

МЕТОД БО

УПРАВЛЕНИЕ ВЫРУЧКОЙ САЛОНОВ КРАСОТЫ



ФОРМУЛА ДЕНЕГ САЛОНА КРАСОТЫ

СИСТЕМА ТРЁХ РЫЧАГОВ УПРАВЛЕНИЯ ВЫРУЧКОЙ

БОХОДИР МАШАРИПОВ

Боходир Машарипов

МЕТОД БО. Формула

денег салона красоты

<https://litres.ru/74308342>

SelfPub; 2026

Аннотация

«МЕТОД БО» — практическая система управления выручкой салона красоты. Боходир Машарипов показывает, как сделать рост бизнеса предсказуемым через три ключевых рычага: активную клиентскую базу, средний чек и частоту визитов.

Читатель узнает, как находить реальные причины потерь, повышать возвращаемость клиентов, выстраивать работу администратора и мастера и принимать решения на основе показателей. Схемы, практические примеры и управленческие модели помогают сразу переносить идеи книги в работу.

Книга предназначена для владельцев и управляющих салонами красоты, руководителей бьюти-проектов, администраторов и предпринимателей, которые хотят перейти от ручного управления и постоянного тушения пожаров к понятной системе роста.

Содержание

БЛАГОДАРНОСТИ	4
ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1. НОВОЕ ВРЕМЯ — НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ	26
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ САЛОНОВ	35
ГЛАВА 3. ФОРМУЛА ДЕНЕГ	41
Конец ознакомительного фрагмента.	52

Боходир Машарипов

МЕТОД БО. Формула

денег салона красоты

БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга родилась не за письменным столом. Она рождалась в салонах красоты, на совещаниях, в спорах, в поиске решений, в успехах и ошибках. Поэтому прежде всего я хочу поблагодарить людей, которые были рядом на этом пути.

Особую признательность хочу выразить моему партнёру Игорю Стоянову — основателю и президенту сети салонов красоты «Персона». Именно созданная им система, философия предпринимательства и многолетняя практика развития бизнеса стали той средой, в которой формировались многие идеи этой книги.

Искреннюю благодарность хочу выразить Кудрату Юсупову — моему многолетнему партнёру и единомышленнику. Его доверие, поддержка и готовность вместе искать решения сыграли важную роль в создании этой книги.

Благодарю коллег, с которыми мы вместе развиваем Единый торговый дом и Управляющую компанию, — Анну Пущину, Татьяну Демидову, Катерину Уланову, Елену Лаврову.

ву, Дмитрия Чепрасова и Максима Лаврова.

Совместная работа над развитием продукта, бренда «Персона», франчайзинговой сети, маркетинга и сопровождения салонов позволила не только проверить многие идеи на практике, но и превратить их в реальные управленческие решения, которые легли в основу этой книги.

Отдельные слова благодарности адресую Алёне Колпаченко, Нане Урушадзе, Ирине Смирновой, Елене Петровой, Анастасии Калашниковой и Виктору Воронину.

Совместная работа с этими сильными профессионалами позволила проверить многие идеи книги в реальной практике бизнеса и превратить многие подходы из теории в работающие инструменты.

Особую благодарность выражаю Александру Смирнову за поддержку в подготовке, оформлении и издании книги.

Благодаря его участию эта работа получила возможность стать полноценным изданием.

Сердечную признательность хочу выразить своим родителям. Именно они воспитали во мне трудолюбие, ответственность, уважение к людям и стремление всегда доводить начатое до конца. Всё, чего мне удалось достичь в жизни и бизнесе, во многом стало возможным благодаря тем ценностям и жизненным принципам, которые они заложили в меня с детства.

И, конечно, я благодарен всем партнёрам, управляющим, администраторам, мастерам и клиентам сети «Персона».

Именно ежедневная практика, реальные результаты, ошибки, победы и тысячи рабочих ситуаций стали фундаментом для появления этой книги.

Если идеи, изложенные на этих страницах, помогут руководителям лучше понимать свой бизнес, принимать более точные решения и создавать сильные команды, значит, опыт, знания и усилия всех людей, которые были рядом на этом пути, нашли своё продолжение в этой книге.

С уважением и благодарностью,

Боходир Машарипов (БО)

ВВЕДЕНИЕ

«Всё у нас, Луцилий, чужое, одно лишь время наше» Луций Анней Сенека

Я хочу начать не с цифр. Не с показателей. И даже не с бизнеса. Я хочу начать с самого важного. Со времени. И здесь важно правильно понять. Сенека не говорил, что время — просто ценность. Он говорил о другом: время — это единственный ресурс, который невозможно вернуть. Деньги можно заработать. Бизнес можно перестроить. Даже здоровье иногда можно восстановить. Но время... всегда превращается в прожитую жизнь. И вот главный вопрос: на что уходит наша жизнь каждый день? На хаос? На тушение пожаров? На ощущение, что «что-то происходит, но не понятно что»? Или на управление? Потому что, если честно, большинство управляющих не управляют.

Они:

- реагируют
- догоняют
- пытаются удержать

И в этом процессе теряется самое главное — время. И вот здесь начинается смысл того, о чём эта книга.

Метод БО — это не просто формула. Это управленческий подход, который возвращает управление. А система 3X — это инструмент метода БО, который делает управление вы-

ручкой понятным и измеримым.

Когда у тебя нет системы:

- ты тратишь время впустую
- ты перегружаешься
- страдают отношения
- падает энергия
- уходит здоровье

Когда появляется система:

- появляется ясность
- появляется контроль
- появляется спокойствие

Метод БО — это не только про выручку. Это про то, как перестать терять жизнь в хаосе.

