

Как выстроить экосистему внутри компании и вокруг нее

Главное в статье: один из крупнейших в стране производителей детских площадок диверсифицировал бизнес, чтобы не зависеть от единственного источника выручки.

Артем Сорокин

Основатель и генеральный директор компании «Лебер Групп», Москва

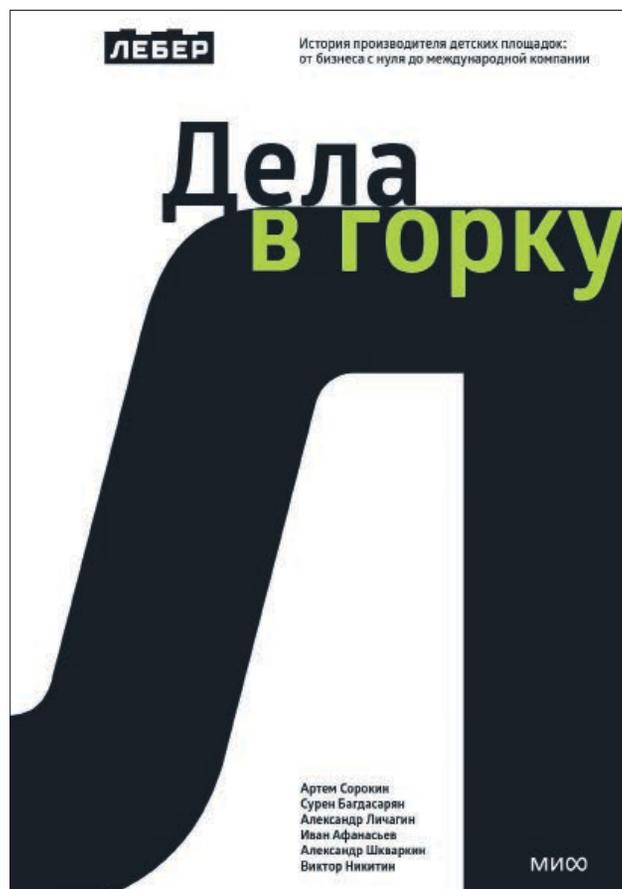
Наша компания прошла все этапы становления бизнеса: от первого совещания основателей на маленькой кухне до поставок в десятки стран мира и премии «Экспортер года». Сейчас детские площадки «Лебер Групп» не только пользуются популярностью у девелоперов и архитекторов Москвы, но и радуют детей из Казахстана, Узбекистана, Монголии, ОАЭ, Саудовской Аравии.

Параллельно с запуском экспорта компания «Лебер» начала развивать и новые направления. Разумеется, основным продуктом по-прежнему являются детские площадки, однако теперь мы стремимся стать полноценной экосистемой.

О победах и сложностях на этом пути мы с коллегами рассказали в десятой главе нашей новой книги «Дела в горку». Журнал «Генеральный Директор» публикует эту главу с незначительными сокращениями.

На пути к экосистеме

После вызовов 2020 и 2022 годов нам не хотелось слишком сильно зависеть от единственного источника выручки — крупных муниципальных и государственных заказов.



Дела в горку. История производителя детских площадок: от бизнеса с нуля до международной компании / А. Сорокин, С. Багдасарян, А. Личагин [и др.]. — Москва : МИФ, 2025. — 336 с.

Мы думали о диверсификации и определили следующую формулу роста выручки компании: продажи проверенных продуктов на новых рынках (экспортное направление);

продажи новых продуктов на российском рынке.

В экспорте пусть не сразу, но все же удалось достичь определенных успехов. Не меньший потенциал мы видели в создании и выведении на рынок новых продуктов и услуг.

Изобретать и создавать что-то с нуля всегда дороже, чем выстраивать процесс на базе уже имеющегося. Поэтому мы стали думать, что из имеющегося у нас можно монетизировать, немного изменив и адаптировав под внешнего заказчика. На этапе выбора новых продуктов и сфер деятельности сложились следующие критерии.

1. Интеграция в существующий спрос.

