

Содержание

Предисловие	
Эффект губной помады	5
Глава 1. Алла Аргунова	
«Хороший предприниматель и делает деньги, и создает новых предпринимателей»	9
Глава 2. Гульнара Хасьянова	
«Любая проблема — это замаскированная удача»	37
Глава 3. Виктория Янчевская	
«Всё начинается с буквы “Я”»	67
Глава 4. Ирина Головченко	
«Победить в сражении можно только одним способом — без боя»	97
Глава 5. Анна Герман	
«Назвать вершину покоренной можно лишь после того, как ты с нее спустился»	123
Глава 6. Олеся Журкевич	
«Место силы существует только для того, кто нашел эту силу в себе»	153
Глава 7. Елена Богданова	
«Я сама знаю, что мне надо»	185
Глава 8. Анна Смирнова	
«Я больше не крутая. Я просто молодец»	211

Глава 9. Кристина Судеревская

«Прочный бизнес всегда строится на гармонии с окружающим миром»	243
--	-----

Глава 10. Екатерина Лобачева

«Работа в крупном ретейле — это когда вечером ты выходишь на улицу и тебе кажется, что снег слишком медленно падает с неба»	275
---	-----

Предисловие

Эффект губной помады

Мы назвали книгу о женском предпринимательстве «Потому что я так решила», потому что название это раздражает. А то, что раздражает, всегда дает взглянуть на привычные вещи по-другому, увидеть их по-новому. Кто-то увидит в названии книги дамский каприз, услышит стук каблуков, но «Потому что я так решила» совсем не равно «Потому что я так хочу». Решила — значит, взяла ответственность на себя. А ответственность, как ни парадоксально, — это очень женская история в нашей стране.

Мы написали для вас истории 10 женщин, имеющих свое дело или занимающих высокие позиции в государственном и частном бизнесе, и, как нам кажется, чуть-чуть яснее показали, что же такое «женщина в деле».

О женском бизнесе пишут и рассказывают сейчас много; главная идея большинства текстов в том, что ген предпринимательства не имеет пола — он либо есть, либо его нет.

Бизнес-философия живет и вне гендера. Да, с социальной точки зрения женщинам труднее попасть в большую игру: базовые

цифры мужского и женского присутствия в деловом пространстве не меняются уже 10 лет — предпринимательниц меньше, чем предпринимателей: 40,2% от общего количества.

Но это полноценные 40% равных и сильных бизнес-игроков, которые не просят дать им фору.

И всё же при написании книги нам показалось, что женская доля делового пирога пусть и остается прежней, но отношение предпринимательниц к самим себе постепенно меняется. И происходит это прямо на наших глазах. Женщинам большого, среднего и малого бизнеса земли русской их главное деловое преимущество видится именно в том, что они — женщины. В смысле того самого «тайного заговора»: «Вы, конечно, считайте нас равными, но мы-то знаем, кто тут равнее».

Как известно, Анна Ахматова до смерти обижалась, если ее называли поэтессой. Она была поэтом и только, ведь талант не имеет пола. А современные «ахматовы» обижаются на слово «поэт». Они поэтки. Новые феминитивы можно отнести к «ведомству» перегибов, но они следствие очевидного желания современной женщины получить право стать равной, но «другой» равной.

Роль женщины меняется. Исторически сложилось так, что мужчина завоевывает мир, а женщина — завоевателя. В недавнем прошлом мужчина и женщина завоевывали мир вместе, плечом к плечу, используя одни и те же методы и инструменты. Теперь же женщина реализует право не завоевывать мир — она пробует использовать это право и лучше понять мир через всё большее осознание собственной роли.

Наши героини активно исследуют свою женскую природу и пытаются нащупать, как лучше сблизиться с природой бизнеса. Мужчина использует бизнес для диалога с миром, а женщина — для разговора с самой собой. Главный мужской вопрос — «Зачем?». «Зачем я это делаю?» или «Для чего я это делаю?». Главный женский — «Почему?». «Почему мне это надо?», «Почему то, что надо мне, понадобится и другим?».

Бизнес «через себя» и «из себя» — в этом новизна историй, которые вы прочитаете. Главные слова и фразы — интуиция,

умение прислушиваться к своей природе и подсказкам мироздания, осознанность.

Наши героини всё еще морщатся, услышав про «женский бизнес», но активно используют формулу «делать бизнес по-женски».

И есть еще один момент, который делает нашу книгу особенно актуальной.

Как известно, в периоды рецессий проявляется «эффект губной помады», отмеченный еще в 1930-е гг., во время Великой депрессии, начавшейся в США, но затронувшей экономику остальных стран мира. С 1929 по 1933 г. промышленное производство сократилось вдвое, однако продажи косметики увеличились. Тогда в моду впервые вошла ярко-красная губная помада (ее еще называли «помадой цвета кризиса»), позволяющая подчеркнуть женственность и... стойкость. Мода на такую помаду содержит двойной посыл: женщина продолжает оставаться женщиной, но собирается стоять до конца и выжить во что бы то ни стало.

В последние три года тоже сработал «эффект губной помады»: области чисто женского бизнеса — продажи белья, косметики и бьюти-услуг — не только не сдали позиций, но и продемонстрировали устойчивый рост. Товары «утешения и веры в себя» в тревожные времена всегда остаются на волне.

Женский бизнес вообще живет по парадоксальным законам. Лучше всего он развивается не в хорошо развитых странах, где благосклонно относятся к любым проявлениям «феминной самости», а в Африке, в Центральной и Восточной Азии, то есть там, где женская свобода в самом зачатке, а уровень жизни невысок. В Европе же один из самых низких показателей роста женского предпринимательства по сравнению с другими регионами ойкумены — 5,7% против 11% в среднем по миру.

Женщины, они такие: помаду покупают, когда денег нет, пироги пекут, когда есть нечего, а бизнесом занимаются, когда отступать некуда.

В массе своей женщины не воинственны. Высокая выживаемость женского бизнеса и умение женщины «прислушиваться к миру» — возможно, одна из главных надежд любого

ПОТОМУ ЧТО Я ТАК РЕШИЛА

неспокойного времени. Кто бы ни сходилась в противоборстве, победят в итоге «другие». Победят женщины. В конце концов, Фукуяма обещал, что XXI век будет женским.

