

12+ Леонид Мартыновский



ЭВОЛЮЦИЯ КОМПАНИИ

От идеи до успеха

Леонид Мартыновский

**Эволюция компании.
От идеи до успеха**

«Издательские решения»

Мартыновский Л.

Эволюция компании. От идеи до успеха / Л. Мартыновский —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-643438-7

Жизненный цикл компании проходит через несколько этапов, каждый из которых приносит свои вызовы. Решения, эффективные на одном этапе, могут быть фатальны на другом. Эти этапы характерны для любой компании, независимо от рода деятельности. Книга «Эволюция компании. От идеи до успеха» предлагает методику определения текущего этапа развития бизнеса и задачи, на которых нужно сосредоточиться, чтобы успешно перейти на следующий уровень, увеличивая прибыль и оптимизируя работу.

ISBN 978-5-00-643438-7

© Мартыновский Л.
© Издательские решения

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	6
Для кого эта книга	8
Об авторе	9
Глава 1. Переход, необходимый для построения устойчиво успешной компании	11
Первый вызов предпринимателя	12
Второй вызов предпринимателя	15
Личность владельца компании	16
Глава 2. Изменения, необходимые для построения устойчивой и успешной компании	17
Два типа преобразований, необходимых для устойчивого успеха	18
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Эволюция компании. От идеи до успеха

Леонид Мартыновский

© Леонид Мартыновский, 2024

ISBN 978-5-0064-3438-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ВВЕДЕНИЕ

Бизнесмены часто сталкиваются с ситуацией, когда бизнес еще совсем мал, но дел наваливается столько, что текущая команда и выстроенная система не справляются. Расширение штата персонала лишь увеличивает нагрузку на владельца бизнеса, из-за чего стагнируется развитие компании. В такой ситуации обычно не помогает ни классическое образование, ни многочисленные книги по менеджменту. Почему? Сразу оговорюсь, что не имею ничего против обучения, книг, даже наоборот. Но часто и то, и другое дает лишь общее представление о процессах, через которые проходит предприниматель, более того, не дает понимания, на каком из этапов и какие инструменты необходимо использовать, чтобы, как минимум, не погрязнуть в текучке. Не говоря уже о выходе на новый уровень.

Когда-то и мне казалось, что мир бизнеса разделен на две части. Обе категории – это предприниматели, которые делают бизнес: у кого-то из них получается лучше, и эти компании становятся достаточно большими, может, даже федеральными; у кого-то получается хуже, и их компании остаются маленькими. Первую категорию можно условно назвать «корпорациями», где все совсем по-другому, другой мир, люди в котором владеют секретными знаниями и загадками, которые мне казались непостижимыми для разгадывания. Менеджмент там знает что-то, чего не знают другие. Мало того, мне казалось почти невозможным, чтобы компании из второй категории имели возможность стать компаниями из первой. Как будто корпорации появляются сразу большими, успешными и содержащими в себе некие секреты управления, которые нам – смертным – узнать не дано. Смешно, конечно, но когда-то я четко отследил в себе такое ощущение, поэтому стал искать и изучать те самые секретные знания.

Связано это с тем, что в определенный момент жизни я сам оказался в положении, когда достиг потолка развития в бизнесе, все ключевые процессы были завязаны на мне, я был главной точкой, вокруг которой функционировала компания. Как только было сделано несколько неудачных попыток расширения бизнеса, стало понятно, что я пытаюсь дублировать систему, которой нет, и в то же самое время я не могу находиться в двух местах одновременно, чтобы управлять и головным офисом, и филиалом. В этот момент я поставил себе задачу узнать и понять, как же вырастают бизнесы, переходят из одной стадии в другую и что может быть той самой системой, вокруг которой растет компания, а не группируется только вокруг меня, как владельца и руководителя.

В ходе своих поисков, которые, надо сказать, продолжаются и сейчас, я много обучался, посещал семинары, читал профильную литературу и научные статьи по менеджменту, брал консультации у опытных экспертов, задавал вопросы «коллегам по цеху». Меня очень сильно удивило, что на русском языке я не смог найти литературу, которая бы структурно рассказывала про то, как бизнес растет и развивается, о чем нужно думать и на чем концентрироваться на разных этапах его развития. То есть, я в буквальном смысле искал четкую инструкцию в формате: делай А, делай Б, получишь такой-то результат; а еще важна была информация о том, чего не хватает конкретно моей компании и какие шаги необходимо предпринять, чтобы получить желаемый результат. Я много работал с литературой из США и Великобритании, в итоге сформировал свою, адаптированную под российскую реальность методику, которая описывает основные этапы развития компании, а также вызовы, с которыми приходится столкнуться на каждом из этапов, и способы их решения.

Исходя из собственного опыта, обучения и полученной информации из общения и книг, я буквально по крупицам собирал пошаговое руководство, которое могло бы подойти мелким предпринимателям, таким же, как я был когда-то. Чтобы владелец мог ответить на вопросы, что делать конкретно ему сегодня, как оценить, на каком уровне развития он находится и все ли сделал, чтобы продуктивно перейти на следующий уровень, да и какой он, этот самый уровень.

В общем-то, толчком к столь интенсивному обучению стал, в том числе, первый бизнес. Первым моим проектом стала работа в интерьерном центре «Парк Авеню. Центр интерьера и дизайна». Это был 2013 год, время, когда на рынке Челябинска не была представлена элитная мебель из США. Со временем я начал переориентировать компанию с мебельной на ту, которая должна заниматься комплектацией домов «под ключ». Так, год за годом мы стали приращивать новыми товарными направлениями, потом запустили интернет-магазин и отдел комплектации и начали как продавать продукцию на федеральном уровне, так и обслуживать клиентов из Казахстана. В этот момент формально одна компания «Парк Авеню» фактически превратилась в группу компаний, и на том этапе мне удавалось справляться с управлением своими силами.

В ходе работы над проектом «Парк Авеню» я много ездил по выставкам в США, знакомился с людьми, наблюдал как растет Amazon на рынке Северной Америки. Мне нравилась идея создавать собственные бренды и продавать их онлайн. Еще в 2016 году я сделал несколько попыток запустить собственный бренд мебели, но не справился со сложностью проекта и решил остановиться на ритейле.

