

BUSINESS CLASS

MAGAZINE



Багатосерійний бізнес

Марія Терехова, група компаній X-tend





Багатосерійний бізнес

У активі Марії Терехової вісім успішних бізнесів за вісім років. Не гаючи часу на міркування про важку економічну ситуацію, вона знаходить нові бізнес-ідеї і в кризу виводить нові проекти на високий рівень прибутковості. У чому ж секрет серійного підприємництва і як тиражувати успішні бізнес-моделі? Про це ми розпитали Марію.

– Пані Маріє, звідки у Вас цей хист до заробляння грошей?

– Бажання заробляти було завжди. Я вибрала юридичний факультет, адже була впевнена, що юристи багато заробляють. Закінчила юридичний коледж, потім здобула вищу юридичну освіту. А потім зрозуміла, що тямущих юристів можна найняти, а от для того щоб заробляти, потрібно бути не юристом, а бізнесменом. До речі, останнім часом надаю перевагу фразі "отримую гроші" замість "заробляю". З психологічної точки зору це спрощує шлях до багатства, робить його цікавішим та здоровішим.

– Тож, може, вся справа в генах і спадковості?

– Наскільки я можу простежити генеалогію, підприємців у нас у роду не було. Хіба що багато століть тому мої предки в Росії займалися політикою. Формувала я себе сама. У дитинстві активно

– Коли Ви зрозуміли, що юриста можна наймати, а процес організувати самостійно?

– Так склалися обставини, що я змушена була заробляти. Я працювала і вчилася на вечірньому в коледжі, а потім заочно у виші. Поки мої колеги насолоджувалися студентським життям, навчаючись на стаціонарі, мені вдалося попрацювати в декількох компаніях у відділах продажів, і ось там я чітко зрозуміла, що можна заробляти стільки, скільки вистачить енергії.

– А де було найперше місце роботи?

– У бібліотеці. Після закінчення школи я єдина з усього класу не вступила до інституту. І не тому, що вчилася погано, – навпаки, я була однією з найкращих у школі. Просто мої амбіції були занадто великі – я ж поступала в університет Шевченка на юридичний факультет. І в той момент мені ніх-

– Які книжки читали?

– Праці по психології, юридичну літературу, адже готувалася до вступу в університет. А через те що я входила в клан бібліотекарів, у мене з'явився доступ до літератури в будь-якій бібліотеці міста, до закритих фондів. Усі ці знання знадобилися мені пізніше.

– А де осягали мистецтво продажів?

– Спочатку я прийшла у видавництво «Галицькі контракти» у відділ продажів «Прайс-аркушів». І хоча я нічого не знала про те, як продавати рядкову та блокову рекламу, у мене одразу стало виходити.

– Але ж за статистикою на 1 продаж припадає до 99 відмов. Це лякало?

– Просто мені ніхто не пояснив, що продавати важко, що будуть відмовляти. Тому я не була налаштована на відмови. Навпаки, я була націлена на позитив, мене надихала думка, що замість роботи секретаркою мене одразу взяли до відділу реклами, і я прагнула бути на висоті. Там я швидко зрозуміла, що відділ продажів – це ключове місце для розвитку бізнесу, без чого не зможе існувати жодна справа. Одне слово, мені пощастило: я опинилася в потрібний момент у потрібному місці.

– Як створювався Ваш перший власний бізнес?

– Це був 2003-й рік. На той час я ще не планувала власної справи – допоміг випадок. Я прийшла працювати в компанію Rabota.ua менеджером по продажах на ставку 100 доларів плюс 10 відсотків від продажів. Бізнес тоді перебував у стадії активного розвитку, і мені

Я зрозуміла: відділ продажів – це ключове місце для розвитку бізнесу

займалася спортом – плаванням. Це вельми загартовує характер, адже борешся за частки секунди, щоб перейти в наступний розряд. Щоб цього досягти, потрібно дуже наполегливо працювати, і на це йдуть місяці й роки.

– Що означають для Вас гроші?

– Напевно, головне – це можливість побудувати життя своєї мрії. Сьогодні можу сказати, що я реалізувала свою дитячу мрію, коли хотіла вирости й добре заробляти. Реалізувала навіть більше, ніж мріяла колись.