Через систему трёх рычагов управления выручкой:

- активная клиентская база
- средний чек
- частота визитов

мы начинаем управлять бизнесом.

А значит:

- управлять своим временем
- своей энергией
- своей жизнью

И в этом месте важно понять: мы не управляем только деньгами. Мы управляем тем, как проходит наша жизнь. И здесь важно сделать следующий шаг. Потому что всё, о чём мы говорим — не абстрактно. Это не про философию ради

философии. Это про то, как именно мы теряем время каждый день. И чаще всего это происходит не в жизни вообще. А в конкретной точке.

В управлении. В бизнесе. В салоне. В команде. В решениях, которые мы принимаем каждый день. Именно там время либо превращается в результат, либо растворяется в хаосе. И чтобы это стало понятно не в теории, а на практике — я хочу показать, как это выглядит на самом деле.

Салон красоты со стороны почти всегда выглядит красиво. Хорошая локация. Стильный интерьер. Улыбающиеся администраторы. Ухоженные мастера. Атмосфера, в которой приятно находиться. Первый раз, когда я зашел в салон с точки зрения анализа бизнеса, у меня было именно такое ощущение.

Это был типичный салон в центре Москвы. Красивое пространство, аккуратно оформленное, с продуманной подачей. Витрина выглядела привлекательно: аксессуары, уходовые средства, детали, создающие ощущение стиля и уровня. Сотрудники выглядели достойно. Клиенты — ухоженные. Всё производило впечатление места, где всё должно работать правильно. Со стороны это выглядело как успешный, живой, современный салон. Как бизнес, в котором всё хорошо. Но как только мы начали разбираться глубже, стало очевидно: снаружи — порядок и красота, внутри — отсутствие системы.

Когда мы начали смотреть цифры, картина резко измени-

лась. Выручка была. Клиенты были. Мастера были заняты. Но при этом:

- не хватало расходных материалов;
- возникали кассовые разрывы;
- решения принимались в режиме «здесь и сейчас»;
- владелец был перегружен;
- команда работала, но не понимала, за счёт чего форми-

руется

результат.

Каждый день происходило много действий. Но эти действия не складывались в систему. И именно в этот момент стало понятно: в салоне может быть движение, деньги и клиенты — и при этом не быть управления.

ИЛЛЮЗИЯ ДВИЖЕНИЯ

Самое опасное в этой ситуации — иллюзия, что всё работает. Есть запись. Есть поток. Есть деньги. Есть занятость. Но если посмотреть глубже:

- нет устойчивости;
- нет повторяемости;
- нет понимания причин.

И тогда выручка становится случайной. Один месяц сильный. Второй слабый. Третий «вытянули». Четвёртый снова провал.

ТРИ ЭТАПА, КОТОРЫЕ МЫ ПРОШЛИ

ПЕРВЫЙ ЭТАП — БЫСТРЫЕ ДЕНЬГИ И ПЕРВАЯ ВЕРА

Когда мы начали работать с салонами, мы не начинали с построения системы. Мы начали с того, что быстрее всего влияет на результат.

С денег внутри визита. Мы увидели простую вещь: даже при существующем потоке клиентов салоны недозарабатывают.

Деньги уже есть внутри. Но система их не поднимает. И тогда мы начали разбирать продажи. Первое, что мы сделали — пересобрали витрину. До этого она была выстроена по брендам. Но для клиента это не имеет смысла. Клиент покупает не бренд. Клиент покупает решение.

Мы полностью изменили подход:

- разложили продукцию по назначению;
- сделали понятную структуру;
- убрали перегруженность;
- закрыли пустоты;
- добавили недостающие позиции.

Дальше — сделали ценовую лестницу. Чтобы у клиента

был выбор:

- доступный уровень;
- средний;
- премиальный.

И самое важное — начали работать с командой. Мы не учили продавать. Мы учили рекомендовать. Показывали: если ты не предлагаешь — ты не помогаешь клиенту. И это дало результат.

Выручка начала расти. Команда увидела деньги. Появилась вера. Это была первая точка — ощущение, что можно влиять.

ВТОРОЙ ЭТАП — ЭНЕРГИЯ КОМАНДЫ

И КЛИЕНТСКИЙ ДЕНЬ

Но дальше стало понятно: одних денег недостаточно. Можно увеличить чек. Но если команда не объединена — система не живёт.

И тогда появился инструмент, который позже разошёлся по рынку — клиентский день.

Это был не маркетинг. Это был управленческий инструмент. Мы хотели решить сразу несколько задач:

- вернуть клиентов;

- усилить запись;
- создать эмоцию;
- объединить команду;
- показать потенциал.

В этот день салон работал по-другому. Было больше энергии. Больше вовлечённости. Больше концентрации.

Но главное — команда увидела:

- на что она способна;
- какой у неё уровень;
- сколько она может сделать.

Это меняло мышление. Появлялась вера. Состязательность. Командность. Движение. Клиентский день стал точкой роста.

ТРЕТИЙ ЭТАП — РОСТ ЧЕРЕЗ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Параллельно с этим мы начали усиливать привлечение. Потому что казалось, что главный ограничитель — это поток.

Мы создали маркетинг. Настроили приток клиентов. Ввели акции на первый визит.

И это дало результат. Салоны начали расти. Год к году:

- 20%;
- 25%;
- 30%.

Мы начали масштабировать эту модель. Логика была простая:

новые клиенты → рост.

Дальше:

- нанимали новых мастеров;
- давали им поток;
- ставили планы;
- обучали.

Приоритет был очевиден:

новые клиенты → новые мастера → выручка.

И какое-то время это работало. Салоны выровнялись. Начали дышать. Появилась система. Так казалось.

