

Михаил МЕРКУЛОВ,
директор практики
организационного развития КСК ГРУПП,
кандидат юридических наук



ЭВОЛЮЦИЯ ФУНКЦИИ ПРОДАЖ ТРАНСФОРМИРУЕТ РОЛЬ СОБСТВЕННИКА

Фото: PUGUN SJ/iStock.com

Бизнес — это продажи. Начать бизнес — значит продать идею самому себе, ближним и, главное, рынку. Бизнес зарождается и растет вместе с продажами, от их стагнации — умирает. Изучение изменений роли собственника в продажах на различных этапах развития бизнеса позволяет избежать типовых ошибок и убытков.

Бизнесы развиваются по стандартным закономерностям, которые укладываются в четыре укрупненных этапа: создание, рост, масштабирование, автоматизация. Функция продаж на различных этапах жизненного цикла компании не всегда эволюционирует

синхронно. Рассмотрим подробнее каждый этап.

Этап 1 СОЗДАНИЕ БИЗНЕСА

Подсознательное стремление к безопасности и сомне-

ние в бизнес-идее довлеет над учредителем на старте. Недостаток первичного капитала для воплощения грандиозных замыслов сковывает предпринимательскую энергию. Начинающему предпринимателю часто приходят в голову стандарт-

ные ошибочные шаблоны риск-менеджмента:

1. Привлечь финансового партнера в капитал — временно ничего не стоящая контрольная доля капитала обменивается на стартовые инвестиции.

2. Вместо наемных сотрудников положиться на родственников — они вроде бы дешевле, и доверия к ним беспричинно больше.

3. Раздать опционы и миноритарные доли в капитале первым наемным сотрудникам вместо рыночных зарплат. Оборотных денег ведь не хватает, а доли еще не так ценны.

4. Не платить себе зарплату в целях экономии.

5. Набрать первыми сотрудниками друзей, ведь это уже знакомые люди, и они могут потерпеть перебои с зарплатой.

6. Сфокусироваться не на функции продаж, а на совершенствовании продукта и НИОКР.

Типовые ошибки при запуске бизнеса искажают роль собственника. Персональные риски прячутся за ложную защиту «близких» людей, разделяющих бизнес-идею. Если предпринимательский замысел жизнеспособен и функция продаж достигает воспроизводимости, бизнес начинает масштабироваться.

На этапе «Создание» глубокая погруженность учредителя во все операционные вопросы является нормой. Внимание уделяется всему — от заказа воды до налоговых нюансов. Вместе с развитием стартапа приносят плоды типовые ошибки. Выживание обеспечивается личными продажами на харизме, опыте и нетворке учредителя.

Первые сотрудники чаще всего универсальны, оптимистичны, любят креативную атмосферу, свободу общения, отсутствие бюрократии в процессах и корпоративной иерархии. Инородные администраторы и формалисты-крючкотворы, обременяющие стартаперов, обосновываются лишь в аутсорсинговой бухгалтерии. Формализм и системность дружно отторгаются задорным коллективом, обычно численностью до 15 чел.

Количество подчиненных является важнейшим индикатором личностного роста собственника. 15 чел. — не случайная цифра. Она отражает предельный коэффициент управленческой эффективности руководителя, взятый с двойной перегрузкой. Еще римские легионеры обнаружили предел эффективного персонального управления: 7–10 прямых подчиненных. После превышения предела начинаются спад командной результативности, дефицит внимания к задачам, перегрузка руководителя. Военизированные структуры многие столетия используют дробление команд, кратное 10 (сотники, десятники).

А что же основатель бизнеса? Он еще не успел ознакомиться с теориями управления персоналом и за счет собственного здоровья, энтузиазма и бессонных ночей, отказавшись от выходных и отпусков, пытается опровергнуть основы делегирования. Ведь он «всё уже знает», «все роли освоил», «всё понял и почти справляется». Бизнес ведь растет. Это ли не стопроцентное подтверждение «бесполезности» теорий научной организации труда?