В начале 2020 года, прямо в разгар пандемии, я понял, что время для e-com пришло, и нужно срочно создавать собственный бренд и выходить с ним на маркетплейсы Ozon и Wildberries (российские аналоги Amazon). На этот раз было принято решение сразу строить бизнес с партнером, чтобы разделить нагрузку. Так мы вышли на рынок с брендом канцелярии и товарами для детей, а к 2023 году дополнительно разработали линейки косметики и аксессуаров для дома. Таким образом, e-com-бизнес довольно быстро из компании также стал группой компаний.

В ходе увеличения количества и размера бизнес-проектов я допустил все возможные ошибки, которые предприниматель может допустить на этом пути. Я не умел делегировать, систематизировать, тянул ответственность на себя, работал сутками, не умел правильно считать ни товары, ни деньги. Я понимал, что для того, чтобы развиваться дальше, мне нужно учиться строить бизнес более системно. Я много обучался, читал и консультировался со специалистами. В 2021 году я запустил процесс агрессивной реструктуризации обеих компаний, на протяжении года работал с консалтинговой компанией, чтобы переработать все процессы в организации. После этого я точно уяснил, что никакой консультант не знает твой бизнес лучше тебя, а также что не все методы одинаково подходят разным компаниям и нет универсальных решений. Однако, есть общая логика и структура развития любого бизнеса.

Сегодня можно найти много информации о способах управления, но непонятно, пора ли мне, как менеджеру, их применять или еще нет. В свое время, начитавшись умных книг от ведущих топ-менеджеров западных компаний, я сам стал внедрять какие-то крутые инструменты, но потом понял, что у меня слишком маленькая компания, чтобы это применять. Получилось, что затраты раздувались, и бизнес был не в состоянии это обслуживать и содержать, а прибыли мои решения не приносили. В итоге я собрал методику, которая позволяет делать структурный переход из одного этапа развития бизнеса к другому, применяя необходимые инструменты управления в нужный момент, при этом не перегружая персонал и структуру ненужными действиями.

Для кого эта книга

В первую очередь данная книга написана для владельцев малого бизнеса и частных предпринимателей и будет полезна людям, которые начинали свой бизнес с нуля, добились определенного успеха, но уперлись в потолок и не понимают, как расти дальше. Чаще всего эти люди работают по 12—14 часов в сутки, не видят семьи и друзей, но топчутся на месте, хотя хотят развиваться. Это предприниматели, на которых завязана масса процессов в их компании, из-за чего они стали заложниками собственного предприятия и не знают, как выйти на качественно следующий уровень.

В данной книге я ограничусь идеей, что компания должна дорасти до федерального масштаба, и дальнейший рост здесь рассматриваться не будет. Причина кроется в том, что когда бизнес становится мультинациональной компанией или огромным конгломератом, то фактически он объединяет под одним зонтиком несколько крупных бизнесов, развитие которых строится по иным законам, нежели выстраивание процессов внутри небольшого предприятия. Ведь когда ты работаешь с тремя сотрудниками и у тебя бизнес на 100 человек, используемые инструменты совершенно разные. К сожалению, об этом не всегда рассказывают на обучении, со сцен конференций или на страницах книг.

Для таких же предпринимателей, как я, и создано это пошаговое руководство, рассказывающее, какие шаги совершать, чтобы оказаться на следующем этапе развития компании (даже если сейчас работает всего один человек – владелец, на котором заиклены все процессы). Данная методика также описывает инструменты управления, которые необходимо планомерно внедрять в компанию, чтобы получить в итоге управляемый, масштабируемый бизнес, которым владеете вы, а не он вами.

Пусть эта книга станет настольной и поможет вам успешно развить компанию до федеральных масштабов без потери времени и нервов.

Об авторе

Полноценно погружаться в бизнес я начал сразу после окончания университета. Родители совершенно не настаивали на том, где и кем я должен работать. У отца была достаточно простая позиция: хочешь работать – работай, если нет – то нет, правда, на какие-то блага рассчитывать не стоит, то есть, выбор был за мной.

С самого детства я и сам болел теми «болезнями», которые создают предпринимателей. Непрерывное ощущение дискомфорта, желание чего-то большего, желание управлять другими людьми, выделяться, быть главным. Любимым мультфильмом у меня были «Утиные истории», Дядя Скрудж казался мне олицетворением успеха, я переживал за него, как за себя, желал ему победы в его приключениях и хотел добиться такого же успеха сам.

Свой первый «бизнес опыт» я получил еще в школе. Первые 3 года я учился достаточно скверно, а школа была хорошая, попасть туда было непросто, надо было сдать вступительные экзамены (что по меркам 1996 года было чем-то инновационным), был даже конкурс в несколько человек на место. В итоге поступить-то я поступил, но учился неважно, из-за чего после третьего класса меня перевели в сформированный класс для слабых учеников, которых отчислили из всех классов нашей параллели. В первые дни в новом классе приходилось как-то социализироваться, все было непонятно и непривычно, меня окружали ребята, с которыми я раньше знаком не был. Удивительным образом социальным клеем в классе стала игра в «фишки»; думаю, что эта мода распространилась на все классы школы, но, по моим воспоминаниям, у нас увлечение было чем-то на грани помешательства. До и после школы, все перемены напролет мы играли в эти фишки.

При этом игра была довольно простая: из фишек нужно сделать маленькую стопку, бросить ее об пол, какие перевернулись – те и твои. Мне довольно быстро наскучило играть (да и игрок я был неважный), и я стал обращать внимание на то, что разные фишки котировались у игроков по-разному, самой модной серией были «Поги» (блоха, которая изображалась на фишке в разных человеческих ситуациях), и даже среди «Погов» были разные линейки: обычные, золотые и серебряные. Эти «Поги» расценивались как школьная валюта, они были предметом коллекционирования. Одноклассники как-то не задавались вопросом, откуда берутся эти фишки. Мне же довольно быстро удалось найти магазин поблизости, где «Поги» продавались, поэтому я их просто покупал. Обычные фишки шли просто на игру, а вот если попадались редкие или коллекционные, то их можно было выгодно продать. Помню, моя самая крупная сделка была рублей на 700. Непостижимо большие деньги по меркам 1999 года. Этот опыт мне дал понимание, что такое деньги. Говоря более взрослыми словами, я понял, что деньги имеют двойственную природу: с одной стороны, деньги – это эквивалент ценности, и их можно обменять на еду (шоколад в буфете школы в рамках того времени); с другой стороны, деньги – это инструмент, рычаг, применяя который можно этот же самый рычаг увеличивать, то есть, пустить деньги в оборот, и главное – это растить его и не проедать полностью наращенную часть, иначе рычаг станет меньше.

