему.

Давайте на примерах

Представьте магазин электроники. Вы пришли за тостером. Вас встретили, проконсультировали, оформили покупку, выдали гарантию. Если тостер сломается, вы знаете, куда идти. Всё прозрачно и предсказуемо.

Теперь представьте компанию, которая занимается кадастровыми и геодезическими услугами. Клиент пришёл за постановкой участка на учёт. Работу сделали, паспорт выдали... а про геодезические изыскания никто не сказал. Почему? Потому что «я не продажник и это не моя зона ответственности».

Или строительная фирма. Клиент выбрал дом, обратился за ипотекой. Кто его сопровождает дальше – отдел продаж или брокер? Кто собирает документы? Если это не закреплено, каждый думает, что это «дело другого отдела». Результат – недовольный клиент и потерянная сделка.

Итог:

Сначала – должностные инструкции, потом – регламенты.

В регламентах фиксируем:

- на каком этапе какой отдел подключается;
- кто контролирует процесс;
- кто несёт ответственность за результат.

Когда у компании есть эти два инструмента, исчезают се-

рые зоны, появляется предсказуемость, а KPI становятся реальными, а не «из головы».

И да, мой любимый кейс – регламент отдела продаж. Когда прописано, сколько раз нужно звонить клиенту перед тем, как признать сделку неактуальной, и сколько дней заявка может «висеть» в отложенных, хаос исчезает. А вместе с ним исчезают и проваленные сделки.

Несколько секретов для составления рабочих должностных инструкций

Чётко определите функции и обязанности.

Не полагайтесь на «и так понятно». Чем яснее список задач, тем меньше недоразумений и тем точнее сотрудник понимает, за что он отвечает.

Делите на логические блоки.

Структура – это половина успеха. Разделите документ на понятные разделы:

общие положения;

основные функции;

обязанности;

требования к квалификации;

инструкции по конкретным задачам.

Будьте максимально конкретными.

Формулировки вроде «занимается документацией» замените на «готовит и отправляет договоры клиентам в течение 2 рабочих дней после запроса». Чем меньше двусмысленности, тем проще контролировать работу.

Пишите в активном залоге.

Вместо «ответственность за оформление отчётов» – «оформляет отчёты и передаёт их руководителю». Так сразу понятно, кто и что делает.

Забудьте про «и другие обязанности».

Эта фраза убивает всю чёткость. Если задача может появиться – внесите её в инструкцию.

Прописывайте сроки выполнения.

Без сроков задачи превращаются в «когда-нибудь». Например: «отвечает на входящие письма в течение одного рабочего дня».

Укажите взаимодействие с другими отделами.

Кто, кому и в какой момент передаёт задачи. Это поможет убрать «серые зоны» и споры «а кто должен был это сделать?».

Актуализируйте инструкции регулярно.

Бизнес меняется, а вместе с ним и задачи сотрудников. Пересматривайте документ хотя бы раз в год, чтобы он всегда отражал реальность, а не прошлое.

Чек-лист разработки стандартов работы отдела продаж

1. Поставьте точку на карте: куда мы идём?

Прежде чем писать регламент, ответьте себе на простой вопрос: что мы хотим в итоге? Больше продаж? Лояльнее клиенты? Выше эффективность менеджеров? Если цель ясна – менеджеры понимают, что от них ждут и по каким правилам играем.

2. Меряем результат, а не ощущения.

Критерии должны быть конкретными: количество продаж, конверсия, средний чек, процент повторных покупок, уровень удовлетворённости клиента. Без цифр регламент превращается в пожелания «работать хорошо».

3. Дайте команде повод стараться.

Мотивация – не «приятный бонус», а двигатель отдела. Пропишите систему премий, бонусов и поощрений так, чтобы у менеджеров глаза загорались, а не закатывались.

4. Шаг за шагом – как работать с клиентом.

От первого звонка до постпродажного контакта – всё

должно быть расписано. Какие вопросы задаём, какие фразы используем, кому и когда передаём клиента. Тут не должно быть «ну, я обычно делаю так...».

5. Конкуренты: как биться честно.

Да, мы боремся за клиента, но играем по правилам. Пропишите допустимые методы и жёстко отметьте, что нельзя – чтобы никто не подставил компанию и не сжёг репутацию в один день.

6. Постоянный рост – обязательное условие.

Регламент должен включать обучение: тренинги, наставничество, отработку скриптов. Менеджер, который перестал развиваться, превращается в тормоз продаж.

7. Контроль – это не недоверие, это безопасность.

Опишите, кто и как отслеживает выполнение стандартов. Без регулярной проверки даже самый идеальный регламент превращается в красивый документ в папке «никогда не открывать».