ДОСЬЕ

Михаил МЕРКУЛОВ

Директор практики организационного развития КСК ГРУПП. Кандидат юридических наук. Сертифицированный эксперт по поведенческому анализу (СРВА) и руководитель проектов (PMI). Основная специализация — трансформация бизнеса, оргпроектирование, медиация конфликтов учредителей, повышение эффективности персонала, эксплуатация коммерческой недвижимости. Начал карьеру юристом в пищевой промышленности. В 2004 г. возглавил правовой департамент консалтинговой компании (PKF, СПб), работал с «Почтой России», РЖД, Toyota, Nokia. Управлял строительством двух пятизвездочных отелей для Олимпиады-2014. С 2017 г. экспертная активность сосредоточена на реализации консалтинговых проектов среднего и крупного бизнеса в России, Казахстане и Беларуси. Автор книги «Экологическая функция государства».

При типовом и благоприятном развитии бизнес-идеи роль учредителя к концу первого этапа сконцентрирована на функции продаж и исполнении контрактных обязательств, своевременного производства товаров/услуг с заявленным качеством. Вспомогательные функции, относящиеся

к документообороту, финансам, юриспруденции, бухгалтерскому учету, ИТ и кадрам, максимально игнорируются и выносятся на аутсорсинг за контур оперативного контроля.

Девиз этапа «Создание» — всё для продаж, роста выручки и масштаба.

Этап 2 РОСТ

Этот этап начинается с активного делегирования функций учредителя наемным сотрудникам. Личная операционная перегрузка и удорожание стоимости аутсорсинга отдельных функций из-за объемов масштабирования увеличивают численность штатных сотрудников. Расширение штата реализует карьерные амбиции старой команды энтузиастов.

Бывший секретарь-делопроизводитель и юрист по совместительству превращается в заместителя генерального директора по административным вопросам. Друг, отвечавший за выпуск продукции, известный в офисе как «Ванька, принеси», становится уважаемым директором по производству.

Метаморфозы касаются всех сотрудников, стоявших у истоков стартапа. «Лояльность», «доверие», «прошлое», «друг», «родственник» — в сумме кажутся важнее и ценнее профессионализма и системности. Корпоративная культура и уровень личных доходов неравномерно мутируют.

Компания разделяется на два лагеря:

1) «старых» — с доверием и предпочтениями без специальной экспертизы;

2) «новых» — без предпочтений, но с профессиональными компетенциями в области своих функций в структуре.

Конфликт прав, обязанностей и привилегий между двумя лагерями неизбежен, типичен и является новой точкой трансформации роли собственника.

В малой команде на ранней фазе учредитель был главным во всем. Когда он делегирует старой команде полномочия и ответственность, власть начинает расплзаться, контроль — снижаться. Перестают действовать прежде успешные способы управления.

Переход к новому состоянию равновесия на этапе «Рост» и выживание бизнеса зависят от успешности преодоления ошибок бизнес-молодости, а именно:

- Хороший друг и родственник не всегда хороший сотрудник, так как использует дружбу и родство как иммунитет от увольнения, право на несоблюдение дисциплины и субординации. Требуется более высокая зарплата за несоразмерный рыночный результат.
- «Добрый дядя», партнер-соинвестор вовсе не так уж бескорыстен и альтруистичен. Апеллирует к уставу, говорит о каком-то контрольном пакете, требует отчетности и согласования сделок. В порывах аргументации грозит уволить самого основателя!
- Сотрудники, получившие миноритарные доли и опционы, поднимают головы и начинают претендовать на долю от прибыли, требуют согласовывать с ними бизнес-решения, игнорируют

трудовую дисциплину, намекают на создание совета директоров, ограничивающего «диктат генерального директора-основателя».