Наличие данной потребности у нынешних клиентов: всегда проще начать продавать что-то, что уже нужно твоему существующему заказчику, к которому специалисты по продажам уже дошли и выстроили отношения.

2. Инфраструктурная совместимость.

Возможность использования имеющихся ресурсов: новый продукт должен производиться на базе существующих мощностей, чтобы их можно было использовать на условно бесплатной основе, без дополнительных инвестиций.

В компании «Лебер» несколько ключевых подразделений. Одно подразделение занимается производством, второе — хранением, третье — установкой, четвертое — транспортом, пятое — постпродажным гарантийным обслуживанием. У этих служб есть немало сервисов и внутренних

услуг, которые они могли бы оказывать внешним заказчикам. Например, монтажное подразделение летом оказывает услуги головной организации (монтирует детские площадки), а зимой, когда работы нет, могло бы собирать кухни, торговое оборудование и мебель для сторонних клиентов. Аналогичные примеры с транспортным подразделением и службой, занимающейся гарантийным ремонтом. Все они могли бы работать и на внешних клиентов.

При этом себестоимость нового товара или услуги условно равнялась нулю, потому что затраты на эти подразделения компания уже несла. При таком подходе любая выручка могла считаться прибылью, увеличивая доходность каждого подразделения.

Мы поставили себе цель: сделать из этих подразделений самостоятельные бизнес-единицы, то есть выстроить экосистему — группу компаний во главе с управляющей компанией «Лебер». Подразделения экосистемы оказывали бы услуги, с одной стороны, компании, а с другой — внешним заказчикам.

Для запуска новых направлений в структуре компании мы сформировали новый департамент — корпоративный бизнес-инкубатор. Каждое новое направление воспринималось как стартап, что проявлялось в соответствующем отношении к нему на ранней стадии, когда смежные специалисты понимали, что в продукт или услугу необходимо сначала инвестировать и только потом рассчитывать на прибыль и работать над построением оптимального процесса. Это снимало все нападки на неопределенность и неструктурированность процессов в новых

Об авторе

Артем Сорокин

Окончил Московский государственный строительный университет. В 2010 году вместе с партнерами создал компанию «Лебер Групп». В настоящее время генеральный директор компании. Курирует инвестпроекты, развитие новых направлений и экспорт.

ООО «Лебер Групп»

Сфера деятельности: производство, поставка и установка детского игрового и спортивного оборудования.

Год основания: 2010.

Численность персонала: 262 человека, в сезон более 500.

Годовой оборот: 3 млрд руб.

направлениях, которые неизбежны на ранней стадии, но постоянно создают неудобства в работе людей, привыкших к понятной бизнес-модели основного направления.

Принципы запуска стартапов в компании «Лебер Групп»

Иные подходы. Нельзя относиться к небольшим новым направлениям так же, как к крупным компаниям с устоявшимися процессами. Расчеты ниши, оценка рынка и т. д. — все это уместно, когда мы говорим о чем-то стабильном и понятном. Для стартапов не получится точно рассчитать результат, поэтому не стоит тратить много времени на исследования и построение моделей. Надо быстрее и чаще пробовать и наблюдать, что из этого получается.

Начинать можно с любых гипотез, анализировать и уже по ходу движения корректировать планы. Это касается даже продукта: он может видоизмениться после первых продаж и обратной связи с клиентами. На рынок изначально выпускается Minimum Viable Product (MVP) — минимально жизнеспособный продукт для тестирования рыночного спроса без крупных вложений на ранних этапах. Факт его продажи клиенту — важнейшее событие для нового проекта. Это значит, что у созданного продукта есть свой клиент, значит, будет полноценный спрос. И уже MVP дорабатывается до рабочей версии продукта.

Идея не главное. При оценке проекта и принятии решений инвестором удельный вес идеи — на одном из последних мест. На первых местах — команда и объем рынка. Именно

поэтому я уделял основное внимание подбору людей для реализации задумок, общаясь со старыми знакомыми и используя старые контакты и соцсети, через которые и привлекли в команду людей, позднее удачно возглавивших новые направления.