8. Проверка на эффективность.

Раз в квартал задавайте вопрос: «Этот регламент реально работает или мы просто делаем вид?» Если что-то буксует – ищем причину и меняем подход.

9. Не бойтесь вносить правки.

Бизнес живой, рынок меняется, клиенты меняются – значит, регламент тоже должен обновляться. Иначе он устареет быстрее, чем ваша CRM, если она есть.

Как я это делаю: взгляд изнутри на бизнес-процессы

Иногда самые простые вещи оказываются не такими уж простыми. Возьмём, к примеру, стандартную ситуацию в автосалоне: клиент приходит на встречу, общается с менеджером, и в идеале – подписывает договор. Всё кажется очевидным. Встретились – подписали. Или не подписали. Какие могут быть варианты?

Но стоит нам взглянуть глубже, разложить процесс по шагам – и перед нами открывается целая вселенная. От момента первой встречи до финального подписания договора может пройти настоящее маленькое «жизненное приключение» – с развилками, неожиданностями, участием разных людей и рисками на каждом этапе.

Чтобы разобраться, я предпочитаю сначала визуализировать процесс. Простая схема помогает быстро увидеть ключевые точки. Например, встречу с клиентом проводит руководитель отдела продаж. Его задача – выявить потребности клиента и провести презентацию автомобиля. Это первый шаг.

Презентация

Следом – выяснение способа покупки: наличные, автокредит или трейд-ин. И здесь появляются новые участники. Если клиент выбирает кредит, подключается банковский специалист или брокер. Если трейд-ин – необходима оценка автомобиля, который клиент собирается сдать. И вот уже после презентации наш «простой» процесс раздваивается или даже строится в три направления.

Наличные

Заявка согласована

Договор оформлен

Брокер

Ипотека

РОП

Презентация

Автомобиль передан

Оценка состоялась

Трейд-Ин

Оценщик

И это только начало. На каждом из этапов может случить-

ся отказ. Банк не одобрил нужную сумму. Оценка автомобиля оказалась ниже ожиданий. Клиент не увидел ценности в предложении. Или, что бывает чаще всего, – он просто пришёл собрать информацию, узнать условия и подумать.

И вот главный вопрос: что мы делаем с такими клиентами? Кто и как с ними работает дальше? Есть ли у нас план, подход, воронка?

Наличные

Заявка согласована

Договор оформлен

Брокер

Ипотека

РОП

Презентация

Автомобиль передан

Оценка состоялась

Трейд-Ин

Оценщик

Отдел продаж/коллцент

Подобные размышления – это и есть первый шаг к выстраиванию системной работы. Разбор процессов на уровне шагов позволяет не только понять, где мы теряем клиента,

но и вовремя подключить нужных специалистов, выстроить эффективную цепочку коммуникации и управлять результатом.

Попробуйте сделать это у себя. Нарисуйте путь клиента от первой встречи до подписания договора. Посмотрите, кто и на каком этапе включается в работу. Где возможны сбои? Где нужна поддержка? Где требуется дополнительная информация или принятие решения?

Так начинается путь к осознанному управлению бизнес-процессами. Именно так – шаг за шагом – выстраивается эффективная система, в которой каждый знает свою роль, а клиент получает уверенность в вашем профессионализме с первых минут общения.

Сотрудник не выполнил задачу. Уволить?

– *«Он опять всё сорвал! Всё, хватит, уволю!»*

Обычно в этот момент я задаю один вопрос:

– *А как именно вы поставили ему задачу?*

И вот тут начинаются откровения.

– «Ну, я сказал: надо сделать».

– «А срок? Формат результата?»

– «Это и так понятно».

А вот для сотрудника, как оказалось, «и так понятно» может значить совсем другое.

Как ставятся задачи на самом деле

Возьмём отдел маркетинга. Руководитель говорит:

– «Нужно придумать что-то для нового продукта».

Звучит вдохновляюще, но на деле менеджер уходит в свободное плавание: у него нет чёткой даты, формата и критерия, по которому поймут, что «что-то» действительно готово. Итог – неделя работы, куча идей... и ни одной, подходя-

щей под задачу.

Два рабочих подхода

Классический, «по-часовой».

Три элемента: что сделать, к какому числу, и кто за это отвечает.

Например, в строительной компании:

– «Сидоров, 15 января подготовь смету на объект №24. Результат – готовая таблица в Excel с расчётами по всем позициям».

Просто и понятно. Но есть нюанс – а выполнимо ли это? Если у Сидорова уже пять срочных смет в работе, ваша задача уйдёт в дальний угол.