- Личные жертвы основателя по экономии расходов компании за счет своей ежемесячной зарплаты эмоционально напоминают о себе. Оказывается, никто этих жертв не замечал, это считается нормальным. А доходы новоиспеченных миноритарных совладельцев гарантированы Трудовым кодексом и существенно выше, чем реинвестируемые дивиденды основателя.
 - Фокусировка основателя на производстве и НИОКР, а не на продажах фатальна. Отсутствие приоритета внимания к сбыту создает кассовые разрывы, истощает личные резервы и инвестиционный бюджет, демотивирует команду.
- Вовремя не исправленные ошибки этапа «Создание» завершают эволюцию роли собственника в должника с субсидиарной ответственностью и неопытным опытом стартапов.

Делегирование продаж

Основатели, успешно преодолевшие типовые ошибки этапа «Создание», переходят в фазу фрагментации операционных функций. Продажи начального периода происходят легче, когда отвечаешь за всё сам. Срывы, сбои, ошибки быстро учат и дисциплинируют. Успешные продажи стимулируют выброс гормонов счастья, формируют рефлексы удовольствия от быстрых побед с материальным подкреплением.

Рост продаж для роста бизнеса первоначально происходит

через наем менеджеров по продажам. Новые люди, не знающие особенностей продукта, специфики бизнес-модели, в отсутствие стандартизации, скриптов и CRM проигрывают в эффективности вдохновенному и мотивированному основателю.

Собственник продолжает оставаться лучшим продавцом. Обычно он делегирует механические задачи своих сделок, побуждая к холодным продажам и расширению клиентской базы.

Вспомогательные функции, обретя новых руководителей из старой команды, начинают занимать основное внимание основателя. Собственным участием и убытками купируется дефицит опыта и профессионализма у друзей и родственников. Разбор полетов со старой командой происходит эмоционально, на повышенных тонах, нередко с переходом на личности.

Численность коллектива на этапе «Рост» измеряется трехзначными цифрами. Руководители старой команды начинают количественно и профессионально проигрывать подчиненным «с улицы». Эмоциональная напряженность коммуникаций команды эпохи стартапа с «звездившимся» основателем ставит перед старожилками непростые вопросы:

- Зачем терпеть бардак роста?
- Почему надо потакать самоуправству хозяина-ровесника?
- Как вернуть друга-босса, с которым раньше много было личного, хорошего и веселого?
- Почему мои советы утратили ценность и он хвалит теперь новеньких и нелояльных?

Вовремя найденные правильные ответы помогают старой

Встает задача сбалансировать два тренда: дороговизна и сложность человеческого ресурса против его низкой производительности

команде избежать эмоционального выгорания и покинуть разросшийся корабль стартапа заблаговременно. Не успевшие вовремя уйти пожнут гнев и диктатуру мужающего и крепчающего основателя.

Закладывается фундамент третьего этапа эволюции роли собственника.

Финансовые успехи компании вселяют в основателя уверенность в собственной правоте по всем вопросам. Вертикаль власти укрепляется, а демократическое инакомыслие изгоняется. Новая профессиональная команда не дремлет. Закаленная в корпоративных битвах, обученная тысячам способов манипуляций, она использует каждую ошибку старой команды для дискредитации.

По мере уменьшения количества и влияния старой команды собственник бизнеса становится готов к фундаментальной профессиональной трансформации бизнеса для рывка и масштабирования:

- формируется стратегия личного и корпоративного развития;
- проектируется организационная структура с иерархией и грейдами;
- формализуются бизнес-процессы;
- внедряется локальная автоматизация;
- вводится система мотивации KPI.

Деление вспомогательных функций на субфункции приводит к появлению иерархии подразделений и их дроблению по зонам ответственности. Чем интенсивнее рост продаж, тем быстрее растет численность персонала, ответственного за более мелкие субфункции. Универсальные «многостаночники» замещаются монозадачными специалистами узкой экспертизы.

Этап 3 МАСШТАБИРОВАНИЕ

Этап открывается качественными изменениями роли собственника в главной функции. Менеджеры по продажам успешно справились с ростом продаж. Их количество продолжало увеличиваться. В свою очередь, погруженность основателя в продажи снижается под давлением разрастающейся нагрузки от вспомогательных функций и стратегических задач. Приходит время наемных топ-менеджеров на главную функцию — коммерческого директора, руководителя отдела продаж (РОП), маркетологов.

