

МЕНЕДЖМЕНТ

РАЗВИТИЕ

Работа над ошибками: чему директора научил неудачный запуск бизнеса

Владимир Леваков,

Генеральный директор группы компаний «Трайв», Санкт-Петербург

Вы узнаете: про два опыта запуска производства. Один — провальный, другой — удачный. Причем без первого не было бы второго.

Владимир Леваков

Окончил МГУ им. М.В. Ломоносова и Высшую школу менеджмента. С 1995 года занимает руководящие должности в коммерческих организациях. Более 17 лет проработал в сфере информационных технологий. С 2019 года — генеральный директор группы компаний «Трайв».

ООО «Трайв»

Сфера деятельности: производитель и поставщик металлоизделий, специализированных метизных решений, такелажа и комплектующих в России и странах ЕАЭС.

Год основания: 2006.

Численность персонала: 117 человек.

Компания «Трайв» начинала как поставщик металлоизделий промышленным предприятиям. Долгое время мы развивались только как торговая компания. И были уверены, что производство — это дорого и невыгодно.

Идея производить самим появилась пять лет назад, когда в компанию начали поступать запросы на изготовление нестандартных изделий. Какое-то время мы отдавали их на контрактное производство. Это успешная мировая практика. К примеру, у Apple, Hewlett Packard или Asag нет собственных производственных мощностей.

Между тем у контрактного производства есть свои минусы. Любой завод хочет производить ограниченный ассортимент большими партиями. А рынок любит разнообразный ассортимент и маленькие партии. Мы не всегда могли обеспечить большие объемы. К тому же на

контрактном производстве сложно контролировать качество. Неоднократно получали продукцию с недочетами и даже явным браком. Приходилось переделывать.

Мы решили запустить производство. Первая попытка оказалась неудачной. Через год производство закрыли. В статье я расскажу, какие ошибки мы допустили и как исправили их при второй — удачной — попытке запуска.

Три роковые ошибки

Первое производство запустили в 2018 году. Проработало оно чуть больше года. И оказалось убыточным. Оборудование продали, штат распустили. Мы потеряли на этом 5 млн руб. Почему так вышло, расскажу далее.

Ошибка 1. Выбрали не тот продукт. Мы заранее не исследовали рынок потребителей, не изучили спрос. Когда собирались запустить производство, было много запросов клиентов на закупку хомутов для сантехнических комплектов. Мы решили, что на них и остановимся. Но продукт оказался из узкой товарной ниши с невысокой добавленной стоимостью. Большое количество запросов за короткий срок было просто совпадением.

Потенциальные потребители — сантехнические специалисты, компании-застройщики. Их число невелико. Несмотря на то, что изделия на рынке в розницу продавались в два раза дороже себестоимости производства, оптовые покупатели были не готовы брать по нашей цене. Конкуренты предлагали цену ниже. Мы не могли ее снижать в силу высокой себестоимости продукта (стоимость самого сырья плюс трудозатраты).

Ошибка 2. Не вложились в автоматизацию. Мы взяли примитивное оборудование. Нам казалось, что этого будет достаточно на первых порах. Это были даже не станки, а механизмы для одевания резинового уплотнения, вкручивания винта, сварочные полуавтоматы. Они не позволяли вывести производство в полуавтоматический режим, было много ручных операций.

Оборудование с полуавтоматическим управлением не позволяет выполнять серийные процессы, требует большого времени на выполнение одной операции и долгой перенастройки для другой.

Процесс производства тормозился из-за «бутылочных горлышек». В итоге персонал неэффективно использовал рабочее время. Когда в производстве много ручного труда, тогда много времени тратится на подготовку оборудования, на каждую операцию. Поэтому мы не могли выйти на большие объемы производства.

Через пять лет мы решили повторить. Учили прошлые ошибки. На подготовительную работу ушел год. Инвестировали 60 млн руб.

Ошибка 3. Не остановились вовремя. Почти год мы производили продукцию «на склад» в надежде, что сможем продать ее по нужной нам цене. Однако такая цена не устраивала крупных покупателей.

Эта ошибка связана с первыми двумя. Оборудование не позволяло изготавливать сантехнические хомуты в том объеме, который требовался закупщикам. Мы делали столько, сколько могли, и складировали в поисках новых каналов сбыта. А поскольку продукт узконишевой, покупателей на него было очень мало.

Работа над ошибками

Через пять лет мы решили повторить. Учли прошлые ошибки. На подготовительную работу ушел год. Инвестировали 60 млн руб.

