БИЗНЕС НА СИСТЕМАХ

МАСШТАБИРОВАНИЕ БЕЗ РАЗДУВАНИЯ ШТАТА

Как расти в 3 раза быстрее с помощью ИИ

Системный подход к росту без найма

штат прежний — оборот растёт

ALEKSEY NIK

Aleksey Nik

Масштабирование без раздувания штата

Серия «Бизнес на системах», книга 3

https://litres.ru/74641499
SelfPub; 2026

Аннотация

Поток заявок растёт, команда не справляется, а рука уже тянется к кнопке «Разместить вакансию». Эта книга — о том, что стоит сделать до найма и как не потерять управляемость, когда оборот вырастает в два-три раза.

Вы пройдёте путь от диагностики готовности к росту до устойчивой системы: найдёте узкие места, посчитаете экономику заявки, замените совещания дашбордом, запишете регламенты и распределите задачи между людьми, помощником на базе ИИ и собой. Затем научитесь масштабировать операции, сохранять качество, не зависеть от одного сервиса и нанимать только тогда, когда это действительно нужно.

В каждой главе — инструкция, шаблоны, учебный расчёт и практическое задание. В приложениях: промпты, шаблон дашборда, калькулятор unit-экономики, чек-лист независимости, словарь.

Все примеры условные: книга не гарантирует дохода и конкретного множителя роста, а даёт способ измерить результат на ваших данных. При подготовке книги использовалась нейросеть.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ. ОТ РАБОТАЮЩЕЙ СИСТЕМЫ К РОСТУ: ЧЕГО ЖДАТЬ ОТ МАСШТАБИРОВАНИЯ 7
Ситуация 7
О чём эта книга и чего в ней нет 9
Что значит «в 3 раза быстрее» 11
Оговорка об учебных кейсах 12
Какие ограничения важно помнить с самого начала 13
Как устроена книга 15
Как устроена каждая глава 16
Как читать эту книгу 17
Карта результата за 90 дней 18
Кому эта книга не подойдёт 20
Практическое задание к введению 21
Переход 22
ЧАСТЬ I. ДИАГНОСТИКА ГОТОВНОСТИ К РОСТУ 23
Ситуация 23
В чём настоящая проблема 24
Как это работает 25
Пошаговая инструкция 26
Рабочие шаблоны 29

Учебный кейс с расчётами 31
Ошибки внедрения 33
Как проверить, что работает 34
Вопросы владельцев 35
Чек-лист главы 36
Практическое задание 37
Переход 38
ГЛАВА 2. ЧТО ЛОМАЕТСЯ ПРИ РОСТЕ ПОТОКА: УЗКИЕ МЕСТА, КОТОРЫЕ НЕ ВИДНЫ В СПОКОЙНОЕ ВРЕМЯ 39
Ситуация 39
В чём настоящая проблема 40
Как это работает 41
Пошаговая инструкция 43
Рабочие шаблоны 46
Учебный кейс с расчётами 48
Ошибки внедрения 51
Как проверить, что работает 52
Вопросы владельцев 53
Чек-лист главы 54
Практическое задание 55
Переход 56
ГЛАВА 3. UNIT-ЭКОНОМИКА РОСТА: КОГДА КАЖДАЯ НОВАЯ ЗАЯВКА ПРИНОСИТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ СТОИТ 57
Ситуация 57

В чём настоящая проблема 58
Как это работает 59
Пошаговая инструкция 61
Рабочие шаблоны 64
Учебный кейс с расчётами 66
Ошибки внедрения 69
Как проверить, что работает 70
Вопросы владельцев 71
Чек-лист главы 72
Практическое задание 73
Переход 74
ЧАСТЬ II. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЕЗ МИКРОМЕНЕДЖМЕНТА 75
Ситуация 75
В чём настоящая проблема 77
Как это работает 78
Пошаговая инструкция 79
Рабочие шаблоны 82
Учебный кейс с расчётами 84
Ошибки внедрения 87
Как проверить, что работает 88
Вопросы владельцев 89
Чек-лист главы 90
Практическое задание 91
Конец ознакомительного фрагмента. 92

Aleksey Nik
Масштабирование без раздувания штата

ВВЕДЕНИЕ. ОТ РАБОТАЮЩЕЙ СИСТЕМЫ К РОСТУ: ЧЕГО ЖДАТЬ ОТ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Ситуация

Пятница, половина восьмого вечера. Владелец небольшого сервисного бизнеса сидит в офисе один. Заявок за месяц стало больше на треть, и это хорошая новость. Но менеджеры закрывают задачи позже обычного, два клиента пожаловались на долгие ответы, а бухгалтер вчера сказала, что не успевает сверять оплаты.

Автоматизация, которую он запустил полгода назад, работает. Бот принимает обращения, база знаний отвечает на типовые вопросы, заявки попадают в таблицу. Но таблица раз-

рослась, ответственные путаются, а часть цепочек держится на одном человеке, который сейчас в отпуске.

Владелец открывает сайт с вакансиями и начинает набирать текст объявления: «Требуется менеджер». Потом останавливается и думает: «Если каждый рост потока будет стоить мне нового сотрудника, то где здесь выигрыш?» Эта книга написана для момента, когда вы задаёте себе тот же вопрос.

О чём эта книга и чего в ней нет

Эта книга о том, что делать, когда система уже запущена, а поток растёт. Она не учит с нуля подключать нейросети и не объясняет, как построить воронку заявок. Она отвечает на другие вопросы.

–

Как понять, что вы готовы расти, а не просто торопитесь?

–

Какие места в бизнесе ломаются первыми и почему их не видно в спокойное время?

–

Как считать, окупается ли каждая новая заявка?

–

Как управлять командой цифрами, а не бесконечными совещаниями?

–

Как не оказаться в зависимости от одного сервиса, одного сотрудника или одного подрядчика?

–

Когда найм всё же нужен и как нанимать в бизнес, где уже работает ИИ?

Книга входит в серию «Бизнес на системах» и является третьей. Если вы читали первые две, вам будет проще: часть терминов уже знакома. Но книга написана так, чтобы её мож-

но было читать отдельно. Каждый термин объясняется в момент появления, а необходимый контекст дан прямо в тексте главы.

Чего в книге нет. В ней нет обещаний, что вы удвоите оборот за квартал. Нет «секретных схем» и историй про владельцев, которые «внезапно разбогатели». Нет рекламы курсов и закрытых клубов. Книга сама по себе содержит всё, что нужно для результата, и не предлагает докупать продолжение.

Что значит «в 3 раза быстрее»

В названии книги есть фраза «расти в 3 раза быстрее». Скажу прямо, как её нужно понимать.

Это не обещание. Это обозначение направления. Рост бизнеса зависит от ниши, рынка, сезона, конкурентов, вашей исходной точки и десятка других обстоятельств, которые книга не контролирует и не может предсказать. Одному бизнесу система, описанная здесь, поможет вырасти в полтора раза без новых людей. Другому — в три. Третьему — только убережёт от падения качества при том росте, который уже идёт.

Что книга даёт на самом деле: систему, в которой рост оборота не требует пропорционального роста штата. Если оборот вырос в два раза, штат не обязан вырасти в два раза. Это измеримая вещь, и мы будем измерять её в каждой части книги. Конкретный множитель вы получите только по результатам собственных измерений, а не из названия на обложке.

Оговорка об учебных кейсах

Все ситуации в книге — учебные модели. Числа в примерах — условные входные данные, а не измеренные результаты реальных компаний.

Это значит следующее. Когда в главе вы читаете «магазин с оборотом 8 миллионов в месяц», такого магазина не существует. Это конструкция, на которой удобно показать расчёт. Мы не ссылаемся на реальных владельцев, не приводим отзывов и не цитируем исследований. Если в тексте появляется число, оно нужно, чтобы вы увидели ход рассуждения и повторили его на своих данных. Кейсы разных глав не связаны между собой: если в двух главах встречаются похожие числа, это две разные учебные компании.

Поэтому не сравнивайте свои результаты с цифрами из примеров. Сравнивайте себя с собой: каким вы были месяц назад и каким стали сейчас.

Какие ограничения важно помнить с самого начала

Нейросети — инструмент с границами. Перечислю главные, чтобы вы держали их в голове на протяжении всей книги.

ИИ ошибается. Он может уверенно выдать неверное число, перепутать условия договора или придумать несуществующий пункт регламента. Любой результат, влияющий на деньги, клиентов или закон, проверяет человек.

ИИ не заменяет специалистов. Бухгалтерию, налоги, трудовые договоры и юридические вопросы ведут бухгалтер и юрист. Нейросеть может подготовить черновик или помочь разобраться в терминах, но ответственность остаётся за людьми.

ИИ не заменяет найм полностью. В главе о найме мы честно разберём, когда человек всё же нужен и почему попытка обойтись без него иногда обходится дороже, чем зарплата.

Персональные данные требуют осторожности. Загрузка клиентской базы в публичную модель может нарушить закон и доверие клиентов. Правила анонимизации — то есть удаления из данных всего, что позволяет узнать конкретного человека, — мы разберём там, где они понадобятся.