Привыкнув отвечать за самого себя и собственные методы продаж, довериться и передать сердце бизнеса наемным посторонним людям сложно. Коммерческих директоров стараются выращивать внутри компании. За ними наблюдают, поощряют и корректируют. Карьерный рывок получают

менеджеры по продажам, успевшие научиться управлять командой, отвечать не только за свои объемы, но и за общий результат. Одновременно успешный РОП, будущий коммерческий директор, проявляет способности к стандартизации, структурированию и обучению подчиненных.

Видя успехи выросшего на глазах нового коммерческого директора, основатель бизнеса безболезненно прощается с обязанностью управлять главной функцией продаж. Момент делегирования продаж открывает вечный ящик Пандоры для всех последующих этапов бизнеса, а именно зависимость компании от коммерческого директора. Остроту переживаний каждый собственник бизнеса с легкостью воскресит по ключевым фразам:

- коммерческий директор (РОП) уволился, забрав с собой всех продавцов и клиентскую базу;
- коммерческий директор попросил 50% доли в бизнесе как условие продолжения сотрудничества;
- коммерческий директор уволился с клиентской базой, открыв на соседней улице конкурирующий бизнес.

Неокрепшие бизнесы на этапе «Масштабирование» часто рушатся из-за полного поспешного делегирования главной функции коммерческим директорам и РОПам. Коммерческие директора, как никто, кроме собственников, осознают свою роль, чувствуют пульс рынка, знают поставщиков и конкурентные недостатки.

Должность «коммерческий директор» является профессиональным потолком менеджера

по продажам. Когда человек достигает его и привыкает к высоким доходам, обеспечив люксовое потребление и бытовые условия, закономерно возникают потребности личностной самореализации. Пирамида Маслоу четко описывает перспективные нематериальные потребности: власть, независимость, свобода принятия решений,кратно большее потребление.

В защите от нематериальных ценностей коммерческого директора кроется главная задача собственника бизнеса на этапе «Масштабирование» — построение человеконезависимой системы управления через дробление функций и ролей.

Этап 4 АВТОМАТИЗАЦИЯ

Альтернативой человеку в исполнении бизнес-функций служат роботы, компьютеры и животные. Человек в бизнесе является очень дорогим ресурсом, работающим эффективно четыре-пять часов в день, требующим особого отношения, лечения, отпусков, социальных гарантий. На этапе масштабирования компания растет, функции дробятся, роль человека и требования к нему снижаются за счет монозадачности.

Фраза «Сотрудник — винтик» является слоганом больших компаний. Уход-приход рядового сотрудника большие системы не замечают. Перед экономистами предприятий встает задача сбалансировать два тренда: дороговизна и сложность человеческого ресурса против его низкой производительности. На помощь бизнесу приходят систематизация, дробление и формализация

функций с последующей автоматизацией. Чем детальнее описана функция и чем меньше в ней вариативности, тем легче она автоматизируется.

Для контроля над главной функцией продаж цифровизация предоставила множество инструментов:

- CRM-системы с дроблением клиентских баз;
- автоматические трекеры задач и шаблонов коммуникаций с клиентами;
- роботизация кол-центров;
- чат-боты с генеративным ИИ;
- аудиозапись и потоковый анализ голосовых коммуникаций;
- аналитика потребительского поведения с идентификацией персональных данных.

Ключевой тренд развития функции продаж — стандартизация и автоматизация внутренних процедур, направленные на снижение человекозависимости и увеличение объемов сбыта.

ВЫВОД

Осознанное управление эволюцией функции продаж позволяет собственникам поддерживать баланс между контролем над бизнесом и снижением зависимости от коммерческого директора с его подчиненными.

Идеалом любого бизнеса являются продажи, которые происходят автоматически (в цифровой среде без людей) и ежегодно растут. Собственники бизнеса, достигшие идеала, могут без ущерба для дивидендов сосредоточиться на делегировании, внутреннем развитии, масштабировании и диверсификации.