Свобода и эксперименты. Когда мы относимся к новому направлению как к стартапу, это помогает не ломать инициативы на этапе запуска и тестирования гипотез, дает свободу для творчества, пока стартап не вызреет и не станет полноценным бизнесом. Такое видение помогает быстрее развиваться и меньше зарываться в бюрократию, расчеты и долгие обсуждения. Не столь важно, сколько мы потратим и сколько заработаем на этапе запуска. Важно понимать, есть ли возможности для масштабирования. А уже на этапе масштабирования можно будет оптимизировать затраты и считать прибыль.

Не каждая инициатива успешно реализуется, и это нормально. Когда в 2022 году я только презентовал коллегам идею бизнес-инкубатора и рассказывал, как важно реинвестировать часть выручки в новые проекты, я делал акцент на том, что эти проекты не принесут прибыли сразу, а некоторые не принесут никогда, и их придется закрыть. По статистике успешными становятся менее трети проектов, а кратный рост затрат происходит в одном случае из десяти, и к этому тоже нужно быть готовыми. Зато инвестиции в успешные проекты окупаютсякратно и возмещают затраты в том числе на неэффективные проекты. Так работает венчурный рынок во всем мире.

Люди — главная ценность

Коллеги тепло восприняли идею запуска новых направлений, но на первом месте у всех оставалась их текущая работа, которой тоже не становилось меньше. Было понятно, что у нас слаженная команда, но все загружены текущими заказами, действующим производством, развитием отношений с существующими клиентами. У нас был выстроен процесс по детским

50

человек работает в несезон на складе «Лебер Групп», в сезон количество сотрудников увеличивается до 80

площадкам — объемный, использующий большие ресурсы, генерирующий несколько миллиардов выручки. И со многих точек зрения было бы неэффективно выдергивать из него успешно работающих людей и перепрофилировать их. Дополнительная сложность — это мотивация сотрудников: сложно завлечь их в новый проект, когда у них есть налаженные ими процессы, которые регулярно приносят бонусы и премии, на выплату которых в новых проектах еще нет ресурсов.

Тащить новые направления на себе я тоже не считал эффективным. Поэтому я понимал, что предстояло найти новых членов команды: надежных, идейно близких, со схожим бизнес-мышлением, мотивированных менять что-то в своей жизни.

Лидеры с нужными качествами. Идея бизнес-инкубатора заключается в том, что мы берем людей, которым доверяем, даем им ресурсы, свободу действий и минимально их контролируем. Мы говорим руководителям направлений: «Неважно, сколько денег вы потратите, тратьте как можно больше, если этого требует развитие продукта и стартапа в целом». У стартапов есть такое понятие, как burn rate (скорость, с которой предприятие сжигает деньги). Согласно одной из методик, стоимость компании на старте определяется тем, сколько она сумеет потратить в ближайшие 1,5 года. Одна из первых стадий жизни стартапа называется seed-стадия (посевные инвестиции), когда «сеются» (тратятся) большие суммы от инвесторов на отработку гипотез и тестирование продукта и рынка.

Поразительно, но навык расходования денег в интересах бизнеса — не самый распространенный. Тратить деньги, оказывается, не так просто. Но если лидер стартапа будет снижать затраты, экономить, проект не будет расти нужными темпами. Это очень важная мысль для корпоративного бизнес-инкубатора. По этой причине стартапам нужны руководители, готовые идти вперед, выдвигать идеи и не бояться их оперативно тестировать. Для этого нужны особые качества и стратегический взгляд на ситуацию.

Идея бизнес-инкубатора заключается в том, что мы берем людей, которым доверяем, даем им ресурсы и минимально их контролируем

Конфликт приоритетов. При запуске стартапов нужно было решить вопросы, связанные с приоритетами распределения усилий. Такие конфликты приоритетов действительно существуют.

У нас уже был опыт в 2013 году, когда мы с Иваном Афанасьевым запускали направление строительства деревянных каркасных домов и домов из клееного бруса. Продержались в этой сфере порядка двух лет, построив около 20 объектов. Но тогда так и не получилось это развить. Дома были всегда второстепенны для всех служб внутри компании, потому что приносили существенно меньше денег, чем привычные детские площадки.