Цены и тарифы меняются. Поэтому в книге вы не найдёте точных цен на сервисы. Там, где это важно, я даю алгоритм

выбора, а актуальный тариф нужно проверять на официальной странице сервиса.

Как устроена книга

Книга состоит из четырёх частей и четырнадцати глав.

Часть I. Диагностика готовности к росту. Три главы о том, готовы ли вы расти, что сломается первым и как посчитать, приносит ли новая заявка больше, чем стоит.

Часть II. Система управления без микроменеджмента. Микроменеджмент — это ситуация, когда владелец контролирует каждый шаг сотрудников. Три главы о метриках, регламентах и делегировании.

Часть III. Масштабирование операций. Три главы о том, как обрабатывать больший поток той же командой, как строить устойчивые связки между сервисами и как удерживать качество.

Часть IV. Независимость и устойчивость. Пять глав о реестре зависимостей, запасном плане, финансовых резервах, найме и квартальном ритме управления.

В конце — заключение и пять приложений: библиотека промптов, шаблон дашборда, калькулятор unit-экономики, чек-лист независимости и словарь терминов.

Как устроена каждая глава

Все главы построены одинаково, чтобы вы быстро ориентировались.

Короткая сцена из жизни небольшого бизнеса.

Разбор настоящей проблемы: чем причина отличается от симптома.

Принцип работы простыми словами.

Пошаговая инструкция.

Готовые шаблоны, которые можно скопировать.

Учебный кейс с расчётами.

Типичные ошибки внедрения.

Способ проверить, что внедрение сработало.

Ответы на вопросы владельцев.

Чек-лист.

Практическое задание на 30–60 минут.

Переход к следующей главе.

Если вам некогда читать всё подряд, начните с инструкции и практического задания. Но один раз прочитайте главу целиком: часть смысла живёт в разделе об ошибках.

Как читать эту книгу

Читайте с открытым рабочим документом. Лучше всего подойдёт обычная таблица, где вы будете записывать свои числа. В каждой главе есть задание, и его результат нужен для следующей главы. Если пропустить задание, дальше придётся возвращаться.

Не пытайтесь внедрить всё сразу. Одна глава — одно изменение в бизнесе. Подождите, пока оно проявится в цифрах, и только потом переходите к следующему. Темп, при котором можно пройти книгу, — одна глава в неделю или две. Быстрее обычно получается хуже: команда не успевает привыкнуть, а вы не успеваете увидеть результат.

Записывайте исходные числа до внедрения. Без них вы не узнаете, что изменилось. Это скучная часть работы, но именно она отличает управление от ощущений.

Если на каком-то шаге что-то не получилось, это нормально. В инструкциях мы всегда указываем, что делать в таком случае. Если и это не помогло, вернитесь на шаг назад и проверьте исходные данные: чаще всего причина именно в них.

Карта результата за 90 дней

Ниже — ориентир, а не прогноз. Он показывает, что у вас должно появиться к концу каждого месяца работы с книгой, если вы идёте по одной главе в неделю или чуть медленнее.

Первый месяц: понимание.

–

Вы знаете, готов ли бизнес к росту и по каким признакам это определили.

–

У вас есть список узких мест, составленный по фактам, а не по ощущениям.

–

Вы посчитали unit-экономику: сколько стоит и сколько приносит одна заявка.

–

У вас есть первая версия дашборда с несколькими живыми метриками.

Второй месяц: управляемость.

–

Ключевые процессы записаны в регламенты, которые выполняются без вашего участия.

–

Вы понимаете, какие задачи отдавать людям, какие — помощнику на базе ИИ, а какие оставить себе.

–

Вы увеличили пропускную способность текущей команды без найма или осознанно решили, что найм нужен.

–

Контроль качества работает на выборке, а не на вашей памяти.

Третий месяц: устойчивость.

–

У вас есть реестр зависимостей и план действий на случай отказа любого ключевого сервиса.

–

Финансовый резерв рассчитан и не зависит от оптимистичных прогнозов.

–

Найм, если он нужен, идёт по описанной процедуре.

–

Введён квартальный ритм: вы управляете ростом циклами, а не рывками.

Если к концу девяноста дней вы выполнили хотя бы половину перечисленного, это уже хороший результат. Остальное доделывается в следующем квартале.

Кому эта книга не подойдёт

Честность важнее продаж, поэтому скажу прямо.

Книга не подойдёт, если у вас ещё нет работающих процессов и стабильного потока клиентов. Масштабировать нечего, сначала нужна основа. Не подойдёт и тем, кто ищет способ расти без усилий. Здесь придётся считать, записывать и проверять.

Книга также не подойдёт тем, кто хочет полностью убрать людей из бизнеса. Мы будем сокращать нагрузку на людей и использовать их там, где они нужнее, но не будем строить компанию без сотрудников.

Если вы узнали себя в описании читателя — владельца бизнеса с работающей базовой автоматизацией и растущим потоком, который не хочет раздувать штат, — читайте дальше.

Практическое задание к введению

Время: 30–40 минут.

Откройте пустую таблицу и создайте четыре столбца: «Показатель», «Значение сейчас», «Значение 3 месяца назад», «Источник данных». Заполните строки:

–

число новых заявок в месяц;

–

число сотрудников, участвующих в обработке заявок;

–

среднее время первого ответа клиенту;

–

число жалоб или возвратов за месяц;

–

ваши еженедельные часы, которые уходят на операционку.

Критерий выполнения: все пять строк заполнены числами, а не словами «много» или «примерно». Если точных данных нет, поставьте оценку и пометьте её звёздочкой. В главе 1 вы будете использовать эту таблицу для диагностики.

Переход

Прежде чем что-то масштабировать, нужно убедиться, что вы готовы. Рост систем, которые ещё не готовы, не ускоряет бизнес, а ускоряет поломки. В первой главе мы разберём три признака, по которым можно отличить готовность к росту от обычного желания поторопиться.

ЧАСТЬ I. ДИАГНОСТИКА ГОТОВНОСТИ К РОСТУ

ГЛАВА 1. ТРИ ПРИЗНАКА, ЧТО ВЫ ГОТОВЫ МАСШТАБИРОВАТЬСЯ (А НЕ ПРОСТО ТОРОПИТЕСЬ)

Ситуация

Владелец небольшой клининговой компании увидел, что конкурент открыл второй филиал. В тот же вечер он решил удвоить рекламный бюджет и нанять двух менеджеров. Через месяц заявок стало вдвое больше, но звонки теряются, смены перепутаны, а клиенты пишут в отзывах, что «раньше было лучше».

Он не ошибся в желании расти. Он ошибся с моментом. Система, которая справлялась с тремястами заявок, не была проверена на шестьсот. Деньги ушли на рекламу, а прибыль не выросла.

В чём настоящая проблема

Симптом выглядит так: «Хочу расти, а команда не справляется». Причина другая: готовность к росту никто не измерял. Её заменили желанием, примером конкурента или удачным месяцем.

Обычные советы не помогают, потому что звучат слишком общо: «сначала наведите порядок», «выстройте процессы». Непонятно, что считать порядком и когда он наступил. Другой крайний совет, «действуйте быстро, рынок не ждёт», толкает в обратную сторону. В итоге решение принимается по настроению.

Готовность можно проверить тремя признаками. У каждого есть число и способ измерения. Пороги ниже — рабочие ориентиры, а не законы природы: в вашей нише они могут быть другими, и вы вправе их скорректировать. Главное — зафиксировать их до начала роста.

Как это работает

Масштабирование — это увеличение объёма работы без пропорционального увеличения затрат. Если выручка выросла вдвое, а расходы тоже вдвое, это не масштабирование, а простое расширение.

Три признака отвечают на три вопроса.

Признак 1. Процесс держится без вас. Заявка проходит путь от обращения до оплаты, и вам не нужно вмешиваться. Если сейчас всё держится на вашей памяти и звонках, рост умножит хаос.

Признак 2. Единица работы приносит деньги. Единица работы — одна заявка; в главе 3 мы расширим это понятие до заказа и клиента. Если после всех прямых затрат заявка приносит прибыль, больше заявок означает больше прибыли. Если не приносит, больше заявок означает больше убытков. Подробный расчёт — тема главы 3, а здесь мы делаем быструю проверку.

Признак 3. Есть запас прочности. Команда и системы загружены не на пределе, а качество не падает от месяца к месяцу. Без запаса любой всплеск спроса ломает работу.

Если выполнены все три признака, можно расти. Если не выполнен хотя бы один, сначала исправляйте его. Это не отказ от роста, а порядок действий.

Пошаговая инструкция

Шаг 1. Подготовьте рабочую таблицу. Откройте таблицу из практического задания введения. Добавьте лист «Готовность» с тремя блоками: «Признак 1», «Признак 2», «Признак 3». Должно получиться три пустых блока. Если таблицы нет, заведите новую: этого достаточно.

Шаг 2. Выберите период наблюдения. Возьмите последние 3 месяца. Запишите в шапку даты начала и конца. Если бизнес работает меньше трёх месяцев или сезонность резкая, возьмите тот же период прошлого года и пометьте это в таблице.