ПЕРЕЛОМ — КОГДА РОСТ ОСТАНОВИЛСЯ

Но спустя время всё изменилось. Рост начал замедляться:
30% → 20% → 10% → 0%.

И это происходило в разных салонах. Это был сигнал.

БОЛЕЗНЬ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Всё внимание было направлено только на вход. Мастера просили новых клиентов. Администраторы просили новых клиентов. Управляющие требовали новых клиентов. Если что-то не так — виноват маркетинг.

Начинались:

- новые акции;
- новые каналы;
- новые бюджеты.

Если это не помогало:

- место не работает;
- надо переезжать;
- надо всё менять.

ВОПРОС, КОТОРЫЙ ИЗМЕНИЛ ВСЁ

И в какой-то момент мы остановились. И задали простой вопрос: что происходит с теми клиентами, которые уже есть?

ВЗГЛЯД ВНУТРЬ

Мы начали анализировать клиентскую базу. Сегментировали. Считали.

Смотрели динамику. И увидели одно и то же: активная клиентская база не растёт. Несмотря на поток новых клиентов.

ПОНИМАНИЕ

Это было ключевое открытие. Мы вкладывали ресурсы не

туда. Мы строили вход. Но не управляли системой.

РАЗВОРОТ

И тогда мы изменили фокус:
с новых клиентов → на активную клиентскую базу. Мы начали:

- считать базу;
- анализировать динамику;
- смотреть возврат;
- работать с удержанием.

РЕЗУЛЬТАТ

Через 2–3 месяца: салоны начали расти на 20–30% в месяц без увеличения потока новых клиентов.

ПОЧЕМУ ЭТО СРАБОТАЛО

Потому что изменилась система. Мы начали:

- удерживать клиентов;
- увеличивать частоту;
- увеличивать средний чек;
- работать с качеством.

РОЖДЕНИЕ СИСТЕМЫ

Выручка — это не маркетинг. Выручка — это система. Метод БО привёл нас к созданию системы 3X — системы трёх рычагов управления выручкой.

ФОРМУЛА ДЕНЕГ САЛОНА КРАСОТЫ

Выручка = Активная клиентская база × Средний чек × Частота визитов

ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП

Если вы не управляете этими тремя рычагами — вы не управляете выручкой.

ФИНАЛ

Салон можно вести по-разному. Можно всё время быть занятым. Можно всё время реагировать. Можно всё время «спасать». А можно выстроить систему и начать управлять.

Метод БО — это переход от хаоса к управляемому бизнесу. А система 3X — инструмент, который делает этот переход возможным.

Эта книга — про второй путь. И дальше важно понять, как будет построена эта книга. Потому что система 3X — это не только формула. Это способ мышления. И способ управления. Чтобы сделать её максимально понятной и практической, книга построена особым образом.

В ней используются сразу несколько уровней восприятия:

- смысл,
- система,
- управленческая логика,
- и образ.

Каждая глава будет последовательно раскрывать систему, показывать её структуру и закреплять через наглядную модель. И прежде чем перейти дальше, важно объяснить, как именно читать эту книгу и как устроена её логика.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Эта книга построена особым образом. Она написана сразу на нескольких уровнях понимания: смысл, система, практика и образ.

Каждая глава книги состоит из четырёх элементов:
Афоризм, Схема, Разбор, Комикс.

Афоризм задаёт смысл. Он формирует управленческое мышление и направление мысли.

Схема показывает систему. Она даёт структуру и позволяет увидеть взаимосвязи.

Разбор объясняет управление. Здесь раскрывается логика решений, действий и влияния на выручку.

Комикс закрепляет понимание. Он переводит систему в образ и делает управление наглядным.

Таким образом книга работает одновременно:

- как управленческое руководство,
- как система принятия решений,
- как практический инструмент,
- как визуальная модель управления.

Вы можете читать книгу последовательно, можете возвращаться к схемам, можете использовать комиксы для обучения команды. Все элементы книги работают вместе. И именно в этой связке появляется системное понимание управления выручкой.

Чтобы система была понятна не только через цифры, в книге используется дополнительный уровень — образный. Мы вводим визуальную модель управления, которая помогает увидеть роли команды и взаимосвязь трёх рычагов. Так появляется вселенная 3X.

ВСЕЛЕННАЯ 3X

Чтобы сделать систему управления наглядной, в книге используется визуальная модель — вселенная 3X. Она помогает увидеть роли в управлении выручкой через персонажей. Это не отдельная теория, а образное представление реальной

структуры салона. В центре этой вселенной находится Персона.

ОНА ПРИХОДИТ
НЕ ПРОСТО ЗА УСЛУГОЙ.
ОНА ПРИХОДИТ
ЗА ЛУЧШЕЙ ВЕРСИЕЙ СЕБЯ.

ЕЁ ВИЗИТ — ЭТО ИНВЕСТИЦИЯ
В УВЕРЕННОСТЬ, ОБРАЗ
И СВОЁ БУДУЩЕЕ.



ЕЁ ЦЕННОСТЬ

УВЕРЕННОСТЬ, КРАСОТА
И ГАРМОНИЯ.



ЕЁ ЦЕЛЬ

ВЫГЛЯДЕТЬ И ЧУВСТВОВАТЬ
СЕБЯ НА ВСЕ 100%.



ЕЁ ВЫБОР

ДОВЕРЯЕТ ПРОФЕССИОНАЛАМ,
КОТОРЫЕ ПОНИМАЮТ ЕЁ.



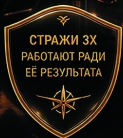
ЕЁ ДОВЕРИЕ

ЗНАЕТ: ЗДЕСЬ О НЕЙ
ПОЗАБОТЯТСЯ.



ЕЁ РЕЗУЛЬТАТ

ВОСХИЩЕНИЕ ДРУГИХ
И УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ СЕБЯ.