Пройдя через опыт школьной коммерции, я помню, что очень сильно переживал, что зарегистрировать свое ИП можно с 18 лет. Бизнес мне казался игрой, я не сомневался, что смогу достичь успеха.

В целом, ничего удивительно нет в том, что я всегда хотел заниматься бизнесом: мои родители были предпринимателями в Челябинске. Думаю, справедливо сказать, что лидирующую роль в этом семейном тандеме занимал отец. Он прошел через все тяготы ведения бизнеса в 90-х годах и ранних нулевых. Жесткий и уверенный в себе, он многого добился в те непростые времена. Так что свое первое бизнес-образование я впитал от отца: можно сказать, смотрел, что делает он, много общался с ним, а он, в свою очередь, очень охотно обсуждал

со мной дела. Уже в школьном возрасте я копировал образ мысли отца, искал возможности, стал понимать, что бизнес – это во многом про большое количество попыток.

В итоге спустя годы я создавал компании, зарабатывал и терял деньги, проходил через успехи и неудачи, тогда-то мое, уже формальное, бизнес-образование обогатилось разнообразным опытом.

Высшее образование я получил в Южно-Уральском государственном университете на экономическом факультете по специальности «Финансы и кредит», где изучал финансы и менеджмент. Позже, понимая, что мне не хватает практических знаний и опыта, прошел два консалтинговых курса длительностью по году, которые больше были школой для владельцев бизнеса. Один курс обучения проходил в России, а второй – в США, где работа шла дистанционно. Далее была программа, где нас обучали внедрению инструментов управления в работу компании, и отдельно курс по слияниям и поглощениям компаний.

Помимо вышеупомянутых длительных курсов я проходил и короткие формы обучения, некоторые дистанционно, некоторые очно: переговоры в Йельском университете, финансы в Мичиганском университете, менеджмент в Колумбийском. Одним из самых ярких бизнес-событий последних месяцев стал «BootCamp», где в течение 10 дней команда предпринимателей обучалась в Кремниевой долине, посещала лекции профессоров из Беркли, Стэнфорда, встречалась с венчурными инвесторами, предпринимателями и топ-управляющими США. А уж сколько я посетил форумов и конференций, посвященных менеджменту и управлению, и прочитал книг – даже не упомяну.

Пройдя через огромное количество неудач и попыток выстраивания бизнеса, я часто задавался вопросом, почему одни компании развиваются существенно активнее, чем другие? Тут, конечно, можно дать много ответов: энергия владельца или его ум, удача, ставка на правильный продукт и так далее. Я видел много очень умных, но ничего не построивших людей, было и много энергичных, которые крутились на уровне компаний, которые уж никак не назвать федеральными. Вообще удача – дело десятое. Рынок так устроен, что он любое отклонение от нормы довольно быстро исправляет; стоит появиться удачной идее, как ее тут же нещадно начинают копировать.

Мне кажется, что дело заключается в том, что в России существует мало форм обучения, которые учат предпринимателя как перестать быть «лавочником» (в контексте данной книги «лавочник» – это человек, который делает в компании все сам или так или иначе участвует в принятии ключевых решений лично; я слышал другой удачный термин – «Бэтмен с подтанцовкой», то есть, когда есть проблема, все зовут конкретного человека, и у него есть помощники, которые сами ничего не решают) и начать строить из своего бизнеса системную компанию. В ходе изучения различных материалов задача оказалась еще сложнее, если сказать совсем просто, то все можно свести к двум мыслям:

- Бизнес могут убить как неудачи, стагнация и застой, так и успех и слишком быстрое развитие.
- В ходе развития от идеи о создании компании до мультинациональной корпорации бизнес проходит множество этапов. Когда на каждом из них нужно делать правильные действия и сфокусироваться на определенных задачах, тогда есть шанс пробиться выше (спойлер: на определенных этапах действительно необходимо быть «лавочником»).

Эта книга – попытка разобраться со стадиями развития компании. Я рассматриваю что важно на каждом из этапов, как меняется роль владельца и без каких инструментов управления нельзя пробиться дальше.

Глава 1. Переход, необходимый для построения устойчиво успешной компании

С самого детства я хотел заниматься бизнесом, сколько себя помню, зарабатывание денег занимало мой ум. В детстве мне казалось, что бизнес – это про деньги, но, повзрослев, я понял, что все намного сложнее. Раскрою тему чуть шире, потому как из общения с коллегами я понял, что идея, что бизнес – это некий набор действий, который в итоге приносит деньги, где деньги и есть сама цель, – это утвердившийся образ в головах у предпринимателей. В целом, в подобном рассуждении, на мой взгляд, нет ничего плохого, в конце концов деньги ведь важны. Но, как мне кажется, такая постановка вопроса, что цель бизнеса – это деньги, рождает неправильную последовательность предпринимаемых действий. Если следовать этой формулировке, то логично продавать как можно более дешевый товар (или оказывать дешевую услугу) за как можно более высокую стоимость, о ценности данного товара/услуги можно не беспокоиться вообще или беспокоиться значительно меньше, чем о полученной прибыли.

На мой же взгляд, именно ценность для потребителя – то, что должен генерировать бизнес, чтобы быть успешным и прибыльным. Деньги – это эквивалент ценности, которую получает потребитель. Чем больше бизнес генерирует ценности для своих клиентов, то есть, чем качественнее и полнее он удовлетворяет их потребности, тем больше денег он будет генерировать. Чувствуете разницу? Ставить деньги в приоритетную позицию – это все равно, что ставить телегу впереди лошади. Сосредоточьтесь на ценности для потребителя и не переживайте, люди готовы щедро платить за качественный продукт.