Шаг 3. Возьмите выборку заявок. Выберите случайным образом 30–40 заявок за период. Случайным — значит не выбирать самые удачные. Проще всего взять каждую десятую из списка. Если заявок мало, берите все.

Шаг 4. Отметьте вмешательства владельца. По каждой заявке ответьте: понадобилось ли ваше участие, чтобы довести её до результата? Вмешательство — это звонок, правка, ответ клиенту или решение, которое мог принять сотрудник. Должен получиться столбец «Да/Нет». Если не помните, спросите сотрудников или посмотрите переписку.

Шаг 5. Посчитайте долю без вмешательства. Разделите число заявок без вашего участия на общее число в выборке и умножьте на 100. Ориентир готовности: 90% и выше. Если

вышло меньше, признак 1 не выполнен.

Шаг 6. Проверьте зависимость от одного человека. Задайте вопрос: если любой один сотрудник исчезнет на две недели, что остановится? Запишите ответ по каждому ключевому сотруднику. Если остановится хотя бы один критический процесс, признак 1 тоже не выполнен.

Шаг 7. Соберите прямые затраты на заявку. Для признака 2 нужны четыре числа: средний чек, прямые затраты на выполнение заказа (материалы, зарплата исполнителя, доставка), затраты на привлечение одной заявки (реклама) и затраты на её обработку. Если точных данных нет, поставьте оценку и пометьте звёздочкой.

Шаг 8. Посчитайте результат одной заявки. Умножьте конверсию (долю заявок, которые стали оплатой) на прибыль с одной продажи, затем вычтите затраты на привлечение и обработку. Если результат больше нуля, признак 2 выполнен. Проверьте также запас: при какой конверсии результат станет нулевым.

Шаг 9. Посчитайте загрузку. Разделите часы, которые команда тратит на обработку заявок, на доступные рабочие часы. Ориентир: до 80%. Выше значит, что запаса нет. Часы возьмите из табеля, трекера задач или оценки сотрудников.

Шаг 10. Проверьте динамику качества. Выберите один показатель качества: долю жалоб, возвратов или повторных обращений. Сравните три месяца подряд. Если показатель ухудшается, признак 3 не выполнен, даже когда загрузка в

норме.

Шаг 11. Вынесите вердикт. По каждому признаку поставьте «выполнен» или «не выполнен». Если не выполнен хотя бы один, запишите одно действие, которое его исправит. Должна получиться короткая таблица на три строки.

Шаг 12. Назначьте дату повторной проверки. Запишите дату через 4–6 недель. Диагностика — не разовое событие.

Рабочие шаблоны

Шаблон 1. Разбор выборки заявок. Подходит, чтобы ИИ помог найти закономерности во вмешательствах. Не вставляйте персональные данные: имена, телефоны, адреса замените на «Клиент 1», «Клиент 2».

Ты — аналитик операционных процессов. Ниже таблица из [число] заявок: номер, этап, кто вмешался, причина вмешательства. Персональные данные удалены. Сгруппируй причины вмешательств владельца по типам, посчитай долю каждого типа и назови три причины, которые чаще всего можно убрать регламентом. Не придумывай данных, которых нет в таблице. Таблица: [вставьте].

Что менять: число заявок и саму таблицу. Результат нужно проверить выборочно: модель могла неверно сгруппировать строки.

Шаблон 2. Проверка единицы работы.

Посчитай результат одной заявки по формуле: конверсия × (средний чек − прямые затраты на выполнение) − затраты на привлечение − затраты на обработку. Данные: конверсия [%], средний чек [руб.], прямые затраты [руб.], привлечение [руб.], обработка [руб.]. Покажи расчёт по шагам и найди конверсию, при которой результат равен нулю.

Что менять: пять значений в скобках. Расчёт перепроверьте на калькуляторе: арифметика у моделей иногда ошибает-

ся.

Шаблон 3. Вопросы для проверки зависимости от людей.

Составь список из 10 вопросов, которые помогут определить, какие процессы в моём бизнесе остановятся, если исчезнет один сотрудник. Ниша: [ниша]. Роли в команде: [список ролей]. Вопросы должны быть конкретными и допускать ответ «да/нет».

Что менять: нишу и роли. Ответы собирайте у самих сотрудников, а не додумывайте за них.

Шаблон 4. Вердикт готовности.

Вот мои результаты по трём признакам готовности к росту: [признак 1: значение], [признак 2: значение], [признак 3: значение]. Пороги: 90% заявок без вмешательства владельца, положительный результат единицы работы, загрузка до 80%. Для каждого невыполненного признака предложи по два шага исправления на ближайшие 4 недели. Укажи, какие шаги требуют бухгалтера или юриста.

Что менять: три значения. Предложения модели — черновик, решение принимаете вы.

Учебный кейс с расчётами

Числа условные, нужны только для демонстрации хода расчёта.

Клининговая компания: 300 заявок в месяц, четыре менеджера.

Признак 1. В выборке 40 заявок. Без вмешательства владельца прошли 31. Считаем: 31 ÷ 40 × 100 = 77,5%. Это ниже ориентира 90%. Разбор показал, что чаще всего владелец вмешивался в расчёт стоимости нестандартных объектов. Признак не выполнен.

Признак 2. Средний чек 6 000 руб. Прямые затраты на выполнение 3 900 руб., значит, прибыль с продажи 2 100 руб. Привлечение одной заявки стоит 400 руб., обработка — 150 руб., вместе 550 руб. Конверсия 30%.

Ожидаемая прибыль с заявки: 0,30 × 2 100 = 630 руб. Вычитаем 550 руб., остаётся 80 руб. Результат положительный, но тонкий. Конверсия, при которой результат нулевой: 550 ÷ 2 100 ≈ 26,2%. Запас — меньше четырёх пунктов. Признак выполнен формально, но хрупко: любое падение конверсии съест прибыль.

Признак 3. Доступно 4 × 160 = 640 часов в месяц. На заявки уходит 560 часов. Загрузка: 560 ÷ 640 × 100 = 87,5%. Выше ориентира 80%. Признак не выполнен.

Вывод. Из трёх признаков не выполнены два: признак 1

(вмешательства владельца) и признак 3 (загрузка). Признак 2 выполнен, но с тонким запасом. Удвоение рекламы в таком состоянии сделало бы прибыль на заявку почти нулевой, а загрузку — выше 100%. Разумный план: на 4–6 недель заморозить рост бюджета, записать правила расчёта нестандартных объектов, чтобы владелец не был нужен в расчётах, и проверить, можно ли поднять конверсию.

Второй сценарий, интернет-магазин. Признак 1 здесь проверяют по возвратам и ошибкам комплектации: сколько заказов потребовали вашего личного решения (замена товара, ручной возврат денег). Признак 3 проверяют по складу: если сборщики не успевают в пиковые дни, запаса нет, сколько бы заявок ни принимал бот.

Ошибки внедрения

Выборка из удачных заявок. Владелец берёт те, что помнит. Результат завышен. Предотвращение: брать каждую N-ю заявку по списку.

Подгонка порога. Не вышло 90%, и порог «корректируют» до 70%. Предотвращение: менять порог можно только с письменным обоснованием и до замера, а не после.

Игнорирование прямых затрат. В расчёт единицы работы не входят зарплата исполнителя и материалы, и результат выглядит прекрасно. Предотвращение: включайте все затраты, которые растут вместе с заказом.

Загрузка по ощущениям. Сотрудники «чувствуют, что справляются». Предотвращение: считайте часы по табелю или трекеру хотя бы две недели.

Один признак вместо трёх. Владелец видит прибыльную единицу работы и решает, что этого достаточно. Предотвращение: вердикт даётся только по всем трём.

Диагностика без последствий. Результаты записаны, но действий нет. Предотвращение: к каждому невыполненному признаку прикрепить одно действие и срок.

Загрузка персональных данных в модель. Для разбора выборки владелец вставляет настоящие имена и телефоны. Предотвращение: анонимизируйте данные до загрузки.

Как проверить, что работает

Метрики внедрения диагностики:

–

доля заявок без вмешательства владельца (цель: 90% и выше);

–

результат единицы работы в рублях и запас по конверсии;

–

загрузка команды в процентах (цель: до 80%);

–

динамика одного показателя качества за три месяца.

Критерий «внедрено»: у вас есть заполненная таблица с тремя вердиктами, у каждого невыполненного признака есть действие со сроком, а повторная проверка стоит в календаре. Критерий «не внедрено»: в таблице слова вместо чисел или нет даты повторной проверки.

Вопросы владельцев

«У меня маленький бизнес, выборка из 15 заявок. Это годится?» Да, если это все заявки за период. Вывод будет менее точным, но лучше, чем ощущение.

«Можно ли расти, если выполнены два признака из трёх?» Можно, но осознанно. Знайте, какой признак не выполнен, и ограничьте рост так, чтобы слабое место не сломалось. Например, не заливайте рекламой при загрузке 90%.

«Эта проверка обязательна, если у меня сезонный бизнес?» Тем более. Сделайте её дважды: в высокий и в низкий сезон. Разница покажет, где ваш запас прочности.