ПЕРСОНА



НАША ГЛАВНАЯ ГЕРОИНЯ

КАЖДЫЙ ВИЗИТ ДЕЛАЕТ ЕЁ ЕЩЁ ЛУЧШЕ.

ЕЁ ОБРАЗ. ЕЁ ИСТОРИЯ. ЕЁ ЛУЧШАЯ ВЕРСИЯ.

Персона — это клиент салона. Главная героиня всей си-

стемы.

Именно ради её результата работает команда. Каждый визит влияет на состояние Персоны. А система 3X управляет этим результатом.

Во вселенной 3X управление представлено через трёх персонажей: Стратег, Эксперт, Навигатор.

Это образные роли, которые соответствуют реальным ролям команды салона.



Стратег — это управляющий или собственник салона. Он отвечает за рост активной клиентской базы. Его задача — привле-

чение, удержание и развитие клиентов.



ДИАГНОСТИКА

Вижу истинную
потребность:
волос, образа,
настроения.



РЕШЕНИЕ

Подбираю идеальное
решение, которое
раскроет красоту
и уверенность.



МАСТЕРСТВО

Создаю результат
на высочайшем
уровне. Техника —
моя сила.



ЗАБОТА О РЕЗУЛЬТАТЕ

Даю рекомендации
по уходу, чтобы
красота сохранялась
дольше.



ВДОХНОВЕНИЕ

Каждый образ —
это искусство.
Каждая Персона —
уникальна.

“

Я СОЗДАЮ НЕ ПРОСТО
ПРИЧЁСКУ. Я СОЗДАЮ
ПРЕОБРАЖЕНИЕ,
КОТОРОЕ ОСТАЁТСЯ
С ПЕРСОНОЙ НАДОЛГО.

ЭКСПЕРТ

(МАСТЕР)

СОЗДАЁТ ЦЕННОСТЬ ВИЗИТА. РЕШАЕТ ЗАДАЧИ ПЕРСОНЫ.

ЕГО РЫЧАГ — СРЕДНИЙ ЧЕК.



РЫЧАГ:
СРЕДНИЙ ЧЕК

Эксперт — это мастер. Он отвечает за результат визита и средний чек. Его задача — усиливать ценность услуги и

решать задачу клиента.

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА.
ПРАВИЛЬНЫЙ МАРШРУТ.
ВЕРНЫЙ СЛЕДУЮЩИЙ
ШАГ.
Я СОЗДАЮ ОПЫТ,
В КОТОРЫЙ ХОЧЕТСЯ
ВОЗВРАЩАТЬСЯ.

НАВИГАТОР

ЗАПИСЬ
И ПЛАНИРОВАНИЕ
Точный тайминг –
комфорт Персоны
и команды.

СЕРВИС
И ВПЕЧАТЛЕНИЯ
Забота в деталях.
Доверие с первых
минут.

ВОЗВРАТ
И ЧАСТОТА
Фиксирую следующий
визит. Создаю
привычку красоты.

МЕСТО,
ГДЕ НАЧИНАЕТСЯ
ВАШ ЛУЧШИЙ
ОБРАЗ

3X

ВАШ ПУТЬ
К ЛУЧШЕМУ СЕБЕ
НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ

НАВИГАТОР

(АДМИНИСТРАТОР)

УПРАВЛЯЕТ КЛИЕНТСКИМ ПУТЁМ. СОЗДАЁТ ПЛАВНЫЙ СЕРВИС.
ЕГО РЫЧАГ – ЧАСТОТА ВИЗИТОВ.

РЫЧАГ:
ЧАСТОТА

Навигатор — это администратор. Он отвечает за частоту визитов. Его задача — возвращаемость клиента, запись и

управление
интервалами.

Таким образом: Стратег = управляющий Эксперт = мастер Навигатор = администратор Персона = клиент

Вместе они формируют систему управления выручкой. Но управляют они не интуитивно. Им помогает Интеллект 3X.

Интеллект 3X — это аналитика системы. Он показывает состояние бизнеса, выявляет точки роста, и помогает принимать управленческие решения.

Вся модель выглядит так: Персона — результат Стратег — активная клиентская база Эксперт — средний чек Навигатор — частота визитов Интеллект 3X — аналитика Система 3X — структура управления Метод БО — управленческая философия

Эта вселенная помогает увидеть управление выручкой как единую систему, где каждая роль влияет на результат.

И именно через эту модель хаос превращается в управляемый рост.

ГЛАВА 1. НОВОЕ ВРЕМЯ — НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

«Мы не можем решать проблемы на том уровне мышления, на котором их создали» Альберт Эйнштейн

ОТ ХАОСА К УПРАВЛЕНИЮ

Большинство салонов живут в режиме реакции.

Система возвращает управление.



СИСТЕМА — ЭТО НЕ ПРО СЛОЖНОСТЬ. ЭТО ПРО ЯСНОСТЬ, КОНТРОЛЬ И РЕЗУЛЬТАТ.

ПЕРВЫЙ ШАГ — ОПРЕДЕЛИТЬ, ГДЕ ВЫ СЕЙЧАС.

МЕТОД БО

УПРАВЛЕНИЕ ВЫРУЧКОЙ САЛОНА

Каждый салон красоты в какой-то момент упирается не в потолок рынка, не в конкуренцию и даже не в количество клиентов. Он упирается в мышление.

Можно долго искать причины снаружи: в экономике, в локации, в конкурентах, в мастерах. Но в какой-то момент

становится очевидно: ограничение находится внутри. В том, как мы думаем. В том, как мы принимаем решения. В том, как мы видим свой бизнес.