Каждый день сотрудники сталкивались с выбором, какую задачу решать: ту, которая может принести компании 100 млн руб., или ту, которая решит вопрос клиента на 2 тыс. Кажется, выбор очевиден. Но мы старались добиться лояльности новых клиентов. Если у клиента отошел какой-нибудь штапик или плинтус от окна или пола, мы должны были дать ему ощущение, что его проблема для нас очень важна.

В какой-то момент проблемы крупных клиентов перевесили. Было сложно заставить себя обсуждать какой-нибудь отошедший наличник, когда у кабинета столпилась очередь людей с вопросами по заказам на сотни детских площадок. Тогда этот конфликт приоритетов действительно погубил новое направление. Через 2,5 года оно было закрыто, хотя и успело выйти в небольшой плюс.

Сейчас, памятуя о том случае, мы выстраиваем процессы так, чтобы этого конфликта не было. Именно поэтому берем новых людей, для которых новое направление главное и единственное. Они изначально бросают на него все силы, не отвлекаясь ни на что другое. Компания при этом дает им

Компания продолжает развиваться, и темп изменений только растет. Впереди большие реформы, планы по выходу на фондовые рынки

все имеющиеся ресурсы: финансирование, возможность пользоваться услугами финансовых и юридических служб, инфраструктурой компании. Им нужно просто как можно быстрее двигать это направление, а инвестировать будет компания из своей прибыли.

Польза свежего взгляда. Новые коллеги — это здорово! Они приносят новые идеи, подходы и знания. Компания обогащается, приобретая новые компетенции. Новые сотрудники еще не пустили в компании корни, не знают всех ограничений и незнакомы с внутренней бюрократией. Именно поэтому они видят все свежим, незамыленным взглядом и замечают неоптимальные процессы, задают правильные вопросы, делятся лучшими практиками с предыдущих мест работы. У них еще низкая толерантность к каким-то системным ошибкам, к которым сформировавшийся коллектив уже привык и относится снисходительно. Эта нетерпимость — сильный драйвер изменений не только по новым продуктам, но и по всей компании. Приход людей в команду помог по-новому посмотреть на привычные вещи и найти наши ошибки в работе с клиентами, коммуникациях, маркетинге, стандартах обслуживания. Все это только усилило нашу большую команду. Мы стали более профессионально готовиться к выставкам, работать с потенциальными клиентами, переработали сайт компании, ввели стандарты по скорости ответов на звонки и сообщения. В процессе этих изменений были внедрены новые информационные системы, даже произошла смена CRM-системы на ту, которая удовлетворяла потребности компании, имеющей несколько направлений бизнеса и работающей в разных регионах.

Компании внутри экосистемы

«Лебер Мебель». Первым направлением, которое мы решили развивать в рамках диверсификации и построения экосистемы, стало производство мебели. Компания «Лебер Мебель» запустила производство мебели на металлическом каркасе в стиле лофт.

Это было одно из самых понятных направлений для реализации. Идея лежала на поверхности. На нашем производстве есть линии по обработке листовых материалов из дерева и металлопроката. Мы делаем из них уличные площадки. Офисная мебель делается из тех же материалов. При проектировании нужны те же конструкторы и дизайнеры, и мы смогли их перепрофилировать под этот продукт, дозагружая работой. Со сборкой и транспортировкой проблем тоже не возникло: эти службы укомплектованы квалифицированными сотрудниками. Штат почти не пришлось увеличивать. Все это позволило запустить новое производство и продажи без больших вложений.

За полгода мы превратили идею в действующий бизнес и получили несколько десятков миллионов выручки. Сейчас мы представлены на маркетплейсах, работаем над тем, чтобы продавать нашу мебель в Казахстане, ОАЭ и Саудовской Аравии. Делаем офисы для банков (столы, стулья, полки, шкафы и т. д.), шоурумы для магазинов известных брендов, продаем мебель владельцам и арендаторам офисов, застройщикам, участвуем в крупных тендерах для больших компаний и гостиниц. В портфолио есть проекты по установке мебели в магазинах сетей люксовой брендовой одежды, которые насчитывают более ста точек.