«Может ли ИИ сам провести диагностику?» Нет. Он поможет сгруппировать данные и посчитать, но входные числа и вывод — на вас. Модель не знает вашего бизнеса и может уверенно ошибиться в выводах.

Альтернатива без ИИ. Всё описанное делается в обычной таблице и на калькуляторе. Если у вас меньше 50 заявок в месяц, ИИ почти не нужен: ручной разбор быстрее и надёжнее.

Чек-лист главы

–

Выбран период наблюдения не меньше трёх месяцев.

–

Взята случайная выборка заявок.

–

Посчитана доля заявок без вмешательства владельца.

–

Проверена зависимость от каждого ключевого сотрудника.

–

Собраны все прямые затраты на заявку.

–

Посчитан результат единицы работы и запас по конверсии.

–

Посчитана загрузка команды по часам.

–

Проверена динамика качества за три месяца.

–

По каждому невыполненному признаку записано действие и срок.

–

Назначена дата повторной проверки.

Практическое задание

Время: 45–60 минут.

Проведите диагностику по шагам 1–11 на своих данных. Возьмите таблицу из введения и дополните её листом «Готовность». Заполните три блока, вынесите вердикт по каждому признаку и запишите по одному действию для каждого невыполненного.

Критерий выполнения: на листе три строки с числами и вердиктами, рядом действия со сроками и дата повторной проверки.

Переход

Вы знаете, готовы ли расти. Теперь нужно понять, что именно сломается первым, когда поток увеличится. В следующей главе мы найдём узкие места, которых не видно, пока бизнес работает в спокойном режиме.

ГЛАВА 2. ЧТО ЛОМАЕТСЯ ПРИ РОСТЕ ПОТОКА: УЗКИЕ МЕСТА, КОТОРЫЕ НЕ ВИДНЫ В СПОКОЙНОЕ ВРЕМЯ

Ситуация

Небольшая студия ремонта техники запустила акцию, и за неделю заявок пришло вдвое больше обычного. Бот отвечал мгновенно, менеджеры успевали считать стоимость, мастера были готовы работать. Но через десять дней клиенты начали звонить с одним вопросом: «Когда приедет мастер?»

Заявки накопились не там, где их ждали. Все визиты распределял сам владелец: он смотрел карту, учитывал пробки и ставил мастеров по адресам. В обычные дни это занимало полчаса. Теперь на это не хватало вечера.

В чём настоящая проблема

Симптом: «Всё работало, а потом встало». Причина: пропускную способность бизнеса определяет самый слабый этап цепочки, а в спокойное время он не заметен. Пока поток небольшой, любой этап справляется, и кажется, что проблем нет.

Обычный совет «усильте отдел» не работает, потому что усиливают не то место. Если нанять ещё одного менеджера, а заявки застревают у владельца на распределении, поток не ускорится. Он будет просто быстрее доходить до пробки.

Ещё одна причина, по которой узкие места не видны: загрузка этапа растёт нелинейно. При загрузке 60% небольшие сбои рассасываются сами. При загрузке 95% одна сложная заявка или один больной сотрудник создают очередь, которая уже не уменьшается. Поэтому «мы же справлялись» ничего не говорит о запасе.

Как это работает

Узкое место — этап цепочки с самой низкой пропускной способностью. Пропускная способность — сколько заявок этап может обработать за месяц при реальных часах работы.

Формула простая: часы, доступные этапу в месяц, умножить на 60 и разделить на минуты, которые уходят на одну заявку. Результат — число заявок в месяц. Минимальное число по всей цепочке и есть предел бизнеса, как бы хорошо ни работали остальные этапы.

Бывают узкие места пяти типов.

–

Человеческие: этап делает один человек, и заменить его некому.

–

Ручные: данные переносят из одного сервиса в другой руками.

–

Сервисные: у программы есть лимиты на число сообщений, запросов, записей или одновременных соединений.

–

Решающие: без вашего согласия или подписи заявка не движется.

–

Денежные: оплаты, возвраты и сверки обрабатываются

медленнее, чем растёт поток.

Часть этих мест видна в таблице, часть — только при проверке. Поэтому метод состоит из двух частей: расчёт и стресс-тест. Стресс-тест — это пересчёт показателей при потоке выше текущего: в полтора, два и три раза.

Пошаговая инструкция

Шаг 1. Нарисуйте цепочку. Запишите этапы от обращения клиента до закрытия заявки: приём, ответ, расчёт, согласование, исполнение, оплата, сверка, обратная связь. Нужно 5–9 этапов. Если вышло больше, объедините мелкие. Если не получается вспомнить этап, пройдите путь одной реальной заявки по переписке.

Шаг 2. Укажите исполнителя и сервис. Для каждого этапа запишите: кто делает (человек или роль) и где (программа, таблица, мессенджер). Должна получиться таблица из трёх столбцов. Если исполнителей двое, запишите обоих.

Шаг 3. Замерьте время на заявку. Возьмите 10 заявок и засеките минуты на каждом этапе. Берите не среднее, а типичное значение: отсортируйте результаты и выберите серединное. Если замер невозможен, спросите исполнителя и пометьте оценку звёздочкой.

Шаг 4. Определите чистые часы. Из 160 рабочих часов вычтите совещания, переключения на другие задачи, отпуска и больничные в среднем. Запишите, сколько часов в месяц этап реально получает. Если не уверены, возьмите 70% от номинальных часов.

Шаг 5. Посчитайте пропускную способность. Формула: часы × 60 ÷ минуты на заявку. Запишите результат рядом с каждым этапом. Должно получиться число заявок в месяц.

Если вышло слишком большое число, проверьте, не перепутали ли минуты с часами.

Шаг 6. Найдите узкое место. Выделите минимальное число. Отметьте и второй этап снизу: он станет узким следующим, когда вы расчистите первое. Запишите оба названия.

Шаг 7. Проведите стресс-тест на бумаге. Умножьте текущий поток на 1,5, на 2 и на 3. Для каждого значения посчитайте загрузку этапа: заявки × минуты ÷ 60 ÷ чистые часы. Отметьте этапы, где загрузка выше 80%, и те, где выше 100%. Загрузка выше 100% означает очередь, которая растёт.

Шаг 8. Проверьте лимиты сервисов. Для каждой программы в цепочке найдите на официальной странице сервиса ограничения вашего тарифа: число сообщений, запросов, пользователей, записей, размер базы. Не полагайтесь на память: условия меняются. Затем запишите, при каком потоке вы упрётесь в лимит. Если лимиты найти не удалось, напишите в поддержку сервиса.

Шаг 9. Запустите тестовую пачку. Отправьте в систему 20–30 тестовых заявок подряд, с пометкой «ТЕСТ», чтобы они не попали в отчёты. Наблюдайте: где появляются задержки, ошибки, потерянные записи. Должен получиться список сбоев. Если сбоев нет, увеличьте пачку.

Шаг 10. Найдите скрытые узкие места. Задайте пять вопросов, по одному на каждый тип: кого нельзя заменить, что переносится руками, где упрёмся в лимит, где всё ждёт моего

решения, где копятся оплаты и возвраты. Запишите ответы.

Шаг 11. Выберите способ устранения. Для узкого места подходит один из способов: убрать этап, упростить, автоматизировать, передать другому, добавить ресурс. Начинайте с первых трёх, это дешевле найма. Запишите выбор и ожидаемую пропускную способность после изменения.

Шаг 12. Измените и замерьте снова. Внесите одно изменение, подождите две недели и повторите шаги 3–6 для этого этапа. Если пропускная способность не выросла, вернитесь на шаг 3: возможно, замер был неточным.

Рабочие шаблоны

Шаблон 1. Карта цепочки.

Ты — аналитик операционных процессов. Вот описание того, как в моём бизнесе обрабатывается заявка: [опишите своими словами от обращения до закрытия]. Разбей путь на 5–9 этапов. Для каждого укажи: название, кто выполняет, в каком инструменте, что на входе и что на выходе. Если данных не хватает, задай уточняющие вопросы, а не придумывай.

Что менять: описание процесса. Проверьте, не пропустила ли модель этап, который вы знаете по опыту.

Шаблон 2. Таблица пропускной способности.

Вот данные по этапам: название, минуты на заявку, чистые часы в месяц. Данные: [вставьте]. Посчитай пропускную способность каждого этапа по формуле часы × 60 ÷ минуты. Затем посчитай загрузку при потоке [N], [1,5N], [2N], [3N] заявок в месяц. Покажи расчёт по шагам и выдели этапы с загрузкой выше 80% и выше 100%.

Что менять: данные и текущий поток N. Арифметику перепроверьте на калькуляторе.

Шаблон 3. Проверка сервисных лимитов. Это рабочий документ, а не промпт. Заведите таблицу с колонками: «Сервис», «Что ограничено», «Лимит по моему тарифу», «Где проверил». Колонку «Лимит» заполняйте только по офици-

альной странице сервиса и записывайте дату проверки. Если лимит не нашли, пишите «уточнить в поддержке», а не цифру по памяти.

Шаблон 4. Выбор способа устранения.

