

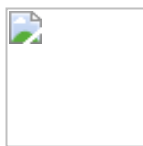
# Как вырастить компанию с оборотом в 2 млрд рублей на низкомаржинальном рынке: история ProStore by Lubivaya

Источник: <https://delovoymir.biz/kak-vyrastit-kompaniyu-s-oborotom-v-2-mlrd-rublej-na-nizko-marzhinalnom-rynke.html> © Деловой мир

[delovoymir.biz/kak-vyrastit-kompaniyu-s-oborotom-v-2-mlrd-rublej-na-nizko-marzhinalnom-rynke.html](https://delovoymir.biz/kak-vyrastit-kompaniyu-s-oborotom-v-2-mlrd-rublej-na-nizko-marzhinalnom-rynke.html)



Уйти с позиции удачного финансиста в банке, чтобы открыть бизнес на пока еще несуществующем рынке — не самый простой шаг. Основатель компании ProStore by Lubivaya Оксана Любивая рассказывает историю создания своего дела с нуля и без внешнего финансирования.



Оксана Любивая

Основатель и генеральный директор компании ProStore by Lubivaya

**Краткая справка:** ProStore by Lubivaya оказывает услуги аутсорсинга продаж для торговых брендов (производителей товаров в сфере CENAC, DIY, KIDS, FMCG, Fashion, Auto). Основная специализация ProStore — разработка и создание прямых каналов продаж (D2C) — монобрендовых офлайн- и онлайн-магазинов, корнеров в ТЦ. Также компания поддерживает выездную торговлю, оказывает услуги фулфилмента и организации продаж на маркетплейсах. Компания берет на себя поддержку как отдельных бизнес-процессов, так и весь комплекс работ, связанных с организацией и поддержкой продаж. Среди ее заказчиков — производители товаров и

представители рынка e-commerce, всего более 50 торгующих организаций, в том числе, такие известные бренды как Яндекс, Dyson, Panasonic, GARLYN, GA.MA, ТВ Пятница, Р-ФАРМ, SIXPAD и другие.

В 2020 году ее выручка достигла 2 миллиарда рублей. 90% этой суммы составляет оборот от торговой деятельности — реализации клиентских товаров через различные каналы продаж.

## **Из финансиста в предприниматели**

---

До 2012 я работала в финансовой отрасли, в разных крупных банках на руководящих позициях. В те годы банки были еще не особо клиент-ориентированными, спрос превышал предложение, и до текущего уровня сервиса им было еще далеко. К счастью, в том банке, где я работала, руководство понимало, что пришло время меняться, и нам удавалось привлекать клиентов во многом за счет качественного обслуживания.

В какой-то момент я поняла: я могу и хочу свой бизнес. В то время стала активно расти интернет-торговля, мне нравилось делать покупки дистанционно, но как специалист, имеющий опыт в банковском ритейле, я четко видела низкий уровень сервиса и ошибки, которые основатели интернет-магазинов допускали на уровне поддерживающих процессов — колл-центра, логистики и так далее. И от этого страдал сервис: доставка была долгой, возврат сложным, описание товаров нечетким и так далее. Я поняла, что именно здесь есть подходящий для меня фронт работ.

В 2012 году я запустила собственный бизнес. Мы предоставляли интернет-магазинам все необходимую для поддержки продаж инфраструктуру: колл-центр, логистику, фулфилмент.

Я считаю, что приняла правильное решение, выбрав нишу на пересечении профессионального и личного опыта. Осваивать с нуля то, чем ты никогда не занимался, без профильного образования и опыта, — обречено на провал.

## **Миллион — это много или мало?**

---

В свой проект на старте я вложила 1 миллион рублей и с самого начала установила для себя жесткое табу на внешнее финансирование: я решила, что буду строить бизнес без инвестиций за счет реинвестирования прибыли. Мне казалось, что миллиона вполне достаточно, чтобы тестовый проект запустился быстро, что подтверждало гипотезу о том, что спрос есть, но жизнь распорядилась по-другому, начался очередной в России экономический кризис.

Наша целевая аудитория поставила на паузу все свои проекты по развитию направлений в e-commerce. Одновременно с этим затраты были немаленькие: нужен офис, команда, реклама и так далее. А доходы росли очень медленно. Все более или менее заметные на рынке компании, к которым мы приходили, были заинтересованы в наших услугах, они слушали нас благосклонно и... просили показать портфолио, рассказать про реализованные проекты. А показать нам тогда было особо нечего, а у них не было готовности развивать свой онлайн-канал.

Приходилось ориентироваться на малый и средний бизнес, и существенных доходов эта практика не приносила. К сожалению, в нашей стране МСБ это неплатежеспособная и мало перспективная аудитория, ты тратишь деньги на привлечение, на сопровождение, и зарабатываешь на этом

копейки, теряешь время, деньги и самое важное для начинающего предпринимателя — горящие глаза и желание созидать.

Это сейчас у меня за спиной опыт девяти лет в поддержке продаж для больших брендов, а тогда выбора особо не было, и мы барахтались как лягушка в сметане.

Если бы сейчас была гипотетическая возможность все исправить на старте, я бы сделала три вещи:

- не тратила бы время на мелких неплатежеспособных клиентов;
- поставила бы проект на паузу;
- затем для рестарта вложила бы больше денег, чтобы быстро встать на ноги и начать искать клиентов другой «весовой категории».