ПОЧЕМУ СТАРЫЕ ПОДХОДЫ ПЕРЕСТАЮТ РАБОТАТЬ

Любая модель, которая даёт результат, со временем перестаёт работать. Не потому что она плохая. А потому что меняется среда.

Меняются клиенты. Меняются ожидания. Меняется конкуренция.

Меняется скорость.

Но есть ещё более важная причина. Мы начинаем воспринимать текущую модель как единственно возможную. Она становится нормой. Правилom. «Так правильно». И именно в этот момент она начинает устаревать.

ПАРАДИГМА, КОТОРУЮ МЫ НЕ ВИДИМ

В бизнесе существует понятие парадигмы. Это набор правил и убеждений, через которые мы смотрим на реальность. Проблема в том, что парадигма невидима для того, кто внутри неё. Человек не понимает, что он мыслит в рамках ограничений. Он считает, что он видит реальность.

Именно поэтому:

- новые решения сначала кажутся странными;
- новые подходы — неправильными;
- новые модели — неработающими;

Потому что они не укладываются в текущую картину мира.

КАК ЛОМАЕТСЯ СТАРАЯ МОДЕЛЬ

Старая модель не ломается сразу. Сначала она перестаёт давать рост. Потом начинает давать нестабильность. Потом требует всё больше усилий при меньшем результате. И в этот момент большинство делает ошибку: пытается усилить старую модель. Добавляют маркетинг. Усиливают контроль. Давят на команду.

Но если сама логика устарела — усиливать её бесполезно.

ИЛЛЮЗИЯ «МЫ И ТАК ВСЁ ЗНАЕМ»

Одна из самых опасных точек — это уверенность. «Мы давно в рынке», «Мы всё уже проходили», «Мы понимаем, как это работает».

В этот момент развитие останавливается. Потому что вместо поиска нового начинается повторение старого. Но рынок уже другой. И клиенты уже другие.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ ОЩУЩЕНИЕ

Большинство салонов управляются через ощущение. «Мне кажется, что...», «Я чувствую, что...», «Наверное, проблема в...».

На начальном этапе это работает. Когда бизнес небольшой, когда владелец вовлечён во всё, когда он видит каждую деталь — ощущение даёт результат.

ПОЧЕМУ ОЩУЩЕНИЕ ПЕРЕСТАЁТ РАБОТАТЬ

Но с ростом бизнеса ощущение начинает давать сбой. Потому что система становится сложнее. Больше людей. Больше процессов. Больше решений.

И появляется перегруз. Владелец начинает:

- реагировать вместо управления;
- тушить пожары вместо системных действий;
- принимать решения на эмоциях;

И в какой-то момент теряет контроль. Не потому что он слабый. А потому что инструмент устарел.

НОВАЯ МОДЕЛЬ ВСЕГДА СНАЧАЛА ВЫГЛЯДИТ СЛАБОЙ

Есть важное наблюдение: новая модель почти всегда сначала выглядит хуже старой. Она непривычна. Она не даёт мгновенного результата. Она кажется «неочевидной».

И поэтому большинство её отвергает. Но именно в этот момент происходит разделение: одни остаются в старой системе, другие начинают строить новую.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ

В какой-то момент возникает необходимость перейти к системе. Система — это не усложнение. Это способ упростить управление.

Это способ:

- видеть картину целиком;
- понимать причины;
- принимать решения на основе данных;

Система убирает хаос. Она даёт:

- предсказуемость;
- повторяемость;
- управляемость;

РОЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО И СОБСТВЕННИКА

В новой модели меняется роль. Управляющий — это не тот, кто решает задачи. Управляющий — это тот, кто управляет системой.

Он:

- видит показатели;
- понимает взаимосвязи;
- влияет на результат;

Собственник — это не тот, кто контролирует всё. Собственник — это тот, кто выбирает модель. Кто определяет правила. Кто задаёт направление.

НЕОБХОДИМОСТЬ К СИСТЕМНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Именно здесь возникает необходимость в простой системе. Системе, которая позволяет:

- видеть бизнес целиком;
- понимать, что влияет на результат;
- управлять выручкой осознанно;

И именно здесь формируется логика метода БО. Метод БО — это переход от управления через ощущение к управлению через систему.

Это изменение мышления управляющего. Изменение роли собственника. Изменение подхода к бизнесу.

Метод БО не начинается с формулы. Он начинается с мышления. И уже из этого мышления рождается инструмент управления — система 3Х.

Система трёх рычагов управления выручкой:

- активная клиентская база
- средний чек
- частота визитов

Именно она позволяет перевести управление из ощущений в систему. Далее мы разберём, как именно работает система 3Х и каким образом она превращает выручку в управляемый показатель.



1

УПРАВЛЕНИЕ ПО ОЩУЩЕНИЯМ

Управление строится на ощущениях. Кажется, что всё нормально. Но система не видна.

2

ПРОБЛЕМЫ ПОВТОРЯЮТСЯ

Сегодня окна пустые... Записи мало.

А у меня, завтра нет записи...

СЕКРЕТ

Проблемы повторяются. То перегруз. То пустые окна. Результат нестабилен.

3

СТРАТЕГ ПЫТАЕТСЯ УПРАВЛЯТЬ ВСЕМ

ЗАПУСТИМ РЕКЛАМУ

ПОДНИМЕМ ЦЕНЫ

СДЕЛАЕМ АКЦИЮ

Решения принимаются хаотично. Без системы. Без понимания причин.

4

ИНТЕЛЛЕКТ 3X ПОКАЗЫВАЕТ ОШИБКУ

Нельзя управлять всем сразу. Нужно видеть систему.

5

ПОЯВЛЯЮТСЯ ТРИ РЫЧАГА

Всего три показателя формируют выручку.