Узкое место в моём бизнесе: [этап], пропускная способность [число] заявок в месяц, нужна [целевое число]. Сейчас этап делает [кто], тратит [минуты] на заявку. Предложи по одному варианту для каждого способа: убрать этап, упростить, автоматизировать, передать другому, добавить ресурс. Для каждого оцени, во сколько раз вырастет пропускная способность, и укажи риски. Отметь, что требует проверки юристом или бухгалтером.

Что менять: этап и числа. Оценки модели — гипотезы, их проверяют замером.

Учебный кейс с расчётами

Все числа условные. Сервисная компания: 300 заявок в месяц, цель — 900. Цепочка из пяти этапов.

Этап
Минут на заявку
Чистые часы в месяц
Пропускная способность

Первичный ответ
2
60
1 800

Квалификация и расчёт
12
120
600

Согласование
10
150
900

Распределение визитов
6
40
400

Сверка оплат
4
30
450

Как считали, на примере распределения: 40 × 60 = 2 400, делим на 6, получаем 400. Минимум цепочки — 400 заявок, это распределение, которое делает владелец. Вторые снизу — сверка оплат (450) и расчёт (600).

Стресс-тест на поток 900. Загрузка получается такой: первичный ответ 50%, расчёт 150%, согласование 100%, распределение 225%, сверка 200%. Ломается четыре этапа из пяти. Если бы владелец нанял ещё менеджера по расчётам, это снизило бы одну цифру из четырёх.

План устранения (условный).

–

Распределение: записать правила (район, тип работ, окно времени), чтобы помощник на базе ИИ готовил черновик расписания, а диспетчер проверял. Время 3 минуты, часы 60. Способность: 60 × 60 ÷ 3 = 1 200.

–

Расчёт: шаблоны стоимости по типовым работам, 6 минут вместо 12. Способность: 120 × 60 ÷ 6 = 1 200.

–

Согласование: готовые шаблоны ответов, 7 минут. Способность: 150 × 60 ÷ 7 ≈ 1 285.

–

Сверка оплат: автоматическая выгрузка платежей и сопоставление с заказами, 2 минуты, часы 45. Способность: 45 × 60 ÷ 2 = 1 350.

Загрузка при потоке 900 после изменений: распределение 900 × 3 ÷ 60 = 45 часов из 60, это 75%. Расчёт: 900 × 6 ÷ 60 = 90 часов из 120, тоже 75%. Согласование: 105 из 150, 70%. Сверка: 30 из 45, около 67%. Все этапы ниже 80%.

Суммарные часы вырастают со 170 до 300: рост 1,76 раза при потоке в три раза больше. Это учебная модель, и реальные цифры могут отличаться, но принцип понятен: ускорять надо этапы, а не просто добавлять людей.

Второй сценарий, интернет-магазин. Цепочка: заказ, подтверждение, сборка, отправка, поддержка, возвраты. В спокойное время узкое место не видно. В пик им обычно становятся сборка (один склад, одна смена) и возвраты (каждый возврат требует личного решения). Расчёт тот же: часы × 60 ÷ минуты на заказ, затем стресс-тест на потоке 1,5, 2 и 3.

Ошибки внедрения

Замер по ощущениям. Исполнитель говорит «минут пять», а на деле двенадцать. Предотвращение: засечь время на 10 реальных заявках.

Номинальные часы. В расчёт берут 160 часов, хотя совещания и отпуска съедают треть. Предотвращение: использовать чистые часы.

Устранение не того места. Улучшают самый шумный этап, а не самый слабый. Предотвращение: сначала найти минимум в таблице.

Забытые лимиты сервисов. Тариф рассчитан на сотни сообщений, а нужно тысячи. Предотвращение: проверить лимиты на официальной странице и прогнать тестовую пачку.

Владелец как узкое место. Этап «согласование у меня» не попал в таблицу, потому что это «не работа». Предотвращение: записать этап и время, как для любого сотрудника.

Тест на реальных клиентах. Нагрузку проверяют на живых заявках, и клиенты видят сбои. Предотвращение: тестовые заявки с пометкой и отдельным каналом.

Одноразовый замер. Таблицу сделали один раз и забыли. Предотвращение: пересчитывать после каждого изменения и раз в квартал.

Как проверить, что работает

Метрики:

–

пропускная способность каждого этапа и всей цепочки (минимум по этапам);

–

загрузка каждого этапа при текущем потоке;

–

загрузка при потоке ×2 и ×3 по расчёту;

–

число сбоев в тестовой пачке.

Критерий «внедрено»: есть таблица этапов с замеренным временем и чистыми часами, найдено узкое место, проведён стресс-тест на ×2 и ×3, для узкого места выбран способ устранения с датой повторного замера. Критерий «не внедрено»: время на этапах взято из головы или нет расчёта при росте потока.

Вопросы владельцев

«У меня всего три этапа. Мне нужна вся эта таблица?» Нужна, но она будет короткой. Три строки тоже показывают, где предел. Часто выясняется, что одно из этих мест держится на вас.

«Что делать, если время на заявку сильно разное, от 5 минут до часа?» Разделите заявки на простые и сложные и считайте отдельно. Одно среднее число здесь только вводит в заблуждение.

«Узкое место — сам я. Как это исправить?» Запишите свои решения как правила: по каким условиям вы решаете так или иначе. Правила можно отдать сотруднику или помощнику на базе ИИ с проверкой выборки. Подробнее это разбирается в главах 5 и 6.

«А если ИИ оценит узкие места сам?» Модель не видит вашей реальной работы и не знает лимитов вашего тарифа. Она может помочь с расчётом, но входные данные замеряете вы.

Альтернатива без ИИ. Таблица, секундомер и калькулятор дают тот же результат. Для бизнеса до 100 заявок в месяц это даже разумнее: замеры займут вечер.

Чек-лист главы

–

Записана цепочка из 5–9 этапов от обращения до закрытия.

–

У каждого этапа указан исполнитель и сервис.

–

Время на заявку замерено на 10 реальных заявках, а не названо по памяти.

–

Посчитаны чистые часы по каждому этапу.

–

Рассчитана пропускная способность и найдено узкое место.

–

Проведён стресс-тест на потоке ×1,5, ×2 и ×3.

–

Проверены лимиты сервисов по официальным страницам.

–

Проведён тестовый прогон пачки заявок.

–

Для узкого места выбран способ устранения и назначена дата повторного замера.

Практическое задание

Время: 45–60 минут.

Откройте таблицу из главы 1 и создайте лист «Цепочка». Выполните шаги 1–7 на своих данных: этапы, исполнители, время на заявку, чистые часы, пропускная способность, узкое место, стресс-тест на ×2.

Критерий выполнения: на листе есть таблица с числами, выделено минимальное значение, записана загрузка каждого этапа при потоке ×2, а рядом написано одно предложение о том, что вы будете менять первым.

Переход

Вы знаете, где цепочка сломается при росте. Но прежде чем чинить её и привлекать больше заявок, нужно проверить, что каждая новая заявка приносит больше, чем стоит. В следующей главе мы построим unit-экономику роста: расчёт, который покажет, когда рост выгоден, а когда он только увеличивает убытки.

ГЛАВА 3. UNIT-ЭКОНОМИКА РОСТА: КОГДА КАЖДАЯ НОВАЯ ЗАЯВКА ПРИНОСИТ БОЛЬШЕ, ЧЕМ СТОИТ

Ситуация

Владелец онлайн-школы английского языка увидел, что реклама в одной соцсети даёт заявки вдвое дешевле, чем в другой. Он перенёс туда почти весь бюджет. Заявок стало больше, отдел продаж загрузился, выручка выросла. Но в конце квартала на счёте денег оказалось меньше, чем в начале.

Дешёвые заявки почти не доходили до оплаты, а те, что доходили, брали самый короткий пакет занятий и уходили через месяц. Каждая такая заявка стоила дешевле, но приносила ещё меньше. Рост оборота скрыл то, что рост прибыли остановился.

В чём настоящая проблема

Симптом: «Заявок больше, а денег нет». Причина: владелец смотрел на стоимость заявки, а не на то, что остаётся от неё после всех затрат. Дешёвая заявка и выгодная заявка — это разные вещи.

Обычные советы здесь не помогают. «Снижайте стоимость привлечения» приводит к притоку слабых заявок. «Повышайте средний чек» работает не всегда: клиент может уйти. Без полного расчёта любой совет — гадание.

Вторая причина: при росте меняется состав затрат. Первые клиенты приходят из окружения и по рекомендациям, они почти бесплатны. Следующие приходят из рекламы, и каждый стоит денег. Если считать прибыль по первым клиентам, а масштабировать за счёт рекламных, расчёт окажется неверным уже на старте.

Как это работает

Unit-экономика — это расчёт прибыли на одну «единицу» бизнеса. Единицей может быть заявка, заказ или клиент. Мы будем работать с двумя единицами.

Экономика заявки отвечает на вопрос: сколько в среднем остаётся с одной входящей заявки, если учесть, что часть заявок не превращается в оплату.

Экономика клиента отвечает на вопрос: сколько в сумме остаётся с одного клиента за всё время, пока он у вас покупает.

Для расчёта нужны несколько понятий.

–

Конверсия — доля заявок, дошедших до оплаты.

–

Средний чек — средняя сумма одной оплаты.