*Евгения Пищикова
Дмитрий Соколов-Митрич
Лаборатория «Однажды»*

Глава 1

«Хороший предприниматель и делает деньги, и создает новых предпринимателей»

АЛЛА АРГУНОВА

Мебельная компания Belfan
и сеть частных школ «Путь к успеху»

Автор текста: Маргарита Фёдорова



Кем начинала: Продавщицей в магазине ювелирных украшений.

Кем стала: Совладельцем группы компаний Belfan. Открыла фабрику по производству мебели из массива дерева и сеть магазинов, в которых эта мебель продается. Основала сеть частных школ «Путь к успеху» с предпринимательским уклоном. В них дети не только получают образование, но и постигают азы бизнеса, одновременно с учебой запуская собственные стартапы.

Первый

предпринимательский опыт: Управление салоном мебели для кухни.

Метод: «Делай прыжок вперед, а потом думай, куда приземлиться».

Звезда по имени Алла

Сегодня от количества средств для укладки волос разбегаются глаза: есть для кудрявых волос, тонких, окрашенных и т.д. А в 1990-е модницам разваливающегося СССР особо и выбирать было не из чего: приходилось проявлять фантазию и использовать весь подручный арсенал, например... сахар. Растворенный в воде сахар помогал поставить челку «гребешком», да так, чтобы «ни снег, ни зной, ни дождик проливной» не могли разрушить эту красоту.

С такой челкой, да еще в модной, собственноручно сшитой мини-юбке 14-летняя Алла как-то раз пришла забирать свою младшую сестру с балных танцев.

Будущая совладелица мебельного холдинга Belfan научилась шить еще в начальной школе: уж очень она ненавидела унылое коричневое платье с черным фартуком, а еще больше — необходимость выглядеть как другие девочки. «Каждый человек — личность», — считала Алла, а личности жизненно необходимо проявлять собственную индивидуальность хотя бы в одежде. Пусть нельзя было изменить цвет школьной формы, но никто не запрещал играть с ее длиной и фасоном. А если еще надеть цветные колготки — просто шик!

Став старше, Алла научилась шить себе яркую одежду по выкройкам из журналов мод и рисовать — она была уверена, что станет модельером. Тогда девушка даже не догадывалась, какой ценный навык приобретает в борьбе за собственную уникальность. Спустя несколько десятилетий, уже развивая бизнес Belfan, дизайнерское видение позволит Алле легко экспериментировать

с формами и самой проектировать стильную мебель. Но тогда ей просто хотелось быть модной, и, конечно, важно было произвести фурор в компании, с которой она только-только начала общаться.

Мама Аллы, увидев одну из ее новых подруг, сразу поняла, что эта дружба до добра не доведет. Зная своевольный характер дочери, читать нотации она не стала, а поговорила с преподавательницей танцев, и та заманила юную модницу к себе на занятия. Начались упорные тренировки, и гулянки сами собой сошли на нет.

О мудром поступке мамы Алла узнала только спустя много лет. «Она всё устроила так, чтобы я сама сделала “правильный выбор”. Ни она, ни папа никогда не указывали мне, что делать, и не давили. Они доверяли, давали мне свободу, поэтому я выросла такой самостоятельной. Без этого качества невозможно стать предпринимателем», — уверена Алла. Самостоятельности она училась наравне с ответственностью: Алле было семь лет, когда у нее родилась младшая сестра, о которой пришлось заботиться.

Хотя танцевать Алле нравилось, солисткой она не стала, и спустя несколько лет ее интерес к тренировкам сошел на нет. Осталось легкое разочарование: Алла привыкла во всем быть лидером — будь то игра в казаки-разбойники или количество пятерок в четверти. Учеба давалась ей с удивительной легкостью. Алла на лету схватывала знания и сама, без помощи родителей, делала домашние задания. А вот по поведению Алла обычно хватала «неуды». Нет, она не была хулиганкой, просто у нее имелось собственное мнение. Она не боялась критиковать учителей, отстаивать интересы учеников и боролась с любой несправедливостью.

Формированию свободной, самостоятельной и открытой ко всему новому натуры способствовала и общая атмосфера на улицах Могилёва, в котором до восьми лет жила наша героиня. В первом классе Алла вместе с друзьями ездила на троллейбусе в центр города и смело исследовала окружающий мир. «С самого детства мне хотелось расширять границы. Мы с ребятами залезали на крыши, бродили по стройкам, измеряли глубину воды в карьере, иногда проваливаясь по пояс. Другими словами,

постоянно балансировали на грани, а инициатором рискованных затей, как правило, выступала я», — вспоминает Алла.

Из Могилева семья перебралась сначала в Бобруйск, где Алла окончила школу, а затем в Минск. От планов стать модельером пришлось отказаться — для этого нужно было поехать в Витебск. Но желание заниматься чем-то необычным осталось; оно-то и привело ее в Белорусский экономический университет, где она пошла учиться по только что открытой специальности «Прикладная математика и экономическая кибернетика». Алла всегда любила математику, а тут представилась возможность не просто совершенствоваться в уже знакомой области, но и обучаться передовым технологиям. «Я не знала, чему будут учить, но именно это меня и привлекло. Я точно не хотела заниматься чем-то скучным, чем-то традиционным — меня уже тогда манили новейшие разработки. Выбор оказался правильным: мы учились моделировать процессы будущего, изучали то, что сегодня называется big data», — рассказывает Алла.

С такой же легкостью наша героиня отправится покорять Москву, вместе с мужем будет открывать мебельные магазины и решится с нуля создать собственную школу «Путь к успеху», чтобы обучать своих и чужих детей основам предпринимательства. Тяга к новому, понимание сути инноваций, умение быстро обрабатывать и систематизировать внушительные объемы информации помогут Алле, когда ей придется перекраивать существующий образовательный стандарт и формировать свою систему обучения. «Я как белка-летяга, которая, прыгая с ветки на ветку, не видит, куда приземлится, но всё равно делает прыжок. Делай прыжок вперед, а потом думай, куда приземлиться, — мое кредо», — отмечает Алла.