Поэтому обязательно уточняйте приоритет:

– «Сидоров, где эта задача по срочности среди твоих текущих?»

– «Ну... где-то на четвёртом месте».

Если дедлайн важен, значит, либо снимаем часть его других задач, либо ищем, кому перепоручить.

Мягкий, «коучинговый».

Работает особенно хорошо, когда у сотрудника много за-

дач, и вам важна его вовлечённость.

Отдел продаж, диалог:

– «Петрова, нужно подготовить список потенциальных клиентов по новому сегменту. Когда сможешь сделать?»

– «Думаю, к 20 января».

Петрова сама озвучила срок – а значит, психологически взяла обязательство. И теперь это уже не «приказ сверху», а её собственное обещание.

Когда что применять

Горящие задачи – только классический метод: чётко, коротко, без вариантов.

Плановые задачи – можно мягкий подход: пусть сотрудник сам оценит время.

И важная истина

Задача без срока, без конкретного исполнителя и без описания результата – это не задача, а пункт в тетрадке «когда-нибудь».

А «когда-нибудь» в бизнесе почти всегда означает «никогда».

Как это было у меня на практике

Один близкий мне человек уже больше тридцати лет занимается делом всей своей жизни. Он не менял сферу, не прыгал с одного на другое – всё это время он шёл в одном направлении, развивая свою компанию. С годами бизнес рос, команда увеличивалась, но однажды он сказал фразу, которая стала для меня сигналом:

– Маша, я больше не могу так работать. Я всё тащу сам. Некому доверить. Я ставлю задачи, а их либо не выполняют, либо делают совсем не так, и мне приходится лезть во всё – от подбора персонала до проверки чистоты унитазов.

Я спросила:

– Приведи пример. Что именно поручил, а сделали не так?

И он рассказал:

– Нужно было встретиться с ЛПР в потенциальной компании-клиенте, предложить наши услуги. Я сказал сотрудни-

кам: узнайте, когда можно подойти, договоритесь. Прошло пять дней. В итоге – ничего. А то, что они сделали, вообще не имело отношения к задаче.

Что мы здесь видим?

Задача оказалась составной, но не была правильно оформлена. И это основная ошибка. Такую задачу нельзя отдавать «в целом» – её нужно обязательно разложить на конкретные шаги с понятными результатами.

Как бы я сформулировала такую задачу?

Цель: провести встречи с ЛПР (лицами, принимающими решения).

Первый шаг: собрать список потенциальных компаний и телефоны секретарей.

Срок: сколько времени нужно на это? Сотрудник сам предлагает срок.

Фиксация: например, «Через три дня у меня будет список из 10 компаний, с телефонами и контактами ЛПР».

Второй шаг: прозвонить в определенный срок, который сотрудник себе так же ставит, назначить встречи.

Результат: список назначенных встреч.

Следующий этап: проведение презентаций.

Вот так ставится задача, чтобы ни у кого не возникало лишних вопросов. Каждый понимает свою зону ответственности. Есть этапы, есть сроки, есть результат, который можно проверить. И самое главное – руководитель не включает-ся во всё сам, а получает возможность делегировать без потери качества.

Совещания, которые крадут жизнь и надежды

Как часто вы проводите совещания со своими подчинёнными? Раз в день? Несколько раз в неделю? Каждый час? И сколько они длятся?

Теперь представьте: общее совещание всех отделов, каким бы большим ни был ваш бизнес, можно провести за **один час**. Всё, что выходит за рамки 60 минут, перестаёт быть рабочей встречей и превращается в балаган.

Я была в компании, где совещания шли по 4–5 часов в день. На одних я сидела без пользы, потому что информация меня не касалась, на других – я просто сидела для «расширения кругозора» и физически не успевала выполнять задачи, которые мне ставили. Через две недели такой «жизни в зале заседаний» я не выдержала: – Ребята, если вы хотите результат – дайте мне работать.

И знаете что? Меня услышали. Мы выработали новый механизм: общее совещание – один раз в неделю, строго по ре-

гламенту.

Через пару месяцев пошли дальше: сделали единую таблицу, где каждый отдел фиксировал ключевые данные, и обсуждали всё на основе цифр и предложений. Формат стал простым:

Раз в неделю – планы на неделю, действия, результаты прошлой недели, цифры.

Раз в месяц – отдельная встреча с каждым отделом (не дольше полутора часов) для планирования на месяц.

Как строить правильное совещание

У руководителя на встрече должны быть:

План–факт–дельта (разница между планом и фактом).

Цифры и рекомендации от отделов.