Изучили рынок. Мы создали рабочую группу, в которую вошли менеджеры по продукту, клиентские менеджеры и сотрудники отдела маркетинга. Они проанализировали рынок и конкурентов. Изучили спрос, каналы поставок и продаж.

Рабочая группа пришла к выводу, что растет спрос на изделия с нестандартными параметрами, сделанные по индивидуальным чертежам.

Устроили проверки. Сперва мы приобрели несложное оборудование, которое позволяет не производить, а дорабатывать. Например, покупателю нужно было изготовить шпильку в размере М8 и сделать так, чтобы с одной стороны у нее была метрическая резьба, а с другой — дюймовая. В готовом виде или в массовом производстве такого изделия нет. Мы делаем эскиз, разрабатываем управляющую программу для оборудования и изготавливаем нужные заказчику шпильки.

Или возьмем другой пример, когда покупателю нужно просто что-то просверлить, сделать несложную механическую обработку, добавить на изделие нанесение. Мы это делаем.

Спрос на такие услуги оказался высоким. Эти услуги понятны и с технической точки зрения несложны. Но мало кто хочет их оказывать, ведь это точечная доработка под каждого заказчика. Никто также не хочет заниматься мелкими партиями, потому что на этом сложно заработать, или изготовлением чего-то под заказ, поскольку серийное выпускать проще. И никто не любит заниматься тем, для чего нет чертежей.

На крупных заводах подобные задачи (укоротить, просверлить) считают невыгодными и затратными. Когда заказчик приходит на завод со словами «мне нужно сделать один болт стандартный», с ним никто не будет разговаривать. Заводу это не интересно.

Мы сфокусировались на продуктах с высокой добавленной стоимостью, с которыми не любят связываться крупные производители. Это может быть сложная конструкция крепежных изделий или маленькая партия. Так, в октябре мы изготовили под заказ шесть болтов с головкой Torx. Все крупные производства, к которым обращался наш клиент, ему отказывали, поскольку запуск производственного цикла для такого небольшого количества изделий нецелесообразен.

Мы готовы работать со сложными заказами и под конкретный запрос предлагаем решение ограниченного ассортимента. В бизнесе одежды это называется limited edition (ограниченная серия).

60

млн руб. инвестировало ООО «Трайв» в открытие производства

Не жалеем денег на оборудование. Как только стали расти, купили сложные станки с ЧПУ. Для сравнения: оборудование, которое мы покупали для первого производства, стоило 300–500 тыс. руб. за единицу, нынешние наши станки стоят по 12–15 млн руб. каждый. Этой осенью мы удвоили парк станков, чтобы производить широкий ассортимент продуктов больших диаметров, которые пользуются спросом на рынке.

Теперь у нас есть современные металлообрабатывающие центры с ЧПУ, резьбонакатные станки. Они позволяют выполнять сложные операции для расширенной линейки металлических изделий.

Усилили кадровый состав. Мы наняли технического директора, чтобы он перестроил бизнес с контрактного производства продуктов по ГОСТу на изготовление нестандартных изделий на собственной площадке.

Технический директор рассчитал себестоимость изделий. Оценил рентабельность. Исходя из этого, подобрал оборудование. Мы обсуждали варианты, высказывали свою точку зрения, но финальное решение было за ним. Сперва он сфокусировался на токарном оборудовании. Сейчас мы приобретаем станки, у которых есть и другие необходимые для рынка возможности.

Мы развиваем мастеров. Отправляем на обучение, обеспечиваем возможность карьерного роста. Это одни из самых высокооплачиваемых позиций. Например, мастера станков с ЧПУ получают больше 100 тыс. руб. Оплата труда сдельная.

Итог

Санкции, ограничения и СВО на нас почти не отразились. Хотя доля импорта, конечно, снижается. Если в прошлом году 20 процентов поставок приходилось на европейский рынок, то сегодня эта доля упала почти до нуля. Но мы нашли альтернативные источники поставок. Стали больше работать с российскими и белорусскими заводами. Источники поставок у нас дифференцированы. Нет сложностей с сырьем, поставками готовых решений. Спрос растет.

Как CEO выбирает CFO? Наши коллеги из журнала «Финансовый директор» проводят исследование, чтобы узнать, какие особенности характера, внешние проявления и взгляды финдиров играют для руководителей компаний важную роль. Примите участие в анонимном опросе.