Москва, встречай!

Первый год после окончания университета стал для Аллы очень тяжелым. Оказалось, что студентка-отличница, обладающая передовыми знаниями, была не слишком нужна работодателям.

Помог папа: он поговорил с приятелем, занимающимся лизингом оборудования, и тот из уважения согласился трудоустроить девушку. Но Алле легче не стало: как выяснилось, работы в компании для нее не нашлось, и она дни напролет бродила по офису, пытаясь найти себе занятие. Чтобы не мучиться от безделья и ощущения собственной ненужности, Алла решила создать электронную базу данных для заказов, которые по старинке продолжали записывать и хранить на бумаге, — ведь созданию баз данных ее и учили в университете. Однако у руководства предложение молодой и активной стажерки не вызвало энтузиазма. Алла расстроилась, но не отступила и все-таки написала программу для учета заказов. Предприняв несколько неудачных попыток внедрить разработку, девушка уволилась.

Следующую работу — менеджера по проведению выставок белорусских инноваций — она нашла самостоятельно по объявлению в газете, но задержалась на ней ненадолго. Алла опять столкнулась с тем, что ее передовые идеи приходятся не к месту. На деятельную, привыкшую лидировать девушку ощущение собственной невостребованности действовало разрушительно. Она начала болеть, набрала лишний вес и оказалась на грани депрессии. «На долгое время негативные эмоции стали для меня главным препятствием: я очень плохо переносила неудачи и разочарования, — вспоминает Алла Аргунова. — Когда человек недоволен самим собой, его внутренняя сила оборачивается против него и запускается процесс саморазрушения. Так было и со мной, но в итоге я научилась управлять собственными эмоциями. Поэтому в моей школе “Путь к успеху” большое внимание уделяется работе с эмоциональным интеллектом и токсичностью. Предприниматели обладают большой внутренней силой, и им очень важно направлять ее на созидание». От саморазрушения Аллу спасла мама. В журнале она увидела объявление компании Honda о поиске менеджеров по продажам в Москве и предложила дочке попробовать. Алла до сих пор удивляется маминой смелости и тому, как она отпустила дочку одну в далекую столицу, где к тому же вообще не было знакомых. Сегодня, когда у самой

предпринимательницы подрастает дочь, она не уверена, что сумела бы последовать примеру своей мамы.

Начался новый захватывающий период. Динамичный ритм Москвы оказался созвучен стремительной натуре девушки. Но в Honda она проработала всего несколько месяцев: новый знакомый, владелец сети ювелирных салонов, оценив быстрый ум Аллы и потенциал бурлящей внутри нее силы, переманил нашу героиню к себе. Начинала она обычным продавцом. «Всё происходящее тогда в моей жизни я воспринимала как игру и была готова рисковать и пробовать новое — слишком хорошо помнила, насколько невыносимо мне было скучно безо всякого движения в Белоруссии. Мне было всё равно, что продавать, машины или украшения, к тому же украшения были очень красивыми. Я так умела подать их достоинства, что вокруг меня собиралась толпа покупателей, — и в результате показывала самые высокие продажи», — отмечает предпринимательница.

Через два месяца, изучив устройство ювелирного бизнеса и обнаружив проблемные точки в системе, Алла предложила ее «пересобрать». На этот раз инициатива была вознаграждена, и девушка стала главным бухгалтером салона. «Один из моих талантов — видеть цепочки процессов и выстраивать эффективную систему, устраняя узкие места», — говорит Алла. Этот дар раскрылся позже, когда она вместе с мужем Виктором Аргуновым создавала сеть мебельных магазинов, и в полную мощь проявился потом, при разработке образовательной системы для школы «Путь к успеху», в основу которой легли новейшие знания о том, как функционирует человеческий мозг.

После того как финансы и учет товара в ювелирном салоне удалось привести в порядок, Алле снова пришлось прокачивать навыки коммуникации, но уже с проверяющими структурами: договариваться с СЭС и пожарной службой об открытии новой торговой точки. Переговоры прошли успешно, все разрешения были подписаны, а Аллу повысили — она стала директором нового салона и за несколько месяцев показала самые лучшие результаты во всей сети. «Звезда по имени Алла» засияла в полную

силу: ее идеи оказались востребованными, ей была предоставлена свобода действий. Взлет получился стремительным, но недолгим. Спустя полтора года грянул кризис 1998-го, сеть салонов закрылась, ее владельцы уехали в Дубай, а Алле пришлось вернуться в Минск. Ей было всего 23 года.

Семейный подряд

Возвращение домой не стало для Аллы трагедией. Теперь она знала, на что способна, была уверена в своих силах, просто изменились обстоятельства. К счастью, ее снова поддерживали родители. К Алле обратился друг отца — владелец кухонного производства — с предложением открыть представительство его компании в Москве. Отец к тому моменту помогал ему развивать бизнес. Девушка не раздумывая согласилась: она мечтала вновь ощутить взрывную энергетику динамичной и щедрой на возможности и встречи столицы.

Для изучения новой отрасли Алле понадобились несколько месяцев — и вот она опять в Москве. Ей тут же пришлось решать сложную задачу. Под салон продаж удалось удачно арендовать большое помещение площадью около 1000 м² возле станции метро «Семеновская». Но продуктовая линейка компании состояла всего из нескольких кухонных гарнитуров, а такого объема было недостаточно, чтобы открыть полноценный магазин. Алле самой пришлось искать поставщиков дополнительной продукции и заключать с ними договоры, организовывать разгрузку мебели, вести бухгалтерию и даже договариваться с бандитами, которые в то время повсеместно крышевали торговые точки. «Люди по-разному реагируют на стресс и чувство страха: кто-то впадает в ступор и бездействует, я же, наоборот, начинаю активно действовать», — улыбается Алла. Весь бизнес в то время в основном существовал в серой зоне, и через руки 24-летней девушки проходили внушительные суммы денег. Опасаясь, что она может укрывать часть дохода, владелец салона решил приставить к ней «смотрителя».