то чітко не пояснив, що знань для цього замало.

– Ця ситуація Вас не зламала?

– Навпаки. Я зрозуміла, що мені чогось недорозповіли в школі. І той радянський принцип «учись добре – і все в тебе в житті складеться» в реальності не діяв. Я пішла працювати в бібліотеку. І поки мої колишні однокласники йшли второваною дорогою, у мене був рік на те, щоб почитати книжки, подумати, чого я хочу, і подивитися на справжнє життя. Ось цей рік і став переломним у моєму житті.

пощастило, як то кажуть, потрапити в потік — продажі росли як на дріжджах.

Потім кілька років від старту, можна сказати з моменту зародження ідеї, я розвивала туристичний бізнес TURNE.com.ua в якості проектного менеджера і директора. Тож після вдалого старту TURNE засновники Rabota International, мої нинішні бізнес партнери, запропонували мені повернутися в проєкт Rabota.ua й очолити його. Переді мною було поставлено завдання: досягти певних показників прибутковості та підготувати бізнес до продажу. Мені пообіцяли опціон, тобто можливість придбати частку в бізнесі по мінімальній ціні, за умови, що за рік я введу бізнес на потрібний рівень. У результаті намічені цілі були досягнуті навіть раніше.

— Скільки Ви тоді заробили?

— За умовами угоди про конфіденційність я не можу розголошувати суму.

— Але ж Ви залишилися задоволені?

— Дуже. Скажу тільки, що сума перевищила мої очікування.

— Такий успіх змінив Вас психологічно?

— Як то кажуть, людський розум, наповнившись новою ідеєю, ніколи більше не набере початкових розмірів. Коли ти розумієш, що можеш впливати на прийняття рішень, управляти бізнесом, який входить у глобальну світову компанію, і після того, як з'їдиш у Нью-Йорк, подивившись на аналогічні бізнеси з усього світу — тоді виникає зовсім інше бачення того, чим потрібно тут займатися. Після цього вельми складно повернутися в найману працю. Хоча по правді всі суперечки про те, ким краще бути — власником або топ-менеджером, не такі вже й важливі. Адже хороші топ-менеджери в світі високо цінуються й часто одержують навіть більше, ніж власники. Просто потрібно вміти працювати, і тоді все вийде. Та я й зараз працюю як найманий співробітник — директор у власній компанії EVENT.ua.

— У якому році був проданий бізнес?

— Це було саме напередодні кризи — 2008 року ми повністю виїшли зі справи.

— Складно було знайти покупця?

— Для тодішнього рівня компанії Rabota.ua це не становило особливих труднощів. Був попит, були інвестори. Головне, на що ми звертали увагу, крім суми продажу, це наскільки ефективно новий власник зможе розвивати бізнес надалі.

— Отже, перший успіх був досягнутий. Що далі? Як виникали свіжі ідеї для нових бізнесів?

— Перший зароблений капітал, ясна річ, запаморочує голову. Це відбувається завжди, і тут важливо утримати досягнуте. З цього приводу є чимало жартів про те, що, не втративши декілька мільйонів, не станеш справжнім бізнесменом. У мене свій погляд на бізнес: коли ти в потоці і все виходить, то ідеї народжуються самі собою. З'являються потрібні люди, потрібні пропозиції, ти починаєш бачити якісь нові ніші на ринку, цікаві ідеї. Ось тоді саме був такий період: перед кризою бізнес ріс як на дріжджах, усі відкривали нові напрямки. Ми з партнерами паралельно відкрили декілька нових бізнесів, серед яких були франчайзингова мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами», Izum.ua, Event.ua і ще кілька керунків. І тут сталася криза. Це був для нас тест на витримку — чи вміємо ми робити бізнес. Нелегко було навіть тим справам, яким добре велося до кризи, що вже казати про нові проєкти. У нас ще не було напрацьованої бази клієнтів, потрібно було інвестувати, утримувати співробітників.

— Невже в таких складних умовах не було думки сконцентрувати зусилля в одному напрямку й залишити тільки один бізнес?