## Переход в «высшую лигу»

---

Все изменилось, как только мы вырвались из замкнутого круга малого бизнеса и вышли на крупных заказчиков. Нам это удалось за счет той самой клиентоориентированности, на которую я сделала ставку в самом начале своего предпринимательского пути. Мы умели слушать клиентов, обсуждали с ними их запросы и пожелания, предлагали варианты решения и при этом не всегда брались за те задачи, которые нам предлагали решать. Потому что видели ошибки, просчеты, нереалистичность планов и предлагали свои сценарии. Мы не хотели действовать по принципу «чего изволите?» или «вам свадьбу или похороны?», и эта тактика в конце концов сработала.

Первым клиентом стала международная компания-производитель чая, следом пришла известная авиакомпания, которая хотела продавать фирменные аксессуары. В основном это были запросы от b2c-брендов на создание прямых каналов продаж в онлайн. Все хотели иметь интернет-магазины, но не все умели их строить и главное — не хотели все делать сами и тратить на это время и силы. Вместе с большими клиентами мы осваивали и новые сервисы, например, различные механизмы оплаты, построили многопрофильный квалифицированный колл-центр и так далее.

Жизнь налаживалась, мы стали зарабатывать в разы больше. На каком-то этапе у нас появился клиент, который занимался спортивным питанием, продавал b2b и хотел передать нам не только интернет-магазин, но и другие бизнес-процессы, включая сбор паллет для оптовых покупателей. Мы радостно взялись за дело, но все пошло по неожиданному сценарию. Бизнес у них в какой-то момент резко взлетел, и нагрузки на нас сильно увеличились. Мы перестали справляться, потому что были ориентированы на другие объемы, не выдерживали сроки и так далее. Наша инфраструктура оказалась не готова к новым масштабам и трещала по всем швам.

И мы поняли одну важную вещь: если хочешь выходить на новый уровень и при этом не подвести клиента и не подмочить собственную репутацию — укрепляй тылы. В нашем случае потребовался переход на другое ПО, расширение складской сети, перестройка подходов к работе.

## Выход в офлайн

---

После этой истории мы нарастили инфраструктуру и уже были готовы к масштабным проектам. И они не заставили себя долго ждать. По итогам рекламной кампании к нам пришел известный бренд бытовой техники. Нас пригласили принять участие в тендере на создание прямых каналов продаж — но не в онлайн, а в офлайне, создавать настоящие магазины с шоурумами, сервисными центрами и так далее. Мы выиграли тендер, во многом благодаря наличию портфолио и экспертизы, которую мы вложили в наше коммерческое предложение, а также нашей вовлеченности в проект. Это был большой прорыв. На этом проекте мы отработали множество процессов и инноваций и научились делать практически все, что нужно большим брендам.

Сегодня мы продолжаем развиваться, осваивать новые сегменты и постоянно укреплять инфраструктуру, что позволяет нам чувствовать себя уверенными при любых катаклизмах. Когда в связи с карантином запретили офлайн-торговлю и все «рванули» в онлайн, мы активно работали с теми, у кого на тот момент не было собственного отлаженного интернет-канала продаж.

В марте 2020 года у нашего клиента (большой IT-бренд, выпустивший устройства для умного дома) активно шли акции и тест-драйвы в их фирменных офлайн-магазинах, и вдруг все закрылось — прямо на пике интереса к их новому продукту. Консультанты магазинов остались без работы, при этом и товара было много, и спрос на него тоже оставался высоким. Чтобы продолжить продажи, нужно было срочно перевести «тест-драйвы» устройств из офлайна в онлайн. Мы работали в команде, в итоге на все подготовительные работы ушло две недели, тест-драйвы в онлайн возобновились с 15 апреля 2020 года, а консультанты на время стали выездными курьерами-экспертами.

Также во время пандемии резко возрос спрос на продажи на маркетплейсах. И мы быстро освоили это направление. Сейчас в компании работает несколько лучших на рынке профильных специалистов с огромным опытом построения маркетплейсов и организации продаж на внешних площадках, и мы знаем про них все: как выстроить ассортиментную политику, на какие нюансы в договоре обратить внимание, как сделать витрину и бренд-зону, как продвинуть товар и так далее.

Для себя я четко установила правила выживания компании в экономических кризисах:

- отказываться от всех не критичных для бизнеса расходов, всего, что не касается основной деятельности;
- ни в коем случае не демпинговать;
- всеми силами сохранять ценный для бизнеса персонал (во время кризиса мы предлагали продавцам временную переквалификацию, многие из них шли работать на склад или в колл-центр, а после отмены карантина возвращались к своей обычной работе);
- жестко контролировать дебиторку (в том числе останавливать взаимодействие с неплатежеспособными контрагентами);
- тем компаниям, которые «сидят в товаре», любыми правдами и неправдами поддерживать оборачиваемость средств и расширять каналы продаж;
- каждую угрозу рассматривать как задачу, как способ стать еще успешнее и сильнее, и главное — быть готовым к любому кризису заранее, не полагаясь, что шторм обойдет вас стороной.

Но и самое важное правило в любой ситуации: методично продолжать действовать по плану и отключить все эмоции.