Чем больше Алла погружалась в бизнес, тем яснее ей становилась картина рынка. Она поняла, что высокий доход может приносить торговая точка существенно меньшей площади, чем салон в ее управлении, главное — арендовать помещение в торговом центре. Она рассказала об идее инвестору, но тот не поддержал. К тому времени Алле надоело работать под присмотром контролера, и она решила рискнуть — открыть вместе со знакомым собственный салон. Это был крохотный павильончик возле станции метро «Войковская». В нем помещались всего три кухни, зато вокруг работали другие мебельные магазины. Разнообразие обеспечивало гарантированный поток покупателей и неплохой заработок, достаточный, чтобы нанять девушку-продавца и ни в чем себе не отказывать. К тому же прежний босс пошел навстречу и первые образцы мебели предоставил без предоплаты: Алла расплачивалась с ним только после того, как реализовывала товар.

В этот момент в московской жизни Аллы появился Виктор Аргунов. На самом деле они были знакомы еще с университета и даже несколько лет встречались, когда жили в Белоруссии. Но когда Виктор приехал в Москву открывать филиал по продаже запчастей для грузовиков, он нашел Аллу, и между молодыми людьми снова вспыхнули чувства. Вскоре они поженились. После рождения сына Алла не могла управлять салоном дистанционно и была вынуждена выйти из бизнеса.

Хотя Виктор хорошо обеспечивал семью, деятельной Алле было очень некомфортно сидеть дома. Когда сыну исполнился год, предпринимательница поняла, что ей обязательно нужно заниматься делом, иначе депрессии не избежать. И снова помогли родители. На тот момент Виктор торговал фанерой, которую закупал на Бобруйском фанерно-деревообрабатывающем комбинате («ФанДок»). Этим госпредприятием руководил отец Аллы. Из-за дефицита древесины фабрика задолжала Виктору внушительную сумму, и тесть предложил компенсировать долг стильными мебельными гарнитурами.

Белорусские производители как раз начинали сотрудничать с французскими компаниями: по их чертежам собирали мебель

в стиле кантри, которой французы потом обставляли шале в Куршевеле. Виктор засомневался, сможет ли он реализовать целую партию, но тут подключилась Алла. Ее опыт управления торговыми точками и дизайнерское видение, полученное и за швейной машиной в школе, и в ходе разработки дизайн-проектов кухонь в Москве, пришлось очень кстати.

Россияне как раз активно начали выезжать за рубеж, знакомиться с европейским образом жизни, и Алла сразу поняла, что мебель во «французском стиле» вскоре будет пользоваться большим спросом. И не ошиблась.

Дизайн мебели, которую предлагал отец Аллы, нужно было дорабатывать. Российские покупатели предпочитали заказывать гарнитуры в едином стиле, но фабрика производила всего несколько наименований. В те годы это была обычная практика. Чтобы избежать копирования коллекций, французы делили их на части и распределяли производство по разным белорусским предприятиям: одно выпускало шкафы, другое — спальни, а третье — столы со стульями. Но зачем зависеть от западных партнеров? Можно ведь и самим придумать модели в том же стиле и формировать гарнитуры «под ключ». Алла воодушевилась и с энтузиазмом взялась за разработку дизайна.

В качестве бренда она предложила использовать имя компании, через которую Виктор торговал белорусской фанерой, — Belfan. Первый магазин был открыт в торговом центре в подмосковном городе Одинцово в 2003 г. Там предпринимательница отработывала основные бизнес-процессы — от поставки мебели до работы с клиентами. Следом Аргуновым удалось заполучить площади в крупнейших мебельных центрах Москвы — «Гранде» и «Трех китах», куда в то время стояла очередь из арендаторов.

Алла придумывала коллекцию за коллекцией; они пользовались большим спросом у покупателей, и скоро уже не Аргуновы искали торговые площади — арендодатели звонили сами. Помимо дизайна мебели, предпринимательница занялась своей любимой автоматизацией процессов — теперь ей не нужно было ждать одобрения у начальства, она стала заказчиком и исполнителем

в одном лице. Вместе с мужем Алла разработала с нуля и внедрила систему управления складской логистикой. Это сегодня существуют специальные программы, через которые можно выстроить управление процессами любой сложности, но тогда единственным доступным инструментом была база данных в Excel.

Новая система позволила Аргуновым эффективно управлять поставками: не закупать и не привозить в Москву лишние объемы товара, а приобретать ровно столько, сколько нужно, не замораживать оборотные средства. Появилась возможность предоставлять покупателю четкий трек движения заказанной мебели — от фабрики в Белоруссии до квартиры в Москве. Сегодня такую опцию предоставляют все маркетплейсы, но тогда торговля была устроена иначе: магазины продавали только то, что имелось на близлежащем складе. «Мы привозили в Москву минимум продукции и потому значительно экономили на издержках. Это позволяло нам избегать кредитов и развиваться на собственные деньги», — вспоминает Алла.

Очень быстро Аргуновым стало не хватать мебели, которую производили на фабрике отца Аллы, и они стали налаживать сотрудничество с другими белорусскими компаниями. В этом им помог кризисный 2008 год.

Кризис — время действовать

Аргуновы понимали, что Belfan должен расти. Чутье подсказывало Алле, что стоит делать ставку на расширение ассортимента и внедрение новых моделей, а не просто на рост количества точек в торговой сети. Однако белорусские фабрики были завалены заказами из-за границы и неохотно шли на контакт с соотечественниками, которые хотели производить мебель у себя на родине по собственным чертежам. Кризис 2008 г. всё изменил: ведущие белорусские производства уже не смогли заключать контракты с иностранными компаниями, и Аргуновым удалось быстро занять освободившуюся нишу.

Линейка Belfan приросла новыми коллекциями. К бренду Belfan Country добавился Belfan Classic, затем — Belfan Loft. Аргуновы постоянно ездили на международные выставки в Европу и много общались с местными дизайнерами, чтобы оставаться в курсе актуальных мировых трендов и изучать лучшие решения. По такому принципу работают многие ретейлеры одежды: известный кутюрье представляет коллекцию на Неделе моды в Нью-Йорке, Милане или в Париже, а через несколько месяцев похожие наряды — упрощенные модели, сшитые из более дешевых материалов где-нибудь в Китае или в Турции, можно увидеть в магазинах массовой моды.