–

Маржинальная прибыль (маржа) — то, что остаётся от чека после прямых затрат: материалов, работы исполнителя, доставки, комиссии платёжной системы. Аренда и зарплата управляющих сюда не входят, они не растут с каждым заказом.

–

CAC (стоимость привлечения клиента) — сколько вы тратите на рекламу и продажи, чтобы получить одного платяще-

го клиента. Считается как расходы на привлечение, делённые на число новых клиентов.

–

LTV (ценность клиента за всё время) — сколько маржинальной прибыли приносит один клиент за период, пока покупает. Мы считаем её по марже, а не по выручке, иначе число выйдет завышенным.

–

Окупаемость — за какое время маржа с клиента покрывает затраты на его привлечение.

Рост выгоден, когда LTV заметно больше CAC, а деньги возвращаются раньше, чем вы успеваете их потерять. Рабочий ориентир — LTV хотя бы втрое больше CAC, но это не закон: в вашей нише допустимое соотношение зависит от срока окупаемости и от резерва денег. Определите свой порог заранее и запишите.

Пошаговая инструкция

Шаг 1. Выберите единицу и период. Возьмите последние 3–6 месяцев и решите, считаете вы по заявке, по заказу или по клиенту. Для услуг с повторными покупками считайте по клиенту, для разовых продаж — по заказу. Запишите выбор в шапку нового листа «Экономика».

Шаг 2. Разделите источники. Составьте список каналов, откуда приходят заявки: реклама, рекомендации, поиск, повторные обращения. Для каждого понадобится свой расчёт. Если разбить нельзя, отметьте это: итоговое число будет менее точным.

Шаг 3. Соберите расходы на привлечение. По каждому каналу запишите рекламу, оплату подрядчиков, часть зарплаты, которая уходит именно на привлечение. Должна получиться сумма в рублях за период. Если сомневаетесь, относить ли расход, включайте: лучше занизить прибыль, чем завысить.

Шаг 4. Посчитайте заявки и клиентов. Для каждого канала запишите число заявок и число оплативших. Разделите второе на первое, получите конверсию. Если оплата растянута во времени, берите заявки, которым уже больше срока обычного цикла сделки.

Шаг 5. Посчитайте CAC. Расходы на привлечение разделите на число оплативших клиентов. Запишите по каждому

каналу. Должны получиться разные числа, а если они совпали, проверьте, не взяли ли вы общую сумму для всех.

Шаг 6. Посчитайте средний чек и маржу. Выручку разделите на число оплат. Затем вычтите прямые затраты на выполнение и комиссии. Должна получиться маржа в рублях на одну оплату. Если не знаете прямые затраты, спросите бухгалтера, какие статьи растут вместе с заказом.

Шаг 7. Определите число покупок на клиента. Посмотрите, сколько в среднем раз клиент платит за выбранный период. Если данных мало, возьмите осторожную оценку и пометьте её звёздочкой. Не берите лучших клиентов: нужен средний.

Шаг 8. Посчитайте LTV. Умножьте маржу с одной оплаты на среднее число оплат. Результат — маржинальная прибыль с клиента за период. Если клиенты уходят заметно, не продлевайте период в расчёте дальше, чем у вас есть данные.

Шаг 9. Сравните LTV и CAC. Разделите LTV на CAC по каждому каналу. Отметьте каналы выше вашего порога, около него и ниже. Запишите вывод одним предложением на канал.

Шаг 10. Посчитайте срок окупаемости. Разделите CAC на маржу в месяц с клиента. Получите число месяцев, за которые вы вернёте затраты на привлечение. Эти месяцы вы финансируете из собственных денег, и это нужно учитывать в резерве (глава 12).

Шаг 11. Постройте три сценария. Пересчитайте результат

при ухудшении: конверсия ниже на пятую часть, CAC выше на пятую часть, средний чек ниже на десятую часть. Это стресс-тест, он показывает, при каких условиях рост перестаёт быть выгодным.

Шаг 12. Примите решение по бюджету. Ограничьте или отключите каналы ниже порога, постепенно усильте каналы выше порога и повторите расчёт через месяц. Увеличивайте бюджет шагами, а не за один день.

Рабочие шаблоны

Шаблон 1. Расчёт экономики по каналу.

Ты — финансовый аналитик малого бизнеса. Посчитай unit-экономику канала. Данные за период: расходы на привлечение [руб.], заявок [число], оплативших [число], выручка [руб.], прямые затраты на выполнение [руб.], среднее число оплат на клиента [число]. Рассчитай конверсию, CAC, средний чек, маржу на оплату, LTV по марже, отношение LTV к CAC. Покажи каждый расчёт по шагам. Данные не придумывай, при нехватке задай вопрос.

Что менять: все значения в скобках. Результат перепроверьте калькулятором.

Шаблон 2. Сравнение каналов.

Вот таблица по каналам: название, CAC, LTV, конверсия, срок окупаемости в месяцах. Данные: [вставьте]. Отсортируй каналы от самого выгодного к самому слабому. Для каждого дай вывод: усиливать, держать или сокращать, и одну причину. Укажи, каких данных не хватает для уверенного вывода.

Что менять: таблицу. Решение о бюджете остаётся за вами: модель видит только цифры, а не рыночную ситуацию.

Шаблон 3. Стресс-тест экономики.

Базовые данные: конверсия [%], CAC [руб.], средний чек [руб.], маржа [%], число оплат на клиента [число]. Пере-

считай LTV, отношение LTV к CAC и срок окупаемости для трёх сценариев: конверсия ниже на 20%, CAC выше на 20%, средний чек ниже на 10%. Покажи, какой сценарий опаснее всего, и при каком изменении отношение опустится ниже [мой порог].

Что менять: значения и порог. Сценарии можно заменить своими.

Шаблон 4. Решение о бюджете. Рабочий документ для таблицы. Колонки: «Канал», «Бюджет сейчас», «LTV/CAC», «Окупаемость, мес.», «Решение», «Дата пересмотра». Заполняйте после расчёта и возвращайтесь к таблице раз в месяц. Решение без даты пересмотра не считается принятым.

Учебный кейс с расчётами

Все числа условные. Онлайн-школа тратит на рекламу 400 000 руб. в месяц в двух каналах.

Показатель
Канал А
Канал Б

Расходы, руб.
200 000
200 000

Заявок
400
200

Оплативших
20
25

Средний чек, руб.
12 000
18 000

Конверсия. Канал А: 20 ÷ 400 = 5%. Канал Б: 25 ÷ 200 = 12,5%.

CAC. Канал А: 200 000 ÷ 20 = 10 000 руб. Канал Б: 200 000 ÷ 25 = 8 000 руб. Заявка в канале А стоит 500 руб., в канале Б — 1 000 руб., но платящий клиент во втором дешевле. Именно с этого перекоса начиналась ситуация главы.

Маржа. Прямые затраты на оплату (преподаватель, платформа, комиссия) в канале А составляют 7 200 руб., маржа 4 800 руб. В канале Б затраты 9 900 руб., маржа 8 100 руб.

Покупки на клиента. В канале А клиенты в среднем платят 1,2 раза (многие уходят после первого пакета), в канале Б — 2 раза.

LTV по марже. Канал А: 4 800 × 1,2 = 5 760 руб. Канал Б: 8 100 × 2 = 16 200 руб.

LTV к CAC. Канал А: 5 760 ÷ 10 000 = 0,58. Это значит, что каждый привлечённый клиент приносит меньше, чем стоит. Канал Б: 16 200 ÷ 8 000 ≈ 2,03. Это выше единицы, но ниже порога 3, который мы взяли для примера.

Вывод. Канал А убыточен при любом объёме: рост бюджета в нём увеличивает потери. Канал Б прибыльный, но порог не достигнут, поэтому бюджет усиливать надо осторожно и параллельно работать над конверсией и повторными покупками.

Стресс-тест для канала Б. Конверсия ниже на 20%: 10%, оплативших 20, CAC 10 000 руб., LTV к CAC = 1,62. CAC выше на 20%: 9 600 руб., отношение 1,69. Чек ниже на 10%:

16 200 руб., маржа падает до 6 300, LTV 12 600, отношение 1,58. При любом ухудшении запас сокращается примерно на 20%, но канал остаётся выше единицы.

Срок окупаемости канала Б. Для простоты считаем маржу равномерной по месяцам: LTV 16 200 руб. за шесть месяцев даёт 2 700 руб. в месяц, и CAC 8 000 руб. окупается примерно за три месяца. В жизни клиент платит двумя платежами по 8 100 руб., и первый платёж почти полностью покрывает CAC, так что фактическая окупаемость может быть короче. Считайте по своему графику платежей. Пока деньги не вернулись, они заморожены, и эти месяцы нужно заложить в резерв.

Второй сценарий, розничный магазин. Единица — заказ. LTV считается по частоте покупок: сколько раз в год покупатель возвращается. Если средний покупатель возвращается раз в год, а CAC равен половине маржи первой покупки, второй заказ уже чистая прибыль. Тот же расчёт, но период длиннее, и резерв нужен больше.