Тогда с чего же начинается бизнес? На мой взгляд, бизнес начинается с идеи – идеи о том, как можно удовлетворить какую-либо потребность людей, быть полезным. Базируясь на этой пользе, можно начинать выстраивать собственное дело. И уже в этот момент предприниматель сталкивается с вызовами.

Первый вызов предпринимателя

Первый вызов – это создать продукт, который будет пользоваться спросом на рынке, то есть, это умение распознать потребность рынка и создать продукт, который эту потребность удовлетворяет. Данный шаг важен по очевидным причинам, без его реализации не запустится механизм продаж, у компании не будет средств продолжить работу; таким образом, в момент, когда деньги инвестора (в данном случае, вероятно, собственника) закончатся, бизнес прекратит свое существование. Решить первый вызов возможно двумя способами: сделать самостоятельно или привлечь профессионалов, которые помогут распознать потребность и создать релевантный продукт.

Как только предприниматель справился с предыдущим пунктом, то есть создал продукт, востребованный рынком, немедленно возникает ряд задач, которые необходимо решать системно:

- Продажи растут, а значит необходимы большие запасы продукта, место для офиса и хранения продукта, оборудование, персонал, оборотные средства и так далее.

- Количество задач каждый день возрастает, потому как возникает необходимость обрабатывать нарастающий спрос.

- Все сотрудники «зашиваются», потому как текущее устройство компании не рассчитано на возникшую нагрузку. Мой самый любимый пример – это ведение учета заказов и товародвижения. Как бы это ни было удивительно в наше время, я сам наблюдал и не раз, как первый учет ведется в обычной тетради в клеточку. Конечно, если у тебя 2—3 артикула товаров (услуг), очень простая структура затрат, несколько заказов в день и тебе очень нравится считать на калькуляторе, то это будет работать. Но стоит какой-то из переменных – заказам, количеству артикулов или количеству затрат – начать расти, как ведение учета подобным образом станет пыткой. Дальше учет предпринимателя, как правило, «переезжает» на самописные Excel таблицы – вполне рабочая схема, но, опять же, до определенного момента. Можете себе представить, что станет с учетом в Excel, когда появилась не одна точка продаж, а несколько, и надо вести учет товаров на каждой из них. Дальше появляется широкий выбор решений от профессионально написанных Excel таблиц до специальных учетных программ, но логика остается такой же: нет никакой системы, которая одинаково успешно будет справляться с любым количеством нагрузки. С увеличением оборотов/артикулов/затрат возникает необходимость дорабатывать систему учета, усложняя и расширяя процесс.

На этой фазе можно выделить следующие проблемы, которые появляются у компании:

- Сотрудникам не хватает времени.

- Много времени тратится на «тушение пожаров». Например, клиенту продали товар, которого фактически нет в наличии, приходится или срочно этот товар где-то находить или оправдываться перед клиентом. Другой пример: счета на оплату возникают неожиданно и непредсказуемо, приводя к постоянному стрессу бухгалтерии, привлечению денег откуда только возможно по невыгодным условиям.

- Многие сотрудники не понимают, чем занимаются их коллеги, что приводит к хаосу.

- Сотрудники не понимают общую/финальную/объединяющую цель компании.

- Не хватает хороших менеджеров (управленцев).

- В компании появляется ощущение: «Если хочешь что-то сделать – сделай это сам».

- Большей части сотрудников встречи и планерки кажутся потерей времени.

- Планирование деятельности не осуществляется, но даже если и осуществляется, то планы не реализуются.

- Некоторые сотрудники начинают ощущать неуверенность в завтрашнем дне в данной компании.

- Продажи растут, но прибыль не увеличивается пропорционально, а иногда и снижается.

Вышеперечисленные проблемы возникают из-за несоответствия между текущей инфраструктурой компании и той, которая необходима на данном этапе, что приводит к коллапсу сначала в одной области деятельности, а далее, как снежный ком, накапливается и в остальных, будь то управление персоналом, финансы, поставки товаров или предоставление услуг и так далее. В целом, наличие подобных вызовов в той или иной степени – норма абсолютно в любой организации. Вопрос заключается лишь в том, как руководство на них реагирует.

Под инфраструктурой компании подразумевается то, что необходимо для управления и развития компании. Она состоит из следующих элементов: ресурсы, системы поддержания ежедневных операций, система менеджмента и корпоративная культура компании.

Правильная реакция – это искать системные способы решить проблемы. То есть выстраивать такую структуру и правила работы, которые будут способствовать решению возникающих сложностей. А вот неправильное решение, но, к сожалению, самое интуитивно понятное – это собственнику самому погружаться в операционку и пытаться закрывать возникающие проблемы самостоятельно, замыкая на себе все больше процессов. Стоит отметить, что подобное решение – не стратегия ведения бизнеса, а тактическое решение, которое может стать антикризисным, когда у компании стоит вопрос жизни и смерти прямо сейчас. Во всех остальных случаях собственнику лучше взять паузу для налаживания системных процессов и инфраструктуры, что в дальнейшем принесет большие результаты и прибыль, чем хаотичное закрытие возникающих дыр в управлении.

В книге «Story Behind Struggle & Success of Chanda Kochhar» (индийский банкир, управляющий и исполнительный директор ICICI банка, мотивационный спикер) говорит о том, что инвестиции в развитие инфраструктуры компании жизненно необходимы для ее роста и развития, который обеспечивает стабильность и возможность двигаться вперед. Действительно, без постоянного усовершенствования данного фактора и отслеживания необходимости модификации инфраструктуры, крайне сложно выстроить слаженный механизм взаимодействия всей компании в целом.

Инфраструктура компании состоит из следующих элементов:

1. Ресурсы:

- сотрудники;
- финансы;
- активы компании, которые необходимы для создания и реализации продукта/услуги (оборудование, помещения и т.п.).

2. Системы поддержания каждодневных операций – набор ежедневных действий, направленных на производство, продажу и предоставление клиенту продукта/услуги, что в итоге обеспечивает жизнеспособность компании.