Документ с предложениями по оптимизации – и именно **предложениями**, а не вопросами «что делать?».

Каждый отдел должен приходить с готовыми вариантами действий, а не ждать, что основатель будет разруливать мелкие операционные вопросы – если конечно это не требования самого руководителя, чтобы так сказать «держать руку на пульсе».

Куда пойти дальше? Считать точку А

Первый вопрос, на который вы как собственник должны ответить: *в какой точке я сейчас нахожусь?* Ответ на него – не философский. Он финансовый. Точка безубыточности (break-even point, или ВЕР) – это тот ориентир, который чёт-

ко показывает: бизнес работает в плюс или в минус. Не по ощущениям, а по цифрам.

Если вы думаете, что ВЕР – это что-то для бухгалтера или отдела экономики, – вы теряете управленческий инструмент. Эта цифра помогает понять, как выстраивать ценовую политику, оценивать эффективность рекламы, прогнозировать рост, управлять ресурсами и не попадать в кассовые разрывы.

ВЕР в бизнесе: не теория, а практика

1. Пережить спад – знать, сколько вам надо, чтобы остаться на плаву

Допустим, вы занимаетесь дренажными системами и отмостками. Сезон – с апреля по октябрь. С ноября по март – выручка нулевая. Если вы знаете, что нужно минимум 500 000 рублей в месяц для покрытия постоянных расходов, – вы заранее принимаете меры: запускаете раннее бронирование, предоплаты, оптимизируете затраты. Не ВЕР – и сезон вас топит, даже если летом будет «жир».

2. Цены – не просто «как у конкурентов», а точка выживания

В тендере клиент требует скидку. ВЕР показывает: при такой цене вы уже у границы рентабельности. Да, можно рискнуть, если это приведёт к большому заказу в будущем или даст репутационный бонус. Но, зная ВЕР, вы хотя бы риску-

ете осознанно.

3. Видеть, где бизнес зарабатывает, а где сливает

В компании, где делали ремонты «под ключ», собственник был уверен: вторичка нерентабельна. Но расчёт показал – как раз вторичка даёт прибыль, а новостройки «съедают» накладные. После пересмотра акцентов бизнес вышел в плюс. ВЕР показывает: где «тянешь», а где «тянут тебя».

4. Использовать ресурсы по максимуму

Офис, склад, персонал, бригады – это постоянные расходы. Если магазин «отбивается» только при 250 продажах в месяц, – значит, план должен быть не «что получится», а «как дойти до 250». Иначе вы просто «содержите офис», а не строите бизнес.

5. Маркетинг с окупаемостью, а не «на удачу»

Контекст, таргет, лиды. Сколько заявок вы получаете? Сколько вам нужно, чтобы выйти в ноль? ВЕР даёт чёткие рамки для unit-экономики: допустимый САС (совокупные затраты на привлечение одного нового клиента), нужный ROMI (показатель окупаемости затрат на маркетинг). Если канал «жрёт» больше, чем приносит – меняем. Если работает – усиливаем. *Ниже мы еще поговорим про работу с каналами и их оценкой.*

6. Планировать не только выручку, но и деньги

Бывает так: работы идут, материалы куплены, а оплата – в самом конце. ВЕР помогает настроить этапы, согласовать предоплаты, чтобы вы были безубыточны и по отчётности, и по факту – по кассе.

7. Аргументировать цену – и клиенту, и банку

Если вы работаете с юрлицами, госконтрактами или через ипотечное кредитование – придётся объяснять, из чего сложилась цена. Структура ВЕР позволяет показать: материалы, работа, накладные, маржа. Это и защита, и прозрачность.

8. Проверка на стресс – «что если»

Что если спрос упадёт на 30%? Или материалы подорожают? Или сезон сдвинется? ВЕР даёт точку отсчёта: до какого уровня можно падать без потерь. Это основа для антикризисных сценариев и резервных фондов.

9. KPI с фокусом на результат, а не объём

Менеджер может продавать что угодно – главное, чтобы был объём. Но если его KPI – вклад в покрытие постоянных расходов, он начинает считать: какой объект продать, с какой маржой, чтобы бизнес оставался в плюсе. Не «продать любой ценой», а «продать с пользой».

10. Рост без перегрузки

Хочется новый офис, технику, команду? Каждый шаг вверх увеличивает постоянку. ВЕР подскажет: сколько новых заказов вам нужно, чтобы не сорваться. И если таких заказов пока нет – лучше не спешить. Или строить рост поэтапно.