Ошибки внедрения

Расчёт по выручке, а не по марже. LTV выглядит огромным, но почти вся выручка уходит на выполнение. Предотвращение: всегда вычитать прямые затраты.

Забытые затраты на привлечение. В CAC включают только рекламу и не включают зарплату продажников и подрядчиков. Предотвращение: собрать все расходы, которые связаны с привлечением.

Среднее по всем каналам. Общий CAC скрывает, что один канал приносит прибыль, а другой убытки. Предотвращение: считать каждый канал отдельно.

LTV по лучшим клиентам. В расчёт попадают самые лояльные. Предотвращение: брать средних и осторожные оценки.

Слишком длинный горизонт. Прибыль «за пять лет» рассчитывают при данных за полгода. Предотвращение: горизонт не длиннее периода, по которому есть данные.

Нет учёта окупаемости. Отношение хорошее, но деньги возвращаются через полгода, а резерва нет. Предотвращение: считать срок окупаемости и сверять его с резервом.

Резкое увеличение бюджета. Бюджет вырос втрое за неделю, CAC взлетел, система не успела. Предотвращение: увеличивать шагами по 20–30% и проверять метрики.

Как проверить, что работает

Метрики:

– CAC по каждому каналу;

– LTV по марже и отношение LTV к CAC;

– срок окупаемости в месяцах;

– маржа с заказа до и после изменений бюджета.

Критерий «внедрено»: у вас есть таблица по каждому каналу с CAC, LTV и сроком окупаемости, записан личный порог, по каждому каналу принято решение с датой пересмотра. Критерий «не внедрено»: расчёт один на все каналы или в нём нет прямых затрат.

Вопросы владельцев

«У меня мало данных, всего несколько месяцев. Считать ли?» Считайте, но пометьте оценки звёздочкой и держите порог осторожнее. Вывод будет примерным, зато вы начнёте накапливать правильные данные.

«Можно ли считать LTV по выручке, если маржа неизвестна?» Нет. Это самая частая ошибка, и она делает почти любой канал выгодным на бумаге. Попросите бухгалтера назвать прямые затраты.

«Рекомендации же бесплатные. Их тоже считать?» Считайте отдельной строкой. Они не бесплатные: на них уходит время менеджеров, а иногда и бонусы. Но этот канал, как правило, самый выгодный, и его стоит развивать.

«Налоги тоже вычитать из маржи?» Это вопрос к вашему бухгалтеру: от режима налогообложения зависит, какие налоги растут вместе с оборотом. Модель считает только по тем правилам, которые вы ей дали, и в налогах может ошибиться.

Альтернатива без ИИ. Эта глава целиком делается в обычной таблице. ИИ полезен как проверка расчёта и для сравнения каналов, но не обязателен.

Чек-лист главы

- Выбрана единица расчёта и период.
- Источники заявок разделены по каналам.
- Собраны все расходы на привлечение по каждому каналу.
- Посчитаны конверсия и CAC по каждому каналу.
- Посчитана маржа на оплату с учётом прямых затрат и комиссий.
- Оценено среднее число оплат на клиента осторожно, без лучших клиентов.
- Посчитан LTV по марже и отношение LTV к CAC.
- Посчитан срок окупаемости в месяцах.
- Проведён стресс-тест на три ухудшенных сценария.
- По каждому каналу принято решение с датой пересмотра.

Практическое задание

Время: 45–60 минут.

Откройте рабочую таблицу и создайте лист «Экономика». Выполните шаги 1–10 хотя бы для одного канала, который даёт больше всего заявок. Если каналов несколько, начните с самого крупного.

Критерий выполнения: на листе есть CAC, маржа на оплату, LTV по марже, отношение LTV к CAC и срок окупаемости, а рядом записан ваш порог и решение по каналу: усиливать, держать или сокращать.

Переход

Вы знаете, готовы ли расти, где сломается цепочка и какие заявки приносят деньги. Это фундамент. Теперь нужно сделать так, чтобы за здоровьем бизнеса можно было следить без бесконечных совещаний. В следующей главе мы выберем метрики для дашборда владельца: те немногие числа, которые действительно показывают, всё ли в порядке.

ЧАСТЬ II. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЕЗ МИКРОМЕНЕДЖМЕНТА

ГЛАВА 4. ДАШБОРДЫ ВМЕСТО СОВЕЩАНИЙ: КАКИЕ МЕТРИКИ РЕАЛЬНО ПОКАЗЫВАЮТ ЗДОРОВЬЕ БИЗНЕСА

Ситуация

Каждый понедельник в девять утра в небольшой студии дизайна интерьеров проходит планёрка на полтора часа. Руководитель проектов рассказывает, что происходит на объектах, менеджер по продажам называет число звонков, бухгалтер напоминает про неоплаченные счета. Владелец кивает и записывает.

К десяти тридцати все устали, а решений принято два. Через неделю выясняется, что один из проектов застрял ещё в среду, но на планёрке о нём не вспомнили: каждый говорил о

том, что считал важным. Владелец понимает, что ему нужна не ещё одна встреча, а возможность быстро увидеть картину без разговоров.

В чём настоящая проблема

Симптом: «Я трачу много времени на совещания и всё равно не знаю, что происходит». Причина: у бизнеса нет общего набора чисел, которым все доверяют. Каждый докладывает по-своему, в своих единицах и в удобный момент.

Обычные советы не помогают. «Введите KPI» (ключевые показатели эффективности, то есть набор чисел, по которым оценивают работу) часто заканчивается тем, что показателей становится сорок, и никто не знает, на какие смотреть. «Купите систему аналитики» решает вопрос только после того, как вы определили, что именно считать.

Вторая причина: смешиваются два типа чисел. Одни показывают результат уже случившегося, например выручку за месяц. Другие предупреждают заранее, например число заявок, которые ждут ответа больше суток. Если смотреть только первые, о проблеме вы узнаёте, когда она уже стоила денег.

Как это работает

Дашборд — это одна страница, на которой собраны несколько ключевых чисел, обновляемых регулярно. Он не заменяет разговоров, но отвечает на вопрос «всё ли в порядке» за две минуты, а не за полтора часа.

Хороший дашборд строится на трёх правилах.

Правило 1. Мало чисел. Для владельца малого бизнеса достаточно 8–12 показателей. Если их больше, внимание рассеивается, и вы снова перестаёте видеть главное.

Правило 2. Два типа показателей. Запаздывающие (итоговые) показывают итог: выручка, прибыль, число клиентов. Опережающие показывают, куда идёт бизнес: загрузка, время ответа, число зависших заявок. Нужны оба типа, примерно в равной пропорции.

Правило 3. У каждого числа есть хозяин и порог. Хозяин показателя — человек, который отвечает за число и объясняет его изменение. Порог — значение, при котором нужно действовать: зелёная зона, жёлтая, красная. Без хозяина и порога число превращается в украшение.

Источник данных должен быть один и понятный. Если выручку в понедельник называет бухгалтер по одной таблице, а в среду менеджер по другой, дашборд теряет смысл. Договоритесь, откуда берётся каждое число, и не меняйте источник без записи.

Пошаговая инструкция

Шаг 1. Выпишите вопросы владельца. Запишите 8–10 вопросов, на которые вы хотите отвечать за две минуты. Например: сколько заявок пришло, сколько из них зависло, сколько денег поступило, где качество упало. Должен получиться список вопросов, а не показателей. Если не получается сформулировать, вспомните, о чём вы спрашивали сотрудников за последний месяц.

Шаг 2. Превратите вопросы в показатели. К каждому вопросу подберите число, которое на него отвечает. Для «сколько зависло» это число заявок без движения дольше двух суток. Запишите название, формулу и единицу измерения. Если формула получилась сложной, упростите: лучше грубое число, которое считается автоматически, чем точное, которое никто не обновляет.

Шаг 3. Разделите показатели на типы. Отметьте каждый как «итог» или «опережающий». Проверьте баланс. Если все показатели итоговые, добавьте хотя бы три опережающих: загрузка этапа из главы 2, время первого ответа, доля заявок без вмешательства владельца из главы 1.

Шаг 4. Оставьте не больше двенадцати. Если список длиннее, вычеркните показатели, которые не меняют ваших решений. Проверочный вопрос: что я сделаю, если это число упадёт? Если ответа нет, число не нужно.

Шаг 5. Назначьте источник. Для каждого показателя запишите, где живут исходные данные: CRM (система учёта клиентов и сделок), таблица, бухгалтерская программа, трекер задач. Источник должен быть один. Если данные в двух местах, выберите главное и закройте второе от правок.

Шаг 6. Назначьте хозяина. Для каждого показателя запишите имя человека, который отвечает за число и за объяснение его изменений. Это не наказание, а закрепление внимания. Если подходящего человека нет, хозяином временно будете вы, но запишите срок передачи.

Шаг 7. Задайте пороги. Для каждого показателя определите три зоны: зелёная (всё хорошо), жёлтая (присмотреться), красная (действовать). Опирайтесь на данные последних трёх месяцев: хорошее значение — то, которое у вас бывало в нормальные месяцы. Если истории нет, поставьте предварительные пороги и пересмотрите через месяц.