Обеспеченные россияне мечтали о стильной мебели в стиле прованс, но она стоила дорого. Размещение заказов в Белоруссии позволило Аргуновым производить первоклассную дизайнерскую мебель в пять-десять раз дешевле, чем европейские аналоги, удовлетворяя спрос на модную, элегантную и качественную обстановку. В результате на волне кризиса 2008 г. бизнес Belfan вырос в два раза, и вскоре семья сделала ещё один шаг — занялась мягкой мебелью под брендом Belfan Sofa.

Сегодня Belfan — самый большой заказчик крупнейших белорусских мебельных фабрик в городах Пинск и Молодечно. Компания размещает производство коллекций по авторским чертежам и берет на реализацию часть ассортимента фабрик — мебель из самого дорого сегмента.

2022 год подарил Аргуновым новые возможности. Сработала та же схема, что и в 2008 г.: из России стали уходить западные компании, импорт европейских товаров практически остановился. В то же время спрос на мебель Belfan снова начал расти, а с ним в рост пошла и сама компания, еще и за счет открытия новых филиалов.

Идеальный тандем

Belfan — компания семейная, ее успех — результат слаженной командной работы Аргуновых. Со стороны может показаться, что

это удастся им с легкостью. На самом деле такая «настройка» требует от каждого супруга серьезных усилий.

Американский предприниматель и бизнес-консультант Ицхак Адизес, чьей методологией эффективного менеджмента пользуются крупнейшие мировые компании, выделяет четыре ролевые модели, необходимые для создания успешного бизнеса*. Производитель добивается результатов. Администратор управляет процессами и выстраивает работу системы. Предприниматель генерирует идеи. Интегратор налаживает коммуникации. Как правило, человек выбирает и реализует в жизни одну, две, максимум три ролевые модели — те, что отвечают его темпераменту, его характеру.

Объединить в одном лице все четыре роли редко кому удастся, так как в определенных комбинациях они могут противоречить друг другу. Например, предпринимательство сопряжено с риском и в определенных условиях может противостоять принципам администрирования, когда администратор, допустим, не хочет менять устойчивую и бесперебойно работающую систему. И тем не менее для функционирования успешного предприятия необходимы все четыре условия. Это можно сравнить с колесами автомобиля, которые, во-первых, все должны быть на месте, а во-вторых, должны быть исправными — иначе далеко не уедешь.

В семейном бизнес-тандеме Алла сразу заняла роли предпринимателя и производителя, Виктор — администратора и интегратора. Когда Belfan только зарождался, солировала Алла. Когда компания стала расти вширь, бразды правления перешли к Виктору. «Для него мое рискованное поведение белки-летяги по принципу “делай прыжок вперед, а потом думай, куда приземлиться” порой невыносимо, оно противоречит его натуре, — признается Алла. — А мне становится скучно, когда компания переходит на этап администрирования и планомерного развития, это не про меня. Нам приходится постоянно учиться слышать друг друга».

* Адизес И. Как преодолеть кризис менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Насколько Аргуновы — сильная и сплоченная команда, еще раз доказала пандемия коронавируса. До нее все салоны Belfan работали офлайн. Действительно, как можно выбрать мебель, не пощупав материал, не посидев в кресле или не проверив собственным весом жесткость матраса? Но когда по России пошла волна локдаунов, схему работы перестроили. Алла и Виктор сразу поняли, что ждать от сотрудников, даже самых креативных, схемы по выходу из кризиса нельзя — на это просто нет времени. Супруги закрылись в своей московской квартире и приступили к мозговому штурму. Им предстояло всего за пару дней проанализировать деятельность департаментов Belfan и перестроить бизнес-процессы, чтобы увеличить доход каждого подразделения и сократить расходы. Иначе они рисковали потерять всё, к чему шли 16 лет.

Аргуновы почти не спали и через два дня представили команде четкий и подробный план дальнейших действий. Чтобы компания не ушла в минус, действовать нужно было быстро — на перестройку бизнеса, а к тому времени у супругов уже было 40 мебельных салонов, они отвели себе 10 дней. «Мы смогли обойтись без лишних споров вроде “я прав, а ты дурак”. Не разошлись по разным комнатам, а сели напротив одного компьютера и стали генерировать идеи, внимательно слушая друг друга», — вспоминает Алла. На этапе внедрения нового плана супруги разделили между собой поровну департаменты компании. Каждый вечер они до глубокой ночи анализировали сделанное и продумывали следующие шаги. В итоге весь процесс трансформации бизнеса занял две недели — две недели упорного труда.

Оптимизация позволила Аргуновым сократить лишний персонал и расторгнуть договоры с мелкими торговыми центрами, где располагались не самые прибыльные салоны. Также было решено, что руководители подразделений — Belfan Classic, Belfan Loft и других — будут лично прослушивать все разговоры продавцов с покупателями и тем самым помогать повышать продажи, а также суммировать пожелания клиентов и критику. Именно это нововведение позволило Belfan выйти в плюс почти сразу после

снятия карантина. «Мы слышали, что на самом деле нужно нашим клиентам, и значительно улучшили нашу продукцию. В результате спрос на доработанные коллекции превысил все наши ожидания», — отмечает предпринимательница.

Одним из спасительных ноу-хау Аргуновых стала «примерка» мебели на дому. Вместе с сотрудниками они выдвинули гипотезу, что застрявшие в четырех стенах люди стали более внимательны к своим интерьерам и у многих именно тогда созрело желание сменить домашнюю обстановку, например купить что-нибудь новое из мебели. Но непродовольственные магазины закрыты. «Чтобы помочь покупателям покупать, нужно создать необходимые условия», — решили супруги, и у них это получилось. Измученные карантином клиенты получили возможность знакомиться с ассортиментом компании через персональные стримы из шоу-румов, которые вели продавцы. Постарались юристы: им удалось добиться разрешения от властей, чтобы водители Belfan могли беспрепятственно передвигаться по городу и развозить по домам образцы тканей, фасадов, небольшие предметы интерьера, например тумбочки. Покупатели таяли от такого сервиса. Аргуновы пошли дальше и придумали еще одну услугу — «час помощи». Каждому, кто заказывал в Belfan мебель, сборщики заодно помогали выполнить любую работу по дому. Безупречный сервис с изюминкой сработал — количество звонков и сделок пошло в рост.