6

СТРАТЕГ НАЧИНАЕТ ВИДЕТЬ

ПАНЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ 3X

АКБ	ЧЕК	ЧАСТОТА
2 200 +10%	5 500 Р +10%	0,7 +0,1
Визиты 1 540	Выручка 8 470 000 Р +21%	

BOSS

Когда показатели видны — появляется управление.

7

РАЗНЫЕ СИТУАЦИИ

АКБ	ЧЕК	ЧАСТОТА
1 900 -10%	6 000 Р +20%	0,6 -0,1
БАЗА ПАДАЕТ	ЧЕК РАСТЁТ	ЧАСТОТА ПАДАЕТ

Каждая комбинация означает разную ситуацию.

8

СТРАТЕГ ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- УСИЛИВАЕМ ВОЗВРАТ
- РАБОТАЕМ С БАЗОЙ
- ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ
- ПРОГРАММА ЛОВКОСТИ

Управление становится точным. Решения — осознанными.

9

ФИНАЛ

Новое мышление управляющего — это управление системой. НЕ ОЩУЩЕНИЯМИ. А КОМБИНАЦИЕЙ ТРЕХ РЫЧАГОВ.

АКБ ЧЕК ЧАСТОТА

СИСТЕМА РАБОТАЕТ. РЕЗУЛЬТАТ РАСТЁТ.

АКБ 2 200 ЧАСТОТА 0,7 ЧЕК 5 500 Р

ВИЗИТЫ 1 540 ВЫРУЧКА 8 470 000 Р

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ САЛОНОВ

«Вы не можете управлять тем, что не можете описать.»

Питер Друкер

ТРИ МОДЕЛИ САЛОНОВ

Каждый салон находится на одном из этапов.

Разница — в подходе к управлению.



На первый взгляд все салоны разные. Разные форматы. Разные локации. Разные команды. Разный уровень.

Но если смотреть глубже, становится очевидно: большинство салонов проходит одни и те же стадии. И сталкивается с одними и теми же проблемами.

ОБЩАЯ ПРОБЛЕМА — НЕСТАБИЛЬНАЯ ВЫРУЧКА

Главная боль, с которой сталкиваются салоны, — это нестабильность. Сегодня выручка есть. Завтра её нет.

Один месяц сильный. Следующий слабый. И это происходит независимо от уровня салона.

Причина не в рынке. И не в клиентах. Причина в модели управления.

МАЛЫЙ САЛОН

Это начальный этап. Обычно здесь владелец находится внутри бизнеса.

Он:

- сам управляет
- сам контролирует
- сам решает
- сам «держит» всё

Часто он одновременно: управляющий, администратор, маркетолог, иногда даже мастер.

На этом этапе многое держится на энергии. На вовлечённости. На личном контроле. И это даёт результат.

Но у этой модели есть предел. Как только салон начинает

расти, эта система перестаёт справляться. Потому что один человек не может контролировать всё.

РАСТУЩИЙ САЛОН

Это самый сложный этап. Салон уже вырос. Появилась команда. Появился поток. Появились деньги. Но системы ещё нет. Здесь возникает ощущение хаоса. Вроде всё работает. Но всё нестабильно.

Появляются проблемы:

- клиенты есть, но не возвращаются
- мастера есть, но нет загрузки
- деньги есть, но нет прибыли
- действий много, результата нет

Владелец начинает делегировать. Появляется управляющий. Появляются роли.

Но:

- ответственность размыта;
- процессы не описаны;
- решения принимаются ситуативно;

И именно здесь большинство салонов застревает. Потому что старая модель уже не работает, а новая ещё не построена.

СФОРМИРОВАННЫЙ САЛОН

Это следующий уровень. Здесь появляется система. Чётко определены роли. Есть показатели. Есть регулярное управление. Салон становится управляемым. Выручка становится предсказуемой. Результат — повторяемым.

Управляющий работает не с задачами, а с показателями. Он видит:

- где проблема
- почему она возникла
- как на неё повлиять

Собственник выходит из операционки и начинает управлять бизнесом на уровне модели.

ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО НЕ ПЕРЕХОДИТ

НА ЭТОТ УРОВЕНЬ

Потому что переход требует изменения мышления. Нельзя вырасти в системе, оставаясь в старой логике.

Нельзя управлять большим салоном, используя инструменты малого. Но именно это чаще всего и происходит. Люди пытаются: усилить контроль, добавить действий, уско-

ряться. Но проблема не в скорости. Проблема в системе.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ВЫВОД

Любой салон проходит путь:

малый → растущий → сформированный Но переход не происходит сам. Он требует:

нового мышления новых инструментов новой системы управления

И именно здесь возникает необходимость в простой, понятной модели. Модели, которая позволяет управлять вырубкой системно. Именно из этой логики формируется метод БО.

Метод БО переводит управление салоном из интуитивного в системное.

Он меняет подход к управлению, роль управляющего и модель принятия решений. А инструментом метода БО становится система 3X — система трёх рычагов управления вырубкой.

Именно она позволяет перевести салон из стадии нестабильного роста в стадию управляемого бизнеса.



ГЛАВА 3. ФОРМУЛА ДЕНЕГ

«Всё следует упрощать до тех пор, пока это возможно, но не более того» Альберт Эйнштейн

ФОРМУЛА ДЕНЕГ САЛОНА

Вся выручка складывается из трёх множителей.
Это не про магию. Это про управление тремя рычагами.



1. ВИЗИТЫ = АКБ × ЧАСТОТА

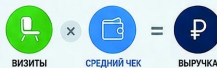
Количество визитов зависит от того, сколько клиентов у вас есть и как часто они приходят.



Без базы нет визитов.
Без частоты база не работает.