Шаг 8. Соберите первую версию в таблице. Создайте лист «Дашборд». Верхняя строка — даты, левый столбец — показатели, в ячейках — значения. Добавьте условное форматирование: цвет ячейки меняется по порогам. Должна получиться одна страница, которую видно целиком без прокрутки.

Шаг 9. Подключите обновление. Определите, как числа попадают в дашборд: вручную раз в неделю, выгрузкой из сервиса или автоматически. На старте лучше вручную: так вы увидите, какие числа реально сложно получить. Автома-

тизацию добавляйте только для тех показателей, которые вы уже месяц обновляете без ошибок.

Шаг 10. Задайте ритм просмотра. Решите, когда вы смотрите дашборд: например, каждое утро две минуты и раз в неделю десять минут разбор красных и жёлтых зон. Запишите это в календарь. Если ритма нет, дашборд превращается в красивый файл.

Шаг 11. Замените часть совещаний. Сократите планёрку до обсуждения только красных и жёлтых показателей. Те, что в зелёной зоне, не обсуждаются. Должна получиться встреча на 20–30 минут вместо полутора часов. Если команда сопротивляется, проведите две недели в режиме пробы и сравните результат.

Шаг 12. Проверьте дашборд через месяц. Ответьте на три вопроса: какие числа я ни разу не использовал, какие решения принял благодаря дашборду, чего мне не хватало. Уберите лишнее, добавьте недостающее, но не превышайте двенадцать показателей.

Рабочие шаблоны

Шаблон 1. Подбор показателей.

Ты — консультант по управленческому учёту для малого бизнеса. Мой бизнес: [ниша, число сотрудников, оборот]. Вопросы, на которые я хочу отвечать за две минуты: [список]. Предложи по одному показателю на каждый вопрос: название, формулу, единицу измерения, тип (итоговый или опережающий) и откуда брать данные. Если вопрос нельзя измерить числом, скажи об этом прямо.

Что менять: описание бизнеса и список вопросов. Предложения модели — черновик, пройдите по каждому показателю и спросите себя, какое решение он изменит.

Шаблон 2. Определение порогов.

Вот значения показателя «[название]» за последние [N] периодов: [значения]. Предложи пороги для зелёной, жёлтой и красной зон. Объясни, на чём основан каждый порог. Отметь, достаточно ли данных для надёжных порогов, и что делать, если данных мало.

Что менять: название и значения. Не вставляйте в таблицу фамилии клиентов и сотрудников, только числа.

Шаблон 3. Разбор красной зоны.

Показатель «[название]» перешёл в красную зону: было [значение], стало [значение]. Контекст за этот период: [что менялось: новые каналы, отпуска, акции, сбои]. Пред-

ложи 5 возможных причин от самых вероятных к менее вероятным. Для каждой назови, какие данные подтвердят или опровергнут её. Не утверждай причину, пока нет данных.

Что менять: показатель, значения и контекст. Ответ — список гипотез. Проверять их нужно по данным, а не по тексту модели.

Шаблон 4. Карточка показателя. Это рабочий документ. Для каждого показателя заведите карточку из полей: «Название», «Что отвечает», «Формула», «Источник данных», «Хозяин», «Зелёная / жёлтая / красная зона», «Как часто обновляется», «Что делаем при красном». Карточки собираются в одну таблицу и пересматриваются раз в квартал. Структура полей дана в Приложении Б.

Учебный кейс с расчётами

Все числа условные. Студия дизайна интерьеров: 6 сотрудников, 14 проектов одновременно, оборот 4 млн руб. в месяц.

Владелец собрал дашборд из десяти показателей.

Итоговые:

–

выручка за неделю;

–

оплаты, поступившие за неделю;

–

число завершённых проектов за месяц;

–

доля проектов с жалобами.

Опережающие:

–

новых заявок за неделю;

–

заявок без ответа дольше 4 часов;

–

проектов без движения дольше 5 дней;

–

загрузка дизайнеров в процентах;

–

доля заявок, дошедших до замера на объекте;

–

дебиторская задолженность старше 14 дней (деньги, которые клиенты должны, но не заплатили вовремя).

Пороги для «проектов без движения дольше 5 дней»: зелёная зона — 0–1, жёлтая — 2–3, красная — 4 и больше. Как выбрали: за три прошлых месяца в нормальные недели таких проектов было 0–2, а в недели, когда клиенты жаловались, 4–5.

Как работает на практике. В понедельник владелец открывает дашборд. Видит красную ячейку: проектов без движения пять. Хозяин показателя — руководитель проектов. Вместо полуторачасовой планёрки они обсуждают эти пять проектов 20 минут: одному не хватает согласования клиента, у двух ждут поставки материалов, у двух дизайнер перегружен.

Эффект на времени. До внедрения: планёрка 90 минут в неделю, участвуют 6 человек, итого 540 человеко-минут, или 9 часов. После: ежедневный просмотр 2 минуты владельцем, недельный разбор 25 минут с тремя участниками, итого 75 человеко-минут и 10 минут владельца в день. Экономия около 7 часов в неделю на команду. Это учебная модель: реальная экономия зависит от того, насколько честно вы сократите совещание.

Второй сценарий, интернет-магазин. Опережающие показатели: заказы, не переданные в сборку дольше 2 часов,

остатки на ключевых позициях ниже страхового запаса, доля возвратов за неделю. Итоговые: выручка, маржа с заказа, число повторных покупателей. Всё остальное — в таблицу «на потом».

Ошибки внедрения

Слишком много показателей. Сорок чисел, и ни одно не смотрят. Предотвращение: лимит двенадцать и вопрос «какое решение изменится».

Только итоговые числа. Проблему видно, когда деньги уже потеряны. Предотвращение: минимум треть показателей опережающие.

Нет хозяина. Число краснеет, но никто не объясняет почему. Предотвращение: хозяин у каждого показателя и запись в карточке.

Разные источники. Два отдела называют разные цифры выручки. Предотвращение: один источник на показатель и закрытый доступ к правкам второго.

Пороги «с потолка». Порог поставлен произвольно и постоянно срабатывает или никогда. Предотвращение: опора на данные трёх месяцев и пересмотр через месяц.

Дашборд без ритма. Файл создан, но его никто не открывает. Предотвращение: запись в календаре на ежедневный и еженедельный просмотр.

Метрика ради наказания. Сотрудники начинают скрывать плохие числа или подгонять данные. Предотвращение: обсуждайте причины, а не виноватых, и не привязывайте штрафы к первому месяцу работы дашборда.

Как проверить, что работает

Метрики внедрения:

– число показателей в дашборде (не больше двенадцати);

– доля показателей с хозяином и порогами (цель: 100%);

– доля недель, когда дашборд обновлён вовремя (цель: не ниже 90%);

– время совещаний в неделю до и после;

– число решений, принятых по красным показателям.

Критерий «внедрено»: дашборд обновляется регулярно в течение четырёх недель подряд, у каждого показателя есть хозяин и порог, совещание сократилось и разбирает только красные и жёлтые зоны. Критерий «не внедрено»: дашборд открывали один раз или числа расходятся с данными источников.

Вопросы владельцев

«У меня нет CRM, всё в таблицах. Это подходит?» Да. Для старта достаточно одной таблицы и ручного обновления раз в неделю. CRM понадобится позже, когда вы устанете переносить данные руками.

«Можно ли доверить ИИ обновление дашборда?» Частично. Модель может помочь собрать формулы и свести выгрузки, но однообразные ошибки в суммах она делает незаметно, поэтому числа на выборке проверяет человек.

«Сотрудники боятся дашборда, думают, что за ними следят.» Объясните цель: вы смотрите на процесс, а не на людей. Начните с показателей, которые отражают состояние системы (зависшие заявки, загрузка), а не личную выработку.

«Что делать, если число красное, а причины не видно?» Не принимайте решение сразу. Назначьте хозяину срок на разбор, например два рабочих дня, и попросите принести причину и данные, которые её подтверждают.

Альтернатива без ИИ. Дашборд делается в обычной таблице, а ИИ нужен только как помощник для формул и черновых гипотез. Для команды до пяти человек бумажная доска с десятью числами, обновляемыми раз в неделю, тоже работает.

Чек-лист главы

- Выписано 8–10 вопросов владельца.
- Для каждого вопроса выбран показатель с формулой.
- Показатели разделены на итоговые и опережающие.
- Список сокращён до двенадцати или меньше.
- Для каждого показателя назначен один источник данных.
- Для каждого показателя назначен хозяин.
- Заданы пороги зелёной, жёлтой и красной зон.
- Собрана первая версия дашборда на одном листе.
- Назначен ритм просмотра: ежедневный и еженедельный.
- Совещание сокращено до обсуждения красных и жёлтых показателей.

Практическое задание

Время: 45–60 минут.

Откройте рабочую таблицу и создайте лист «Дашборд». Выполните шаги 1–8: выпишите вопросы, подберите до двенадцати показателей, назначьте источники, хозяев и пороги, заполните текущие значения.

Критерий выполнения: на листе умещается не больше двенадцати показателей, у каждого есть источник, хозяин и три зоны, а текущие значения окрашены по порогам. Запишите в календарь первый ежедневный просмотр.

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.