— Є різні підходи: хтось готовий концентруватися на одному, а комусь необхідно перемикатися. Ось я належу до останніх. До речі, за знаком зодіаку я близнята, може, тому мені комфортно одночасно перебувати в декіль-

кох бізнес-напрямах, а ще бажано, щоб було достатньо місця для творчості.

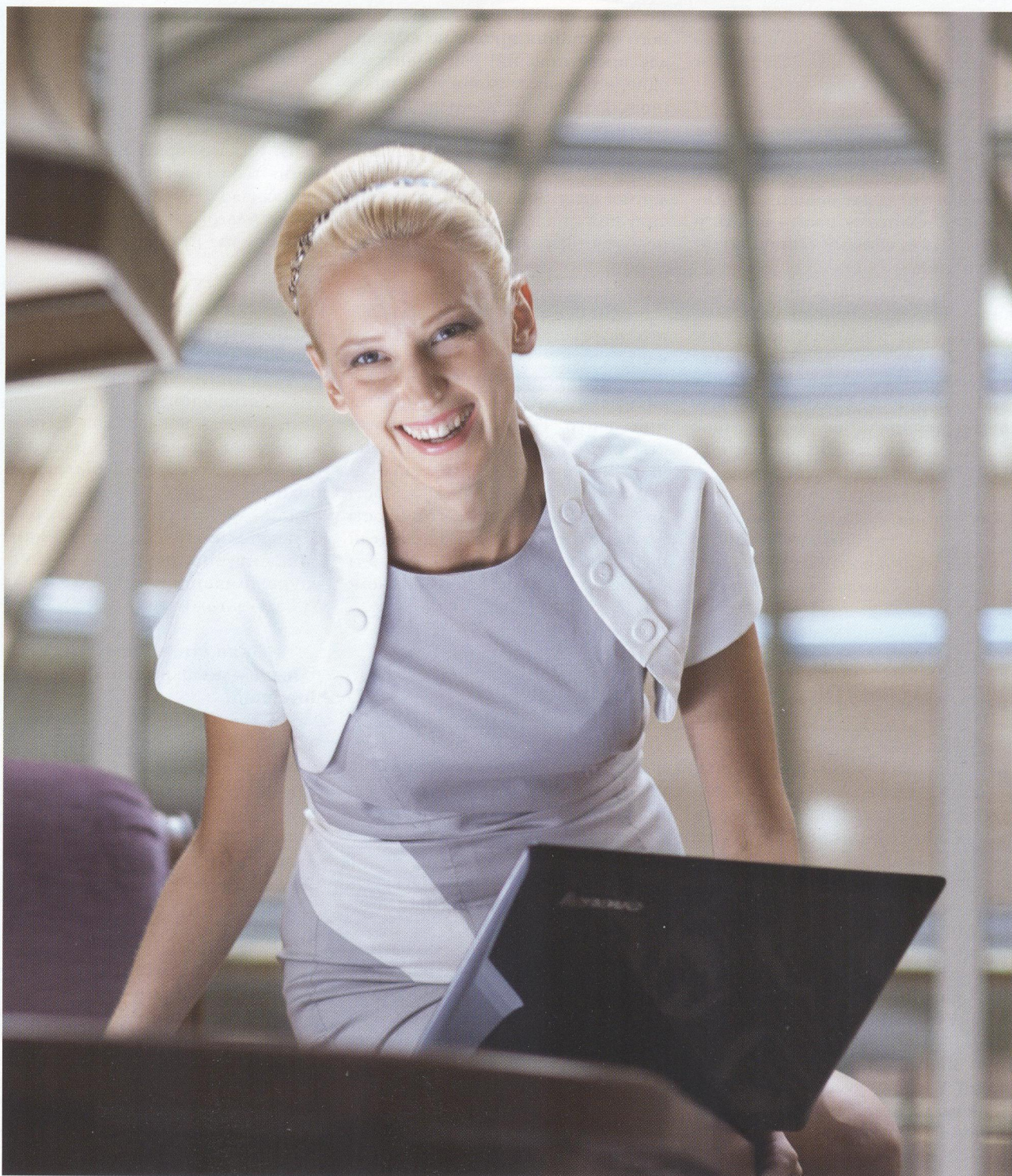
— Який із Ваших бізнесів виявився — всупереч кризі — найдинамічнішим?

