Никита Малов.

Основатель и управляющий партнёр
аналитической компании ДОВОД

ОБРАЗЕЦ · ДОРОЖНАЯ КАРТА ПОСЛЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ

С 1,2 до 1,5 млрд ₽ за год: три приоритета и список того, чего не делаем

Дистрибьютор отделочных материалов: три склада, 120 сотрудников, город до 1 млн жителей и область. На сессии два дня работали восемь человек: собственник, коммерческий директор, руководители продаж, складов, закупок и маркетинга.

Компания не названа по NDA*. Формат и порядок разделов — как в настоящей дорожной карте.

ГЛАВНОЕ

Цель на 12 месяцев — выручка 1,5 млрд ₽ вместо 1,2 млрд при валовой марже не ниже 24 %. Половину роста дают строители и бригады: к IV кварталу их доля в выручке вырастает с 18 до 28 %.

- Три приоритета: строители и бригады, доставка в день заказа, управляемый отдел продаж. Остальное ждёт до III квартала.
- За каждый приоритет отвечает один человек, сверка — раз в месяц за 90 минут.

1,5 млрд ₽	28 %	70 %	24 %
выручка за год, сейчас 1,2 млрд	доля строителей и бригад к IV кварталу, сейчас 18 %	заказов доставляем в день заказа, сейчас 35 %	валовая маржа, ниже не опускаемся

Три приоритета

ПРИОРИТЕТ	ЧТО ДЕЛАЕМ	МЕРИЛО	ОТВЕЧАЕТ
Строители и бригады	Личный менеджер, цена по объёму за квартал, доставка на объект к 8 утра, бонус прорабу за повторные заказы. На сессии посчитали: бригада покупает в 11 раз больше частника и чаще всего уходит из-за опоздавшей машины.	Доля в выручке, число бригад с заказом за месяц: 140 → 320	Коммерческий директор
Доставка в день заказа	Второй рейс на двух складах, приём заказов на сегодня до 13:00, постоянный запас 300 самых ходовых позиций.	Доля заказов, доставленных в день заказа	Руководитель складов
Управляемый отдел продаж	План и CRM у каждого менеджера, звонок каждому клиенту базы раз в 30 дней, еженедельный разбор пяти записей разговоров.	Доля клиентов базы с контактом за 30 дней: 40 % → 80 %	Руководитель продаж

Решили не делать в этом году

- **Розничный магазин в торговом центре.** Частник приносит 9 % выручки и самую низкую маржу после скидок, а аренда съела бы прибыль первого года.
- **Выход в соседний регион до III квартала.** Сначала доставка в день заказа должна заработать дома.
- **Собственная марка краски.** Нужен запас оборотных денег на 40 млн ₽, вернёмся к ней в следующем году.

Карта по кварталам

НАПРАВЛЕНИЕ	I КВАРТАЛ	II КВАРТАЛ	III КВАРТАЛ	IV КВАРТАЛ
Бригады	Программа для бригад, 50 бригад на пробе	Бонус прорабам, отдельная линия заказов	Склад-магазин для профи у выезда из города	320 бригад, доля 28 %
Доставка	Второй рейс, приём до 13:00, найм четырёх водителей	Запас 300 позиций на двух складах	Третий склад на той же схеме	70 % заказов в день заказа
Продажи	CRM и план у каждого менеджера	Звонки базе, разбор записей	Мотивация по записям в CRM	80 % базы с контактом за 30 дней
Маркетинг	Каталог на сайте с наличием и ценой для профи	Реклама для бригад и прорабов	Решение о соседнем регионе	План на следующий год

Контрольные точки

МЕРИЛО	СЕЙЧАС	I КВ.	II КВ.	III КВ.	IV КВ.
Выручка за квартал, млн ₽	300	320	360	400	420
Доля строителей и бригад	18 %	20 %	23 %	26 %	28 %
Бригад с заказом за месяц	140	180	230	280	320
Доставлено в день заказа	35 %	45 %	55 %	65 %	70 %
Валовая маржа, не ниже	25 %	24 %	24 %	24 %	24 %

Четыре квартала дают 1 500 млн ₽. Цифры «сейчас» — учёт компании за последние 12 месяцев.

Как сверяемся

- Раз в месяц, 90 минут: по каждому приоритету одна страница — мерило, что сделано, что мешает.
- Раз в квартал, полдня: правим карту на следующий квартал.
- Мерило два месяца ниже плана — ответственный приносит на встречу новый план.

Риски, которые назвали заранее

- Скидки бригадам съедят маржу. Граница — скидка не больше 6 %, маржу смотрим каждый месяц.
- Второму рейсу нужны четыре водителя. Найм стартует в первую неделю.
- Менеджеры не станут вести CRM. Со II квартала премия считается только по записям в CRM.

Обсудим вашу задачу?

Напишите в WhatsApp: сообщение уже набрано, останется нажать «Отправить». Можно и в Telegram или через форму на сайте, там же написано, как устроена работа.

Написать в WhatsApp

Telegram @malovnik

Подробнее на nikexpert.ru

* NDA — соглашение о неразглашении. Компанию не называем. Чувствительные данные и всё, что оговорено с руководством компании, наружу не выходят.