Кроме того, коронакризис открыл для Belfan дверь в мир люксового дизайна, познакомил с дизайнерами интерьера, до того работавшими исключительно с итальянскими брендами. Локдауны в Европе и России разрушили торговые цепочки, и дизайнерам пришлось переключиться на доступные у нас бренды. Новые, стильные, европейские по уровню мебельные коллекции Аргуновых пришлись кстати и понравились и дизайнерам, и их взыскательным клиентам.

Переход в онлайн позволил Алле и Виктору увидеть реальную воронку продаж Belfan, понять, откуда приходит клиент, насколько эффективно работают маркетинговые инструменты.

В обычных розничных магазинах, по словам предпринимательницы, эти механизмы отследить очень сложно, а в онлайн всё на виду, сразу видно, какие инструменты работают, а какие нет. Как результат, Аргуновым удалось в три раза снизить бюджет отдела маркетинга и с того момента ни разу его не повышать. «Если бы не коронавирус, мы бы не провели такую эффективную оптимизацию. При тех же оборотах, что и до пандемии, наша прибыль выросла в три раза», — смеется Алла, добавляя, что риск и неопределенность всегда мобилизуют и заставляют ее действовать, а действие — ее стихия.

На грани развода

Жизнь любой семейной пары и любого бизнес-партнерства невозможна без конфликтов, особенно если участники — сильные личности. Этого не избежали и Аргуновы, успешно прошедшие вместе не один мировой кризис и воспитывающие четверых детей. Еще в 2016 г., когда Belfan взял курс на расширение, отношения между супругами начали накаляться.

Схлестнулись администратор и предприниматель: каждый из супругов хотел развивать компанию по-своему. Виктор делал ставку на создание четкой структуры: для него было важно, чтобы Belfan работал как часы, поэтому, если сотрудник приходил с идеей, он всегда требовал от него бизнес-план. Алла видела, что выбранная мужем стратегия замедляет скорость бизнес-процессов, и это ее огорчало. Для нее, стремительной «белки-летяги», столь медленное движение было невыносимым. Она привыкла быстро генерировать идеи, быстро их тестировать и сразу же выбирать лучшую. Она не понимала, зачем нужно тратить время на лишние, как ей казалось, формальности.

Сегодня Алла признается, что они с мужем были оба правы, просто следовало прислушиваться друг к другу и двигаться в одном направлении. Тогда было бы сделано меньше ошибок, а решения, доказавшие свою ценность, такие как, например,

цифровизация бизнеса, которую провел Виктор, были бы реализованы более совершенно. Но Аргуновы не смогли найти общий язык.

В тот кризисный момент Алле подвернулась возможность создать собственную школу, и предпринимательница переключилась на новый, менее проблемный, как ей тогда казалось, и вдохновляющий проект. Конечно, она не бросила Belfan: принимала наряду с супругом важные решения, как, например, спасение компании во время локдауна, но от оперативного управления бизнесом отошла. «Каждому человеку свойственно акцентировать внимание на том, что ему близко и интересно, играть в любимые игрушки. Нам с Виктором не хватило мудрости, чтобы договориться, зато в результате появился еще один бизнес — школа «Путь к успеху». Я не смогла бы ее запустить, если бы продолжала заниматься оперативным управлением компанией Belfan. Хотя, конечно, мой отход от дел сильно замедлил развитие мебельного бизнеса», — признается Алла.

В сфере образования Алла оказалась так же молниеносно, как когда-то в юности в Москве. Она никак не могла подобрать хорошую школу для среднего сына, который на тот момент учился в пятом классе. Качество и государственного, и частного образования приводило нашу героиню в ужас. «В одной из школ, где мы пробовали учиться, работала преподаватель по русскому языку, которая в воспитательных целях могла бросить тетрадку на пол и заставить ученика ее поднять, — вспоминает предпринимательница. — Конечно, такое отношение не способствовало успешному обучению: сын возвращался домой опустошенный, совершенно демотивированный. Можно было сражаться, но я предпочитаю не воевать с системой, а тратить свое время и энергию на поиск чего-то более подходящего».

После того как сын сменил очередную школу, Алла стала задумываться, а не открыть ли ей свою собственную. И такой шанс появился. Из школы в Троицке, где учился ребенок, незаслуженно — из-за конфликта с местной администрацией — была уволена директор. Вместе с ней ушла и команда учителей.

Предпринимательница поняла: «Вот он, шанс!» «Человеческий ресурс есть, материальный есть, осталось найти помещение. Надо действовать! Другого такого случая не будет», — решила она. Аллу поддержала одна из подруг, также недовольная школьным обучением, и пообещала найти помещение. Аргунова доверилась интуиции и в который раз уже совершила «прыжок» в новую жизнь, в новое дело, причем без какого бы то ни было бизнес-плана — его Алла и ее новая команда составили уже позже. План, правда, как и большинство бизнес-планов, разошелся с реальностью уже на старте нового дела: вместо 10 млн руб. стартовых инвестиций в первый год пришлось потратить 20 млн. Только на закупку оборудования понадобилось 12 млн руб. Виктор выступал против затеи, но жене не мешал и выделил из личных средств необходимую сумму.

Всё делать нужно было очень быстро. Когда юристы регистрировали школу, Алла сидела на конференции по PR. Надо было оперативно придумать название для школы, но, как назло, в голову ничего путного не приходило — все варианты уже кем-то использовались. Размышляя, Алла бросила взгляд на баннер конференции «PR — ваш путь к успеху» — и ее осенило. «Проверьте “Путь к успеху”», — попросила она юриста. Бинго! — название оказалось свободным.