— Відкриттям для мене став франчайзинговий напрямок. За логікою тодішньої ситуації на ринку той бізнес потрібно було закрити. Що ми й збиралися зробити. Памятаю, ми з партнерами прийшли до команди і оголосили, що збираємось закрити напрямок. Зазначу, що в команді тоді працювали і працюють сьогодні палкі прихильники бізнесу і професіонали своєї справи. Однією з наших компетенцій був практичний досвід розвитку франчайзингу в Україні у членів команди і чітке бачення перспективи у засновників. Подумавши, ми запропонували встановити контрольний показник: якщо не продається п'ять франшиз до кінця року — бізнес закриваємо. І планка була взята, справа почала активно розвиватися. Виявилось, що ми просто не бачили можливості, які відкрилися для розвитку франчайзингу під час кризи. Багато фахівців, які втратили тоді роботу через скорочення у великих компаніях, захотіли відкрити власний туристичний бізнес. Вони вже об'їздили півсвіту, будучи найманими працівниками. А головне — мали чудову туристичну мрію і прагнули започаткувати власну справу. А це — найпотужніші двигуни успіху.

— Які у Вас франчайзингові умови?

— Скажу одразу, що в нас одні з найбільш жорстких умов: найдорожча на ринку франшиза плюс щомісячні роялті. Умови, які змушують працювати, не дозволяючи розслабитися. Але, напевно, завдяки цій стратегії ми посіли друге місце за обсягами збуту серед усіх українських туристичних мереж. Ми цілеспрямовано створювали жорсткі стандарти, щоб люди, входячи в мережу, не займалися самодіяльністю, а використовували успішні напрацювання наших трьох основних офісів.

Попередній успішний досвід і розуміння стратегії швидкого виходу на прибутковість дозволили



Марія Терехова

Народилась: 01.06.1981 у м. Києві

Освіта: вища юридична

Співзасновник групи компаній X-tend (IZUM.ua, агенція маркетингу подій EVENT.ua, мережа туристичних компаній РОЕHALISNAMI.ua, TURNE.com.ua, X-tend Software Development, інтернет-магазин органічних продуктів

ZDOROVALAVKA.com.ua. CEO і партнер RABOTA.ua до моменту виходу з бізнесу в 2008году, CEO IZUM.ua, директор з розвитку бізнесу EVENT.ua

Кількість працівників: 120 у Групі компаній X-tend; франчайзингових офісів Мережі агенцій «Поїхали з нами» – 120

Сімейний стан: незаміжня

Хобі: хореографія, йога, креатив

Мережі дуже швидко вирости всього за три роки. Сьогодні «Похали з нами» — це 120 офісів в Україні та один у Молдавії.

— На прикладі цієї мережі як би Ви оцінили динаміку її розвитку в 2012-му? Адже багато бізнесменів відзначають різке падіння продажів у нинішньому році — навіть у такому динамічному ринку як туристичний.

— Зрозуміло, що динаміка розвитку офісів сповільнилася, але зате зросла динаміка прибутковості. Офіси стають більш зрілими, менеджери за декілька років уже напрацювали досвід. Так, відзначається падіння обсягів продажів авіаквитків. Хтось пояснює цю ситуацію демпінгом, хтось — реструктуризацією ринку, перевалюванням онлайн-продажів. У цілому по туристичному ринку ми спостерігаємо трансформацію, зміну його структури. Моя думка:

— На старті бізнесу динаміка його зростання ніколи не відповідає прогнозованій! Ми плануємо одне, а по факту одержуємо щось інше. І дізнатися реальну бізнес-картину можна тільки пірнувши туди. Все інше, попередні бізнес-плани — це лише здогади. Згадаймо, як у 2008-му ми чули, що ситуація стабільна й кризи не передбачається. Адже були й такі думки.

— Чи був у Вас досвід неуспішних бізнес-проектів і чого він навчив?