3. Система менеджмента:

- планирование работы;
- организация бизнес-процессов;
- организационная структура;
- система обучения и развития менеджеров;
- система оценки эффективности сотрудников.

4. Корпоративная культура компании:

- все, что относится к ценностям и негласным правилам;

- система управления культурой. Данное понятие очень широкое, но, в целом, речь идет о том, чтобы в компании можно было адекватно собирать обратную связь от сотрудников и вовремя реагировать на нее, а также оценивать, какие сложились ценности и негласные правила, и влиять на них.

В качестве примера расскажу о собственном опыте. Компанию Magic Vox мы с партнером Еленой открыли в 2020 году, чуть раньше начала пандемии. Задумка появилась еще в 2019 году, тогда наметился тренд на то, что маркетплейсы будут расти, а тот факт, что рынок e-com будет отнимать у классического ритейла клиентов, был очевиден на протяжении нескольких предыдущих лет.

Нашей первой задачей как владельцев было найти удачный продукт, который был бы востребован на рынке. Он должен был отвечать критерию «массовости», то есть его могло бы позволить себе большое количество населения, более того, мы сразу хотели создать бренд, то есть вывести на рынок несколько востребованных товаров, которые можно было бы объединить под один логический зонтичный бренд.

Впервые это понятие возникло в США, когда крупные конгломераты объединяли несколько товаров или групп товаров под одним брендом (от англ. umbrella brand). В книге «Umbrella Marketing» Кен Рочон мл. (не переведена на русский) говорит о том, что зонтичный бренд позволяет повысить продажи и выстроить структуру, которая создает синергетический эффект для получения дохода.

Мы действовали быстро, заказывали товары из Китая, тестировали их, смотрели на продажи и снова и снова пробовали товары из смежных ниш. В конце концов Лена нашла удачные модели пеналов, которые буквально «полетели»: каждая партия, которую мы привозили, уходила в sold out (от англ. «распроданный»).

Наша операционная система на тот момент не представляла из себя ровным счетом ничего. Компания мгновенно столкнулась с проблемой роста, когда спрос начинает превышать способность компании быстро реагировать на изменения. Фактически единственным full-time сотрудником на первом этапе была одна только Лена, я посвятил проекту много времени, но разрывался между несколькими предприятиями одновременно, что приводило к выгоранию и хаотичному решению вопросов. Лена сама принимала, паковала, отправляла товар, сама делала все операционные задачи в кабинете маркетплейсов, на том этапе я помогал ей с маркетингом, но и меня не хватало на эту задачу полноценно.

В какой-то момент у нас встал выбор: либо развивать товарную линейку, либо строить команду. При каждом общении по телефону я убеждал Лену в том, что сейчас важно отвлечь силы от текучки на построение системы и найм первых сотрудников, которым можно было бы делегировать процессы. Очень удачно, что на тот момент у меня уже был серьезный опыт в ведении бизнеса и понимание, как должны строиться компании.

В итоге, первым сотрудником, которого мы наняли, была HR/офис-менеджер, которая отвечала за создание команды. Мы начали активно строить операционную систему: расписали первую организационную структуру, описали должности, исходя из функций, и HR занялась активным наймом. Параллельно мы нашли небольшой склад, которого на тот момент было достаточно для того, чтобы успешно отработать ближайший год. Все эти действия позволили выстроить организационную структуру и продолжить эффективную работу.

Второй вызов предпринимателя

Как только продукт и рынок успешного найдены, компания начинает расти, развиваются процессы внутри. В этот момент очень важно начать меняться из группы основателей, которые делают все на энтузиазме, в организованную группу людей, которые управляют бизнесом. Если раньше сотрудники реагировали на события, которые происходили, то теперь они должны перейти в режим планирования, чтобы предвосхищать их.

Следовательно, необходимо определить и распределить роли в компании, то есть должно быть четко понятно, кто и за что отвечает. В этот же период должны появиться (быть прописаны) цели, критерии измерения результатов, награды за достижение этих результатов и в целом подготовлена понятная система оценки работы сотрудников. Должны появиться системы обучения и подготовки персонала, а также способы их развития.

Деньги, которые начинают поступать в этот период развития компании, нельзя больше тратить хаотично, закрывая те или иные потребности. Теперь важно иметь минимальный план/бюджет по их расходованию. Это позволит перейти от компании, где прибыль может быть, а может и не быть, к компании, где относительно прибыли ставятся цели и существует порядок достижения этих целей.

Целями для компании могут быть, например, достижение определенного оборота, получение конкретной прибыли за обозначенный период. Для сотрудников необходимо прописать KPI, чтобы человек понимал, куда идет и к чему стремиться.

KPI (от англ. key performance indicators) – это ключевые показатели эффективности, то есть числовые показатели деятельности, которые помогают измерить степень достижения целей или оптимальности процесса, а именно: результативность и эффективность.

В целом, на данном этапе важно понять, что именно нужно считать и как это делать правильно. Должны появиться ключевые статистики, по которым можно судить о состоянии дел в организации. Например, когда в организации появляется отдел продаж, даже если он состоит из одного продавца, то необходимо систематизировать его деятельность, продавец должен знать, что ожидается от его работы, на какую сумму он должен продать продукцию, чтобы окупить себя, то есть понимать собственную точку безубыточности.

У каждого сотрудника есть своя стоимость, и раз сам владелец бизнеса и руководит, и, скорее всего, на данном этапе все еще продает, то получается, что часть своего времени он тратит на менеджмент, это компании сколько-то стоит, так как время не тратится непосредственно на продажи и получение прибыли. Нанятый персонал также стоит каких-то денег (как минимум заработная плата), то есть суммарно все это – менеджерское время руководителя и заработную плату продавца – нужно окупить. В этом случае как минимум должна быть рассчитана точка рентабельности – сколько минимально должен сотрудник продать, чтобы окупить возникшие затраты.

То есть при планировании в том числе расходной базы, компания должна знать свою доходную базу, должны быть прописаны KPI для продавца, бонусы, премии и оперативные затраты.

Таким образом, с этих пунктов начинается процесс преобразования от «лавки» в организацию, пусть и маленькую, но упорядочивающую процессы и начинающую адекватно реагировать на рост бизнеса.