11. Многопродуктовый бизнес – без каши

Вы делаете кухни, панели, мебель – всё разное. Если смотреть на общую прибыль, можно не увидеть, что одно направление тащит, а другое – просто «жрёт». ВЕР помогает разложить доходы и расходы по полочкам и принять решения: с чем идти дальше, от чего отказаться.

ВЕР – это не про бухгалтерию, это про управление. Когда вы знаете свою точку безубыточности, у вас появляется инструмент для:

- контроля и планирования,
- точного ценообразования,
- адекватной мотивации команды,
- безопасного масштабирования.

Это операционный компас. Он не гарантирует успех, но помогает не вылететь с курса. И главный вопрос, на который вы должны ответить:

«Зачем мне знать ВЕР? Что я буду с этим делать?». Если у вас есть честный ответ – можно идти дальше.

Как делаю я: считаем точку безубыточности

Чтобы ВЕР начал работать на вас, нужно собрать и проанализировать несколько ключевых блоков данных:

1. Постоянные расходы (фиксированные затраты в месяц):

- Аренда офиса, склада, производственных помещений
- Зарплата управленческого персонала (администрация, бухгалтерия, логистика и т.д.)
- Коммунальные, связь, интернет
- Лизинг, кредиты, страхование
- Программное обеспечение, сервисы, CRM
- Прочие регулярные затраты, не зависящие от объёма продаж

Сложите – получите ваш месячный «порог выживания».

2. Переменные расходы (на каждый проект/единицу продукции):

- Себестоимость (материалы, закупки)
- Зарплаты исполнителей, если они привязаны к проекту
- Логистика, упаковка, расходники
- Прямые комиссионные (например, менеджерам за сделку)

Рассчитайте среднюю маржу на проект/продукт.

3. Средний чек или доход с одного заказа:

- Сколько в среднем вы зарабатываете с одной сделки после переменных затрат
- Можно считать по категориям: мелкие заказы, средние,

крупные – отдельно

Нужен для понимания, сколько заказов требуется в месяц, чтобы выйти в ноль.

4. Текущая и прогнозируемая загрузка:

- Сколько заказов/продаж в месяц реально обрабатывается сейчас

- Какой потенциал у команды, склада, площадки, рекламных каналов

- Где узкие места (люди, деньги, логистика)

- Сопоставьте: текущая загрузка покрывает ВЕР или нет?

5. Действия на основе данных:

При недостаточной марже – пересмотреть цены, сократить скидки, снизить переменные затраты

При низкой загрузке – усилить маркетинг, пересобрать воронку, оптимизировать цикл сделки

При перегрузе – масштабировать, но с учётом новой точки ВЕР

Дополнительно – для продвинутых:

- Сделайте ВЕР по направлениям (если у вас разные продукты/услуги)

- Визуализируйте: график безубыточности, доля постоянных/переменных

- Свяжите с unit-экономикой, ROMI, CAC – особенно если активно вкладываетесь в маркетинг

Можно использовать простую таблицу Excel или любой дашборд. Главное – не усложнять. Ваша цель – начать видеть свой бизнес через призму реальных цифр, а не ощущений.

Пообещайте себе одно: вы не двинетесь дальше, пока не сделаете первые шаги из этой главы. А именно:

Проверите соответствие должностных инструкций реальным обязанностям сотрудников.

Пропишете регламенты работы отделов.

Создадите единую таблицу, где собраны данные всех отделов.

Будете тестировать совещания продолжительностью не более 60–75 минут.

Составите ВЕР, чтобы понимать дальнейшие действия.

На этом этапе вы уже сможете увидеть, где находится слабое звено вашей компании. И, как ни странно, им вполне можете оказаться вы – основатель, предприниматель, учредитель.

Почему так? Часто руководитель сам загружает компанию ненужными задачами, которые не имеют ценности. Это как просить маркетолога показать ROMI, но не знать, что с ним делать. Любые данные, которые вы получаете, должны приводить к конкретным действиям – контрольным, карательным или исполнительным. Иначе вы тонете в операционке сами и утягиваете туда все отделы.

Можно составлять идеальные планы на год, а потом об-

наруживать, что они лежат на «верхней полке» шкафа, пылятся и вспоминаются только под Новый год. Если система работает, планы выполняются – и вряд ли вы бы сейчас читали эту книгу. Но если они не выполняются, нужно понять – почему.

Когда вы составите ВЕР, вы уже будете знать, какой товар/услуга приносит 80% прибыли. Именно на нём и нужно сосредоточить действия и шаги. Но как их спланировать, если ваши планы всё время пылятся?

Бонус для любопытных: UNIT-экономика. Как считая я.

Термин звучит умно, но на самом деле всё просто.

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.