2. ВЫРУЧКА = ВИЗИТЫ × СРЕДНИЙ ЧЕК

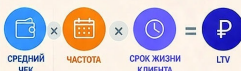
Каждый визит приносит деньги.
Задача — увеличивать ценность визита.



Чем больше визитов и выше чек, тем больше выручка.

3. LTV = СРЕДНИЙ ЧЕК × ЧАСТОТА × СРОК ЖИЗНИ КЛИЕНТА

LTV показывает, какую прибыль приносит один клиент за всё время.



LTV — комплекс для управленческих решений.
Он показывает ценность клиента в долгосрочной перспективе.



ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:
ВЫРУЧКА — ЭТО НЕ СЛУЧАЙНОСТЬ.
ЭТО РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛЕНИЯ ТРЕМЯ РЫЧАГАМИ.



РАСТЕТ БАЗА
→ растут визиты



РАСТЕТ ЧЕК
→ растёт ценность каждого визита



РАСТЕТ ЧАСТОТА
→ растёт повторная выручка

Любой бизнес, каким бы сложным он ни был, в какой-то момент требует простой управленческой модели. Не упрощённой до примитивности. А упрощённой до сути.

Потому что пока у руководителя нет ясной логики, он не управляет. Он реагирует. Он чувствует, что что-то идёт не так. Он видит, что выручка колеблется. Он понимает, что команда перегружена, но деньги не соответствуют усилиям.

Он замечает симптомы, но не всегда может быстро добраться до причины.

Именно поэтому сильные управленческие системы почти всегда строятся одинаково: сложная реальность сначала сводится к нескольким ключевым показателям, а уже потом раскрывается глубже.

Так работает и медицина. Сначала врач смотрит базовые показатели, а потом, если нужно, уходит в анализ глубже.

Так работает и управление в крупном бизнесе. Сначала руководитель смотрит на несколько опорных чисел, которые дают картину, а уже затем идёт в детали.

Так должен работать и салон красоты. Пока у нас нет такой опорной модели, управление превращается в набор действий.

Кажется, что нужно больше рекламы. Кажется, что нужно сильнее контролировать. Кажется, что нужно поднажать на команду. Кажется, что нужно срочно что-то предпринимать.

Но это не даёт стабильности. Потому что без модели невозможно понять главное:

- где именно находится проблема;
- какой показатель просел;
- какое решение действительно даст результат.

Именно из этой необходимости и родилась формула, которую мы называем формулой денег.

ПОЧЕМУ ВООБЩЕ НУЖНА ФОРМУЛА

Многим слово «формула» кажется слишком простым для живого бизнеса. Салон красоты — это люди. Это эмоции. Это сервис. Это вкус. Это атмосфера. Это команда. Это энергия. И всё это правда.

Но правда и в другом: как только дело доходит до управления, бизнес должен стать измеримым.

Нельзя управлять только атмосферой. Нельзя управлять только харизмой. Нельзя управлять только ощущением.

Управление начинается там, где появляется понятная модель, которая помогает увидеть причинно-следственную связь.

Что именно формирует выручку? Почему она растёт? Почему она падает? Почему в одном салоне при тех же усилиях результат лучше, а в другом — хуже? Почему один мастер даёт стабильность, а другой — постоянную утечку? Почему один зал растёт, а другой тянет результат вниз?

Без модели все эти вопросы будут обсуждаться в категориях мнений. С моделью они начинают обсуждаться в категориях управления.

КАК МЫ К НЕЙ ПРИШЛИ

Мы не придумали эту формулу за столом. Она не родилась из красивой теории. Она родилась из практики. Сначала мы пытались влиять на выручку через отдельные инструменты. Через продажи. Через клиентский день. Через привлечение новых клиентов. Через обучение команды. Через стандарты работы администраторов. Через маркетинг.

Каждый из этих инструментов давал эффект. Каждый из них решал какую-то часть задачи. Но в какой-то момент стало очевидно: инструменты есть, а единой карты нет.

Можно поднимать продажи и получать быстрые деньги. Можно делать клиентский день и вдохновлять команду. Можно усиливать поток новых клиентов и наращивать выручку. Но всё равно рано или поздно возникает один и тот же вопрос: почему при большом количестве действий результат нестабилен?

Мы увидели, что у салонов может быть хорошая выручка, но слабая база. Может быть высокая загрузка, но низкий чек. Может быть плотная запись, но редкие возвраты. Может быть красивый рост, который на самом деле держится на перегреве входящего потока, а не на устойчивости системы.

Нам нужна была модель, которая позволила бы не обсуждать всё сразу, а увидеть основу. И в какой-то момент стало ясно: любой салон, любой зал, любой мастер в конечном счё-

те приходят к одному и тому же вопросу. Сколько у нас клиентов? Сколько они нам приносят? Как часто они возвращаются? И именно тогда формула стала очевидной.

ФОРМУЛА ДЕНЕГ

От простой математики к управлению

Когда мы говорим о выручке, важно понимать: сама по себе выручка — это уже итог. Она не объясняет, почему бизнес растёт или падает. Она только фиксирует результат.

Поэтому любой руководитель, который хочет не просто смотреть на цифру выручки, а управлять ею, должен разложить её на составные части. Именно отсюда появляются формулы.

ПЕРВАЯ, САМАЯ ПРОСТАЯ ФОРМУЛА

Выручка = Количество визитов × Средний чек

Это самая понятная и базовая формула. Она отвечает на простой вопрос: откуда вообще берутся деньги?

Либо у нас больше визитов, либо выше чек, либо и то и другое вместе.

Эта формула полезна как первый уровень понимания. Но у неё есть ограничение. Она не отвечает на главный вопрос: откуда берутся сами визиты? Именно здесь начинается пе-

переход от простой арифметики к управлению.