«СнабХаб». Еще с одним знакомым мы договорились реализовывать направление «СнабХаб». Это IT-продукт, который помогает производственным компаниям дозагружать свой парк станков внешними заказами, а закупщикам находить оптимального подрядчика для выполнения определенной производственной операции, для реализации которой у компании-заказчика отсутствует профильное оборудование. Такая потребность есть на рынке, и мы знали это

по себе. Производство развивается поступательно, и в любой момент парк оборудования и станков не закрывает все потребности. У компании возникает дилемма: или упрощать модели и чертежи под текущие ресурсы, или дозакупать оборудование. Первый путь ограничивает рост и развитие. Второй путь не только затратный, но еще и приводит к тому, что новое дорогостоящее оборудование долгое время после запуска остается недозагруженным.

По нашему опыту, первое время после запуска средняя загрузка станков составляет менее 20 процентов. Производство, считающее деньги, заинтересовано в увеличении этого показателя. Сейчас мы стараемся сделать этот процесс удобным для заказчика и исполнителя, тестируя алгоритмы на собственном производстве.

Фулфилмент. Наша компания арендует большой современный складской комплекс в Лобне. Его площадь более 6 тыс. кв. м, он вмещает несколько ярусов стеллажей. Но особенность нашего основного рынка — высокая сезонность. Спрос на детские площадки растет в теплые месяцы — именно к ним мы готовимся, запасая товар и увеличивая резервы. К осени все раскупается и устанавливается по объектам. Зимой наш склад занят не полностью. Но даже в несезон его нужно содержать, оплачивать аренду и коммунальные платежи. Расходы на склад составляют несколько десятков миллионов в год.

В сезон на складе работает более 80 человек, в несезон — около 50. Чтобы обеспечить занятость сотрудников в несезон, мы придумали, что можем оказывать услуги хранения и упаковки для тех, кто продает товары на маркетплейсах.

Так мы запустили новую услугу — фулфилмент, себестоимость которого для нас также условно равна нулю. Это направление призвано сгладить сезонность загрузки склада и за счет дополнительных доходов перевести склад из категории затратных подразделений в категорию зарабатывающих.

Фулфилмент — это комплекс операций с момента оформления заказа покупателем на маркетплейсе и до момента получения им покупки.

В него входят: хранение товаров на складе, сборка заказов, упаковка и маркировка, отгрузка и доставка товаров и работа с возвратами.

Логистика и монтаж. Доставляем грузы автотранспортом, в том числе подключая наш транспорт к агрегирующим системам грузового такси, собираем домашнюю мебель, кухни и торговое оборудование, используя незанятый в несезон ресурс наших монтажных бригад. Сервис оказался востребован, и сборщики уже выполнили несколько крупных проектов по сборке мебели во вводимых в эксплуатацию домах, монтажу оборудования в университетах, торговых павильонах.

Заключение

Компания продолжает развиваться, и темп изменений только растет. Впереди большие организационные реформы, планы по выходу на фондовые рынки, рост экспортных продаж. Одновременно с этим необходимо постоянно улучшать качество сервисов, адаптировать процессы и повышать компетенции команды.

Несмотря на кажущуюся легкость, с которой «Лебер Групп» преодолевает кризисы и находит простые решения для сложных задач, все эти вызовы оказывают давление на компанию и сотрудников. Выдерживать взятый темп, оставаясь лидером рынка, крайне сложно.

Меня часто спрашивают, в чем главная причина успеха компании. На мой взгляд, в том, что на протяжении всех 14 лет это всегда была сильная, мотивированная команда, разделяющая общие ценности. «Лебер» поощряет развитие каждого, создает условия для роста, открыта инновациям и креативным идеям. Мы постоянно инвестируем в команду: в обучение, ускорение коммуникаций, привлечение новых талантливых людей. Эти факторы являются основными драйверами роста ●



Заказать книгу «Дела в горку» — как в печатном, так и в электронном виде — можно, отсканировав QR-код