Личность владельца компании

Как правило, предприниматели – это люди, которые хотят делать все по-своему, они не любят бюрократию, они отвергают письменные указания, планы, бюджеты, которые воспринимаются как потеря времени, и терпеть не могут планерки с сотрудниками и собрания. Чаще всего владельцы бизнеса – это очень энергичные, харизматичные и активные люди, которые совершают попытки и допускают ошибки, что, конечно, очень хорошо. Именно это и помогло им успешно справиться с первым вызовом и пройти данную фазу развития компании успешно.

Чаще всего предприниматели рассуждают очень просто: «Я вырастил компанию до текущих размеров, ведя дела так, как я считаю нужным, почему я должен что-то менять и начинать делать по-другому, если мои методы дали такие отличные результаты?»

В целом, они, конечно, в чем-то правы! Но тут необходимо осознать, что сама природа компании изменилась, а раз такое произошло, то старые методы начинают работать все хуже и возникает необходимость работать по-новому.

Приведу наглядный пример. Мои родители занимались бизнесом достаточно успешно, у папы получилось построить хороший бизнес, но в то же время у него были знакомые и друзья, которые в это же самое время построили крупные региональные (в одном случае) и федеральные (в другом) сети. Я часто задавался вопросом, почему у папы не получилось так же? Он работал 24/7, имеет очень быстрый ум и предпринимательскую «чуйку», тяжелое детство и бизнес в сложные 90-е выковали из него твердого руководителя. Но что отличало его от тех, кто создал федеральную компанию? Ответа я не находил, пока в одной из научных работ по менеджменту не наткнулся на определение предпринимателя, которые успешно справляется с вызовами на первом этапе развития компании, но потом становится заложником своей же собственной привычки делать все по-своему и отвергать идею о систематизации и бюрократизации (в положительном аспекте данного слова).

Тогда-то я и понял, что все, что я написал выше, – про отца. Он отвергал саму мысль про какие бы то ни было должностные инструкции или про концентрацию на финансовых метриках. Откровенно говоря, из-за этого бизнес не только не смог перейти на следующий уровень (все открытые магазины за пределами Челябинска были убыточны и в итоге закрыты), но и стал хуже работать. Российский рынок вырос, конкуренция ужесточилась, маржинальность начала падать, и денег становилось меньше. Но отец не смог перестроить свое отношение к систематизации процессов вместе с рынком, с предпринимательского сознания перейти на сознание «профессионального управляющего».

Ключ к успеху руководителя на данном этапе развития бизнеса очевиден – владелец компании должен осознать и принять тот факт, как бы сложно это ни было морально и психологически, что пришло время перемен, и для того, чтобы перейти на следующий уровень развития, доходов, прибыли, просто жизненно необходимо предпринимать новые действия по структурированию процессов. На каждом этапе развития бизнеса есть определенные задачи, которые необходимо осуществить, чтобы вывести компанию на новый уровень, а для этого следует начать с перестройки сознания владельца компании – пожалуй, самой сложной задачи.

Глава 2. Изменения, необходимые для построения устойчивой и успешной компании

Статистика такова, что 50% вновь создающихся компаний банкротятся в течении первых 5 лет своего существования. С такими неутешительными данными организовать компанию, которая переживет 5-летний рубеж, – уже вызов. Еще большим вызовом можно считать создание организации, которая будет успешно существовать и развиваться в течение нескольких десятилетий. Чаще всего такая компания должна сменить несколько поколений лидеров.

Лучше всего обратиться к мировой практике, где колебания рынка за последние несколько десятилетий были не такими значительными, как в России, но все же показательными. Так, в списке лидеров биржи NASDAQ в 2000 году были представлены (данные на 20 ноября 2000 года):

- Cisco Systems
- Microsoft
- Intel
- QUALCOMM
- JDS Uniphase

После двухтысячных на мировом рынке произошло столько изменений, что компаниям необходимо было уметь быстро перестроиться не только в том, что они продают своему клиенту, чтобы успеть за тенденциями, но и в управлении. Насколько успешно это удавалось можно увидеть, взглянув на список компаний с крупнейшей капитализацией NASDAQ в 2024 году (данные представлены на середину мая 2024 года):

- Microsoft
- Apple
- NVIDIA
- Alphabet
- Amazon.com

По приведенным спискам наглядно видно, как компании, которые активно инвестируют в AI (от англ. artificial intelligence – искусственный интеллект), набирают силу именно в 2023—2024 годах, и, скорее всего, данная тенденция продолжится.

Хороший вопрос, который предпринимателям стоит себе задавать, когда они смотрят на лидеров рынка: что компании, которые могли успешно расти и развиваться на протяжении продолжительного времени, делали иначе по сравнению с теми, которые в какой-то момент были на гребне успеха, но уже через несколько лет прекратили свое существование?

Два типа преобразований, необходимых для устойчивого успеха

Можно сказать, что компания в ходе своего развития должна осуществлять 2 типа преобразований при прохождении из одной стадии в другую.

Первый тип – это трансформация самого лидера, который основал и/или возглавляет компанию. Лидер должен проходить через процесс личных и профессиональных преобразований, чтобы понять, а главное, принять тот факт, что для успешного управления более крупной компанией необходимо выработать новые навыки, а это означает менять свою точку зрения на процесс управления в целом и менять сложившийся стиль управления. Пожалуй, самое сложное в этом – понять, что будет становиться все меньше прямого контроля над конечными результатами задач/работы компании в целом.

Второй вид – это преобразование непосредственно самой компании. Сюда можно отнести структуру организации, процессы, происходящие в компании, продукт, который изначально был ключевым, а также кто является целевым клиентом.

В случае, если компания и ее лидер будут не в состоянии справиться с этими изменениями, ее ждет целый веер различных проблем, которые можно сформулировать как существенное падение в эффективности и, как следствие, доходности, что легко может привести к банкротству.