ВТОРАЯ ФОРМУЛА — УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ

Выручка = АКБ × Частота визитов × Средний чек Где:
АКБ — активная клиентская база Частота — сколько визитов в среднем делает один активный клиент за период

Средний чек — сколько в среднем клиент приносит за один визит

Это и есть формула системы 3X метода БО. Именно она позволяет не просто видеть выручку, а управлять ею.

Почему? Потому что она раскрывает происхождение визитов. Количество визитов само по себе — это следствие. А в системе 3X мы раскладываем его на две управляемые части:

Количество визитов = АКБ × Частота

Тогда: Выручка = (АКБ × Частота) × Средний чек
Выручка = АКБ × Частота × Средний чек

И в этот момент становится видно, что выручку формируют не «визиты вообще», а:

- сколько у нас реально активных клиентов
- как часто они приходят
- сколько они оставляют за один визит

Именно поэтому эта формула сильнее первой. Первая считает итог. Вторая раскрывает механизм.

КАК СЧИТАЕТСЯ ЧАСТОТА

В нашей модели частота считается так:

Частота = Количество визитов / АКБ

Это означает: мы берём общее количество визитов за период и делим его на количество активных клиентов.

Так мы понимаем, сколько в среднем визитов делает один активный клиент. Это важный показатель, потому что он отражает не просто возврат, а регулярность жизни клиента внутри системы салона.

Именно поэтому мы используем не понятие «возвратность», а понятие «частота». Возврат отвечает на вопрос: вернулся клиент или нет. Частота отвечает на вопрос: как регулярно он живёт внутри системы. Для управления это глубже и сильнее.

ТРЕТЬЯ ФОРМУЛА — КЛИЕНТСКАЯ, ПРОДВИНУТАЯ

В бизнесе часто используется ещё одна модель:

Выручка = Количество клиентов × LTV

Где: LTV = Средний чек × Частота × Время жизни клиента

Эта формула очень сильна в клиентской аналитике. Она

показывает, сколько денег в среднем приносит один клиент за весь период отношений с компанией.

То есть если упростить: один клиент делает определённое количество визитов, с определённой частотой, с определённым чеком, на протяжении определённого времени. Так считается его жизненная ценность.

ЧТО ТАКОЕ ВРЕМЯ ЖИЗНИ КЛИЕНТА

Время жизни клиента — это период, в течение которого клиент остаётся активным в системе. Его можно считать по-разному.

Например: 1. От первого визита до последнего 2. Через коэффициент оттока 3. Через выбранное окно активности

Для салонного бизнеса третий вариант часто оказывается самым практичным. И здесь возникает ключевой момент системы $3X$.

КАК ВРЕМЯ ЖИЗНИ КЛИЕНТА

ЗАШИТО В СИСТЕМЕ $3X$

На первый взгляд может показаться, что в формуле $3X$ нет времени жизни клиента. Но это не так. Оно не вынесено в

отдельный множитель, потому что уже зашито в определение активной клиентской базы.

Активная клиентская база (АКБ) — это клиенты, совершившие не менее 3 визитов за последние 12 месяцев. Это означает, что в саму логику АКБ уже встроено окно жизни клиента. Иначе говоря: мы не считаем в базе всех, кто когда-либо приходил. Мы считаем только тех, кто подтвердил свою повторяемость во времени. Именно поэтому фактор времени уже присутствует в модели, но в скрытом, встроённом виде.

Если говорить совсем просто: в LTV-модели время жизни клиента вынесено отдельно, а в системе 3X оно уже встроено в критерий активности клиента. И это делает систему 3X особенно удобной для управления салоном.

ЧЕМ СИСТЕМА 3X ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ LTV

LTV — это очень полезная аналитическая модель. Но она отвечает прежде всего на вопрос: сколько денег в среднем приносит один клиент за всю его жизнь в системе. Это сильный взгляд для финансовой оценки бизнеса. Но для ежедневного управления салоном она сложнее в применении.

Почему? Потому что требует отдельного расчёта времени жизни клиента, более сложной клиентской аналитики, и хуже переводится в ежедневные действия управляющего. Метод БО решает

эту задачу иначе. Он берёт ту же реальность, но переводит её в три управляемые рычага. То есть:

LTV-модель — это аналитика жизненной ценности клиента. Система 3X — это управление жизнью клиента в реальном времени.

И в этом её сила.

ПОЧЕМУ СИСТЕМА 3X — ОДНО ИЗ САМЫХ

УДАЧНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Потому что она одновременно:

- проста
- точна
- управляемая
- применима на практике

Она позволяет быстро ответить на вопросы:
где мы теряем?

где растём? куда направлять усилия?

Если падает выручка, мы уже не гадаем. Мы смотрим:

- падает ли АКБ
- снижается ли частота
- слабеет ли средний чек

И дальше принимаем решение не по ощущениям, а по си-

стеме. Это и есть главное отличие системы 3X метода БО. Она не просто описывает выручку. Она превращает её в инструмент управления.

ПОЧЕМУ ЭТА МОДЕЛЬ СИЛЬНАЯ

Потому что она даёт руководителю сразу три вещи. Первое — ясность. Она убирает туман. Вместо абстрактного «что-то не так» появляется конкретный вопрос: что происходит с базой, чеком или частотой?

Второе — приоритет. Она помогает не распыляться. Если проблема в базе, значит не надо в первую очередь спорить о витрине.

Если проблема в частоте, значит не надо спасаться только рекламой. Если проблема в среднем чеке, значит не надо объяснять всё сезонностью.

Третье — управляемость. Она переводит разговор из эмоций в действия. Не «нам кажется». А «у нас просел такой-то рычаг, и вот почему».

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.