— Так, перед кризою на хвилі ентузіазму ми відкрили навчальний центр, і бізнес, що називається, «не пішов». Головний урок, який ми винесли, такий: успіх багато в чому залежить від відданості драйвера бізнесу, його готовності розвивати справу, незважаючи ні на що. І по-друге, не треба йти в ті сфери, де ти не маєш ключової ком-

бізнес на більш спокійне заняття. Усе це природний процес розвитку людини, пошуку себе в житті.

Тож я вважаю, що потрібно брати такого співробітника, у якого досить потенціалу на даний момент, у якого горять очі і його цілі збігаються з цілями компанії. Тоді якийсь час ця людина працюватиме на благо компанії, розвиватиметься сама і розвиватиме компанію.

— З якими партнерами Вам легше починати бізнес — чоловіками або жінками?

— З тими, хто вміє працювати. Але, звісно, хотілося б, щоб на ключовій посаді був чоловік, який може більше часу приділяти бізнесові, по суті своїй більш природно адаптується в бізнес середовищі. Але, на практиці сьогодні більше жінок серед керівників. Така ситуація не тільки в нашій групі компаній «Ікстенд», а й в Україні загалом.

— Який стиль управління Вам ближче — демократичний чи авторитарний?

— Я — керівник демократичний, а заступників собі підбираю авторитарних. Цього ніхто не любить, але без жорсткої дисципліни — нікуди.

— Чим Ви захоплюєтеся крім бізнесу, про що мрієте?

— Я професійно займаюся танцями, люблю сучасну хореографію: джаз-модерн, хіп-хоп, контемпорарі, а особливо — бальні танці. В якості хобі та благодійності ми з партнерами організували в 2007 і вже третій раз провели в цьому році дитячий міжнародний хореографічний фестиваль «Містерія DANCE». Обоємно подорожувати. Нові місця дають заряд енергії, бачення і драйв.

З найближчих планів: замський будинок у мальовничому місці з гарною природою і водоймою.

У мріях, які, сподіваюся, вже скоро стануть цілями і планами, — пентхауз в Києві з видом на Дніпро, виконаний за власним проектом, Mercedes кабриолет SL класу червоного кольору, власна ТВ-програма, і, звичайно ж, нові успішні бізнеси.

Анна Чудотова

Коли ти в потоці і все виходить, то ідеї народжуються самі собою

ка така: повністю он-лайн він піти не зможе, як цього не сталося, наприклад, у Італії, Іспанії, Греції та інших південних країнах. Однак якісь зміни насуваються. Отож у цілому катастрофічного падіння обсягів продажів ми не помітили. Просто змістився цикл замовлень: більше ранніх бронювань, додалися деякі напрямки. Ми рухаємося за планом, прагнучи стати лідером серед туристичних мереж.

— Які для Вас критерії успішності? У який момент Ви з упевненістю можете сказати «так, цей бізнес відбувся»?

— У першу чергу, звісно, прибутковість. А потім потрібно дивитися, чи досягаються цілі, які ставили інвестори при відкритті — завоювання певної частки ринку, лідерство у своєму сегменті, охоплення вільної ніші тощо. Ми, наприклад, відкриваючи бізнес, завжди прагнемо ввійти в Топ-3 даного напрямку.

— А якщо динаміка зростання бізнесу не відповідає планованій?

петентності. У будь-якому випадку бізнес — це ризик, і, плануючи інвестиції, потрібно бути готовим утратити вкладене.

— Успішний бізнес визначає команда. Як Ви підбираєте топ-менеджерів?

— Намагаємося вирощувати їх усередині компаній. Узяти на ключові посади ефективних менеджерів зі сторони нам ніколи не вдавалося. Було дуже багато негативних досвідів, єдиний вдалий випадок — призначення директора Rabota.ua, якого ми з польськими партнерами запросили після продажу бізнесу. До речі, він досі успішно там керує.

З іншого боку — виникало чимало труднощів і з тими керівниками, кого ми ростили.

— Переманювали? Ішли геть?

— Так, трапляється, що тямущі співробітники йдуть — з різних причин. Хтось залишає бізнес, хтось іде в інші компанії. Жінки йдуть у декрет, виходять заміж і виїжджають за кордон, змінюють