Помещение удалось найти только в начале августа. Это было новое офисное здание рядом с только что построенным складским комплексом в городе Троицк, неподалеку от которого жила семья Аргуновых. Алле не особо нравилось большое пустое строение, но из всех доступных предложений оно было самым приемлемым вариантом. Предпринимательница верила, что со временем школа обязательно сменит «место жительства», но, как гласит народная мудрость, «ничто не бывает более постоянным, чем временное». В считанные недели сделали ремонт, оборудовали классы и кухню, построили спортивную площадку, поставили ограждение. Путь от идеи открыть собственную школу до того момента, как прозвучал первый звонок и первые 24 ученика переступили ее порог, занял всего два летних месяца. Когда

Алла стала погружаться в жизнь школы, это стало большим испытанием и для семьи Аргуновых, и для бизнеса Belfan. Предпринимательница признается, что в первые два года развития нового дела они с мужем пребывали на грани развода. Сначала Виктор думал, что жена «наиграется» и бросит затею, но Алла погружалась в проект всё глубже и глубже. Аргунов настаивал, чтобы жена уделяла больше внимания Belfan, но школа требовала от Аллы всё больше сил и времени. Виктору пришлось смириться, взять на себя управление департаментами компании, которыми прежде руководила Алла, и перестраивать работу. В Belfan начались увольнения.

Аргуновы спорили, ругались. Выйти из кризиса им помогло решение сохранить брак и, несмотря ни на что, двигаться дальше вместе. «Как-то раз, когда мы с Виктором еще учились в институте и только начинали встречаться, он поехал со мной к моей бабушке. Она накормила его блинчиками, и с тех пор он часто шутил, что еда была заколдованной, и поэтому нам никуда не деться друг от друга, — смеется Алла. — Когда я с головой окунулась в школьные дела, муж обиделся. Сегодня я его понимаю: ему пришлось одному играть в игру, которую мы придумали вместе. В тот трудный период мы учились рефлексировать. И теперь он спрашивает так: “Ты сейчас со мной как кто говоришь? Как жена? Как партнер? Как мать моих детей?”». Если в прошлом на разрешение конфликтных ситуаций у супругов уходили недели, то теперь им хватает несколько часов, чтобы уладить спор. Они умеют разделять рабочие вопросы и семейную жизнь.

Страхи и надежды

Со школой всё оказалось не так просто, как это виделось Алле во время запуска проекта. Впереди ее ждали долгие месяцы упорной борьбы за право заниматься образовательной деятельностью. Главным источником проблем стала директор ее же школы — со временем Алле стало понятно, что не зря ту уволили

с предыдущего места работы. У нее оказалось много врагов, среди которых была и владелица соседней частной гимназии, решившая обратиться в прокуратуру с просьбой проверить «Путь к успеху» и подговорившая нескольких родителей из своей гимназии написать заявление о том, что школа Аллы работает без лицензии. На тот момент Аргунова уже подала заявку в Роспотребнадзор на получение необходимых документов, а «Путь к успеху» работал как репетиторский центр, что формально соответствовало рамкам закона, но, разумеется, долго так продолжаться не могло.

Прокуратура дала несколько месяцев на получение лицензии, но тут с выдачей необходимых документов стал тянуть Роспотребнадзор. Раз в две недели в школу из ведомства наведывались проверяющие и выписывали всё новые и новые предписания: то градусник не там лежит, то парты не так стоят. После очередной проверки Алла поняла, что чиновники нарочно тянут время и намеренно душат ее школу бесконечными придирками. По своим каналам она выяснила, что владелица соседней гимназии, оказывается, договорилась с Роспотребнадзором о том, чтобы служба не спешила выдавать школе лицензию на образовательную деятельность. Это был замкнутый круг, и решить проблему Алле удалось только к апрелю, когда за нее вступился влиятельный бизнесмен. «Все эти месяцы я просыпалась, и меня начинало трясти: моя нервная система была на грани. Ведь на мне лежала ответственность за детей, которые, если бы школу закрыли, потеряли бы целый учебный год», — вспоминает Алла.

Вскоре ее ждало еще одно неприятное открытие. Оказалось, что директор школы с самого начала не собиралась надолго задерживаться, рассматривала должность у Аргуновой как временное пристанище, а на самом деле ждала позиции в новой подмосковной гимназии имени Евгения Примакова (та должна была открыться через год на Рублево-Успенском шоссе). И, конечно, большую часть времени сотрудница тратила на подготовку будущего проекта, а вовсе не на развитие «Пути к успеху». Самой предпринимательнице на тот момент было некогда заниматься налаживанием учебных процессов: все ее силы уходили на то, чтобы

разобраться с прокуратурой и Роспотребнадзором. К тому же Алла не хотела вмешиваться в управление, чтобы не создавать атмосферу двоевластия и хаоса.

О нечестной игре директора школы Алла узнала только в марте, когда та уехала выступать на конференцию, а предпринимательница решила сама поговорить с учителями и узнать, как внедряются в учебный процесс ее идеи, например индивидуальные маршрутные планы для каждого ученика. Каково же было ее удивление, когда выяснилось, что ее идеи вообще не внедряются. Аргунова была шокирована, но уволить директора не могла: на имя той были поданы документы в Роспотребнадзор, который вот-вот должен был выдать долгожданную лицензию. Алле опять пришлось ждать.

Еще одним разочарованием стала потеря потенциального крупного партнера — бизнесмена, который был готов помочь с инвестициями и со строительством нового здания, так как планировал отдать в «Путь к успеху» собственных детей. Он передумал и выбрал школу «Летово» в Новой Москве — проект основателя «РусАгро» Вадима Мошкова. Алла не исключает, что бизнесмен отказался сотрудничать из-за того, что она, уже совсем отчаявшись найти выход, попросила его помочь урегулировать вопросы с Роспотребнадзором и прокуратурой. Он помог — нашел человека во властных структурах, который быстро уладил все проблемы, но, видимо, после этого решил выбрать для своих детей более надежную с точки зрения административного и инвестиционного ресурсов школу.