Личная трансформация основателя или директора

Думаю, все согласятся, что навыки, задачи и вызовы директора компании с оборотом в 1 миллиард долларов и 100 тысяч долларов существенно отличаются. Если первый в основном решает стратегические задачи, стоящие перед компанией, то второй сосредоточен больше на тактике и текущих операционных задачах. Тут сам собой напрашивается простой вывод, что с ростом компании должны расти компетенции, навыки директора, в частности очень важна точка зрения на то, что является обязанностями директора. На разных стадиях развития должностные обязанности руководителя фирмы существенно различаются между собой. И для начала для успешного прохождения личного преобразования директору нужно понять, что он за человек и каким директором он должен быть.

Исследования показывают, что большая часть предпринимателей (считая директоров маленьких компаний) – это люди с одним из следующих бэкграундов: маркетинговый, технический (например, инженерный или компьютерный) или специализированный опыт в определенной индустрии, которую он хорошо знает и понимает, так как работал в ней ранее.

Из этого следует, что большинство предпринимателей обладают общими чертами, среди которых:

- предприниматель очень увлечен продуктом и рынком, но не любит копаться в «операционке»;
- предприниматель умен, готов рисковать;
- предпринимателю не нравится, когда ему указывают что делать, он хочет, чтобы все делалось быстро и задачи осуществлялись так, как ему кажется правильным;
- предпринимателю скучно от бухгалтерских отчетов, в финансовую часть вопроса он погружаться не любит, разве только для того, чтобы понять точку безубыточности;
- предприниматель умеет слушать, но в то же время у многих, кажется, есть синдром дефицита внимания (СДВГ), так как им тяжело очень долго концентрироваться на одной задаче, наблюдается крайнее нетерпение, при котором они ожидают результатов почти мгновенно.

По оценкам, до 90% предпринимателей страдают от синдрома дефицита внимания [1]. Выяснилось, что СДВГ (синдром дефицита внимания и гиперактивность) может положительно влиять на внедрение инноваций в компаниях, однако важен срок пребывания генерального директора в должности. Чем опытнее руководитель с симптомами СДВГ, тем выше вероятность внедрения инноваций, при этом начальники мужского пола более склонны к риску. Вовлеченность таких предпринимателей в бизнес максимальна. Бизнес – это их жизнь, игра, источник личного удовольствия, поэтому часто они являются генераторами идей, источником вдохновения и новаторами в своей компании.

При этом, на ранних стадиях существования компании жесткий контроль и авторитарный способ принятия решений полезен, так как позволяет контролировать процессы. На данном этапе глубоко компетентный и детально погруженный в операционную деятельность компании директор-предприниматель уместен и эффективен.

С ростом компании проблемы при подобном авторитарном типе управления начинают становиться все более очевидными. Директор-предприниматель привык принимать все решения (даже незначительные) самостоятельно, к этому же привыкли и его сотрудники. Очевидно, что в этот момент именно руководитель становится «узким местом». То, что на начальном этапе было сильной стороной компании, в новых реалиях становится ограничивающим фактором.

Часто происходит не менее интересная ситуация, когда на данной стадии в компанию привлекаются специалисты, которые должны отвечать за различные аспекты функционирования, но все или почти все из них в своей области специализации уступают в навыках и знаниях директору-предпринимателю. Причина часто кроется в том, что директор-предприниматель боится, что более профессиональные сотрудники в какой-либо области сделают его зависимым от них, чего, конечно, он не может себе позволить.

При возникновении такой ситуации директор-предприниматель должен понять, что пришло время провести личное преобразование и поделить властью. Это означает трансформироваться из единолично важной персоны в человека, который по-прежнему важен, но уже не принимает все решения единолично.

Конечно, подобный переход является крайне стрессовым для руководителя, сложным как морально, так и профессионально. И надо сказать, что далеко не все предприниматели, независимо от того, насколько умными, образованными и профессиональными они являются, делают этот переход. Думаю, каждому на ум придет много директоров-предпринимателей, даже в достаточно крупных компаниях, которые предпочитают держать все решения под личным контролем. Именно здесь кроется ответ на вопрос, что помешало им сделать свою компанию более успешной и крупной.

В качестве примера хочу привести историю Стива Джобса и Джона Скалли до изгнания первого из созданной им же компании Apple (американская корпорация, производитель персональных и планшетных компьютеров, телефонов, носимой электроники, программного обеспечения; один из пионеров в области персональных компьютеров и современных многозадачных операционных систем с графическим интерфейсом). Когда Джобс нанял директора, он не смог отпустить контроль над ним.

В 1983 году Стив Джобс переманил в Apple Джона Скалли из PepsiCo на пост генерального директора, предложив ему заняться управлением операционной деятельностью. Однако со временем между ними возник непримиримый, хотя и негласный, конфликт по поводу как всей системы управления, так и методов, а также направления развития продуктов. К 1985 году имевшиеся разногласия усугубились из-за неудачи Macintosh Office, что привело к серьезному падению продаж. В итоге, после серии открытых конфликтов и убывающего доверия со стороны правления к основателю компании, Джон Скалли убедил совет директоров Apple высту-

пить против Стива Джобса. В результате Джобс был вынужден покинуть Apple. Суть конфликта была в том, что Джон Скалли был профессиональным управляющим, которого взяли, чтобы он привел Apple в порядок, выстроив и систематизировав все процессы. А Джобс везде «совал нос» и делал вещи так, как привык он. Стоит отметить, что вполне может быть, что его идеи и были провидческими, но он всех постоянно напрягал своим хаотичным поведением, и был абсолютно неуправляем, что мешало развитию бренда. Уход Стива Джобса из Apple в 1985 году достаточное плохо повлиял на результаты компании в целом, доведя ее практически до развала. Компания находилась в тяжелом положении, постоянно меняла генеральных директоров, что привело к неудачным финансовым показателям. Без видения и лидерства Джобса Apple испытывала трудности с инновациями и эффективной конкуренцией. Однако возвращение владельца в 1997 году в качестве временного генерального директора стало возрождением Apple. Конечно, стоит учитывать, что Стив Джобс вернулся уже более зрелым менеджером, о чем можно судить хотя бы по тому факту, что он сам продвигал Тима Кука – профессионального управленца, который в итоге и занял место в кресле CEO компании.