Несмотря на все эти препятствия, Алла не сдавалась, и 17 апреля Роспотребнадзор выдал долгожданную лицензию. Не дожидаясь окончания учебного года, она уволила директрису. «Я всё равно испытываю к ней благодарность — она привела команду учителей, детей, но между нами исчезло доверие, а без него создавать что-то вместе невозможно. Если бы в самом начале я не питала иллюзий, считая, что у меня уже есть отличный директор, а скоро для нас еще построят новое здание, я бы не вязалась в эту авантюру, и в результате ничего бы не получилось», — признается Алла.

Между тем отзывы о школе были только положительными, и на второй год ее работы на линейку 1 сентября пришло уже 123 человека, а к первым шести классам добавились еще седьмой и восьмой. Алла победила. Потом она сменил еще четырех директоров и только в конце 2019 г. осознает, что проще самой занять пост директора и никто ее не заменит: «Я так долго искала человека на эту должность, пока наконец не поняла, что все эти годы искала саму себя».

Как вырастить из ребенка предпринимателя

Открывая «Путь к успеху», Алла сразу решила, что, наряду с обязательной программой, будет обучать детей предпринимательству. Она понимала, что необходимой для этого образовательной методики в России не существует и придется разрабатывать ее с нуля. Но этот вызов Аллу не испугал, а, наоборот, взбодрил. К тому моменту у предпринимательницы уже имелся опыт создания корпоративного университета для повышения квалификации сотрудников Belfan, она сама постоянно проходила разные тренинги, уже много лет штудировала научные труды о когнитивных функциях мозга и собирала данные о новейших образовательных системах.

Первые несколько лет Алла потратила на то, чтобы на базе своих знаний и практики создать единую авторскую методику. Она понимала, что современные дети лучше воспринимают визуальную информацию, а значит, классические учебники с большим количеством текста будут просто неэффективными. Поэтому по всем общеобразовательным программам — русскому, иностранным языкам, математике, физике, химии — она разработала специальные «ментальные карты», на которых графически изображается и систематизируется вся необходимая информация. Такой формат обучения настолько понравился ребятам, что ученики даже создали успешный образовательный онлайн-стартап Mind Map на основе ментальных карт по всему курсу математики для 5–9-х классов

и теперь расширяют его за счет карт по другим предметам. Выручка стартапа уже исчисляется миллионами рублей.

Алла уверена, что нет глупых детей, просто к каждому ребенку нужно найти свой подход с учетом особенностей его психики и мышления. Поэтому она внедрила в школе индивидуальную систему обучения по маршрутным планам, позволяющим каждому ученику двигаться в собственном темпе. Никто никого не гонит вперед: школьник переходит от темы к теме, только полностью усвоив пройденный материал.

Алла сразу решила, что дети из ее школы должны выходить практиками, а не теоретиками. Она, как никто другой, знала, что сила предпринимателя в его умении не только генерировать идеи, но и внедрять их, не бояться неудач и, конечно, управлять своими эмоциями. Для этого она стала создавать безопасную среду, в которой дети могли бы тестировать свои задумки, а в партнеры привлекла Высшую школу экономики. Ориентиром для нее стал Стэнфордский университет. Для реализации ученических проектов Алла учредила фонд «Предпринимательство — детям», в который «бизнес-ангелы» ежегодно жертвуют около 1,5 млн руб., и организовала необходимую производственную инфраструктуру из дружественных издательств, программистов и дизайнеров.

Как результат, ее ребята, включая первоклассников, каждый год в среднем запускают по 50–70 предпринимательских проектов. Из них 91% выходят на MVP (Minimum Viable Product — минимально жизнеспособный продукт), а 18% превращаются в настоящие стартапы, приносящие юным предпринимателям десятки, а то и сотни тысяч рублей в месяц. Причем многие из них нацелены на решение социальных проблем, как тот же образовательный стартап Mind Map или «Кинестетик-планшет» для слабовидящих детей, который придумали две первоклассницы.

Вот еще несколько историй успеха, первых в жизни будущих предпринимателей.

Проект: «MeGoКвест», карточки для квеста в домашних условиях. Стартовые инвестиции: 18 000 руб., из которых 13 000 руб. потрачено на первую партию товара. Партия распродана за месяц,

рентабельность 26%. Основатели: Слава Рыжако, Матвей Кириленко и Саша Храпунов, 7–8 лет.

Проект: English Planner, легальные шпаргалки по английскому языку. Стартовые инвестиции: 51 600 руб. Первые успехи: выручка 251 500 руб. Основатель: Кирилл Шубников, 11 лет.

Проект: Urban Gene, секвенирование сточных вод. Стартовые инвестиции: 221 940 руб. Первые успехи: настоящий контракт с Мосводоканалом. Основатели: Артемий Титов, Даниил Шубников и Тимофей Скатов, 15–16 лет.

Особое внимание Алла уделяет повышению квалификации учителей. «Прозвучит, наверное, неожиданно, но у нас в России очень правильные ГОСТы школьного образования. Сбой системы происходит при обучении в педвузах, которые готовят учителей так, как им удобно, по старым методикам. Их в большей степени учат что преподавать, а не как преподавать. Поэтому все учителя в школе “Путь к успеху” проходят обязательные тренинги: учатся составлять ментальные карты, управлять своими эмоциями, на равных общаться с детьми, выявлять их таланты. Они должны быть не надсмотрщиками, а менторами, которые вдохновляют ребят учиться», — говорит Алла. Ей важно, чтобы ее «Путь к успеху» выпускал в жизнь проактивных, самостоятельных, свободных и творческих людей, которые любят учиться и постоянно расширяют свои представления о мире, а для этого сами преподаватели должны служить детям примером.

Идя непроторенной дорогой, Алла сильно рисковала. Ей приходилось не только переучивать учителей, но и много времени уделять работе с родителями, которые не всегда понимали ее методы. Но Алла не привыкла сдаваться и следовала выбранному курсу. В ее школе, например, не задают домашних заданий: наша героиня считает, что при полноценном учебном процессе в этом нет необходимости. В классах вместо парт, расположенных перед школьной доской, как военные полки перед мавзолеем, — один большой овальный стол. За ним дети увлеченно обсуждают очередную тему, как члены совета директоров оценивают перспективы развития компании. Причем за этим столом нет места для