Привычка придерживаться «успешных практик»

Если понаблюдать за людьми, как, собственно, и за собой, то станет понятно, что у людей есть естественная привычка повторять успешные действия, которые давали результат в прошлом. Этот феномен связан с процессом импринтинга.

В психологии импринтинг (от английского imprinting – запечатление) означает почти то же, что и в этологии – науке о поведении животных, которая впервые предложила этот термин. Под импринтингом понимают специфическую форму обучения у птиц и млекопитающих, когда в памяти формируются или изменяются реакции на разные объекты. Процесс импринтинга у человека, конечно, несколько отличается. В первую очередь, он связан с врожденным поведением, а также с процессом социализации. С помощью импринтинга человек запоминает определенные реакции, что в дальнейшем формирует систему ценностей.

Таким образом, наш мозг повторяет зафиксированные реакции на определенные стимулы, будто впечатывает их в подсознание. Благодаря импринтингу формируются не только особенности поведения, но и черты личности. В этом процессе сознательное практически не участвует, при этом поведение, предписанное импринтингом, крайне сложно скорректировать. Как правило, чтобы не тратить много энергии, человеческий мозг стремится многократно воспроизводить оказавшийся успешным опыт. Этим и объясняется привычка предпринимателя настойчиво повторять действия, которые привели к успешному результату, и сложность его изменения.

Правда, в случае с бизнесом проблема заключается в том, что успешное действие, которое позволило привести компанию из точки А в успешную точку Б, не поможет добраться из точки Б в точку В (которая олицетворяет новый успех). Более крупная компания означает изменение процессов в ней, что неизбежно приводит к тому, что старые успешные действия перестают эффективно работать в новых реалиях. В данном случае ярким примером является компания Kodak, которая в определенный момент не отреагировала должным образом на тренды рынка, не перестроила сознание, в итоге потеряла лидирующие позиции на рынке и полностью сменила вид деятельности, уйдя с рынка производства пленок для фотоаппаратов и аналоговых видеокамер.

Ключевая дилемма основателя компании/директора

Из вышеперечисленного следует, что точка зрения, навыки и умения директора-предпринимателя в какой-то момент становятся недостаточными для дальнейшего роста компании.

Концентрация на продукте и рынке, а также игнорирование важной операционной «рутины», неизбежно приводит к тому, что сильные скиллы (от англ. skill – умение, навык) на начальном этапе становятся бутылочным горлышком для развития на более поздних.

Бутылочное горлышко (от англ. bottleneck) – это узкое место в производстве или управлении компаний. По аналогии с сужением дороги, когда автомобилей остается столько же, а места для движения становится меньше, в следствие чего возникает затор. В бизнесе бутылочное горлышко становится тем самым узким местом, из-за которого падает производительность отдела, проекта или всего бизнеса в целом.

Когда я общаюсь с директорами-владельцами, то понимаю, что это едва ли не самая частая проблема в процессе стагнации бизнеса. Я часто слышу подобные фразы: «Я – отличный продавец, никто не умеет продавать, как я, без меня продажи сразу сильно просядут»; «Я пишу отличный код, и, чтобы меня заменить, нужно нанять 3 человек, к тому же у них нет моего понимания цели компании, я больше времени потрачу на их контроль и исправление»; «Я работаю у себя финансовым директором (а лучше еще и бухгалтером, и продажником), ни один платеж не уйдет в оплату без моей подписи». Знакомая ситуация, да? Конечно, на начальном этапе эти мощные навыки и глобальная вовлеченность дают отличный результат, но также и накладывают определенные ограничения на развитие компании.

Если владелец будет сам выполнять операционные функции, а не обучать других людей как это делать, то про рост можно забыть. Более того, чем компания больше, то есть крупнее, тем больше появляется уровней управления: структурные подразделения, отделы, процессы. И если сегодня задача владельца – обучить тех, кто будет делать операционные функции (те же продажи) и их контролировать, то уже завтра его задачей будет сформировать менеджмент (команду управленцев), который будет учить и контролировать тех, кто выполняет те самые операционные функции. С каждым этапом развития в задачи руководителя входит отдаляться на уровень дальше, соответственно, меняя свои задачи.

Но чем больше руководитель сопротивляется этому естественному, надо сказать, процессу, тем сильнее будет накапливаться напряжение, которое рано или поздно «рванет», развалив выстроенный бизнес.

Как поменять точку зрения владельца, чтобы помочь росту компании

Исходя из вышеописанного, руководителю необходимо осознать и четко уяснить 3 ключевые идеи, чтобы перейти с одного уровня развития на другой:

1. Прошлые успехи не являются гарантией будущих достижений. С увеличением размеров бизнеса способ управления компанией должен меняться, сам лидер и его команда должны выработать новые навыки, чтобы соответствовать изменившейся ситуации, либо нанимать соответствующих сотрудников, которые будут отвечать новым задачам.

2. Инфраструктура компании крайне важна.

На старте самый важный вопрос, на который необходимо себе ответить: а есть ли у нас рынок? Есть ли продукт, который востребован этим рынком? Можем ли мы на этом зарабатывать?

Если ответы на эти вопросы успешно найдены, то на протяжении какого-то времени (на каждом рынке по-разному, иногда это занимает 3—6 месяцев, если говорить о простом e-commerce – и до нескольких лет, если речь идет о технологическом производственном процессе) компания будет расти. В определенный момент возникнет необходимость направить фокус внимания на инфраструктуру компании, чтобы поддержать рост. Как говорилось раньше, инфраструктура включает в себя ресурсы, систему поддержания ежедневной работы,

процессы в компании, систему менеджмента, корпоративную культуру, которые поддерживают эффективность ежедневных операций.

К сожалению, эта не та работа, которой лидеру увлекательно заниматься, как правило, рутинные, каждодневные операции воспринимаются как что-то скучное и второстепенное, так как не содержат в себе вдохновляющих идей.

3. В компании, которая находится в процессе создания инфраструктуры, обязательно должны появиться бюрократические правила. Инфраструктура предполагает наличие системных действий, что в свою очередь предполагает, что эти системные действия обличаются в вид неких правил и процедур (читай «Бюрократию»), и это совершенно нормально для компании, которая увеличивается в размерах.

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.