



Новый год, здорово! Ты — Бык или Корова?

Мы — счастливые люди! Как много детского в нас осталось!

Вот, например, Новый год. Он всегда почему-то воспринимается нами как день великого перелома от тягот и забот прошлой жизни к новому, прекрасному будущему. А в конце концов все равно оказывается, что Новый год — обычный, сменяющийся день недели, — такой же, как все остальные. И почему судьбоносный перелом должен произойти в этот именно день, а не в любой предыдущий или последующий? И почему — обязательно от плохого к хорошему, а не наоборот? — Непонятно!

Единственное оправдание этому убеждению дает только древний восточный календарь, следуя которому мы и готовим каждый раз наши новогодние поздравления. Потому что, в соответствии с утверждениями этого календаря, в Новый год происходит реальная смена власти: одно священное небесное животное передает свои полномочия другому. А у каждого из этих животных — свой нрав и характер, определяющие ключевые события года. И потому качественная смена жизненных парадигм в Новый год действительно неизбежна. Хотя происходит это не совсем строго с 31 декабря на 1 января. При этом вовсе не обязательно — от плохого к хорошему. Просто — от одного к другому. И угадать, какие это будут перемены, — обычно совершенно невозможно.

Вот с уходящим в прошлое годом все достаточно ясно. Он уже случился, и потому гадать здесь не надо. Был он годом Крысы, к тому же еще — годом високосным. Характерно, кстати, что високосные годы поддерживает не весь животный круг небесного календаря, а только троица из них — Крыса, Дракон да Обезьяна. Видно, в характере этих зверушек присутствует особая затейливость, которая придает каждому их появлению в цикле некоторую то ли раздражительность, то ли тягу к экспериментированию. Факт состоит только в том, что такие годы редко когда проходят спокойно и без особых эксцессов.

Так именно случилось у нас и с Крысой. В прошлый свой високосный приезд, 12 лет назад, она подтащила всем на забаву мировой экономической кризис. Важным результатом этого кризиса стало открытие истины, что в бизнесе можно быть «too big to fail», «слишком большим, чтобы упасть». Открытие это имело два противоположных следствия. За морями-океанами стали искать способы распиливать или хотя бы ограничить рост тех, кто «ту биг». А в наших пенатах «ту биг», напротив, стала путеводной звездой развития. Тренд к разрастанию и монополизации всех структур и систем стал основным. От укрупнения банков и финансо-

вых институтов тема плавно развернулась и к бизнесу. Стало понятно, что среднему бизнесу нечего болтаться посередине и что его также важно увеличивать. Для показательного примера «Евросеть», «Ленту», «Эльдорадо» и другие компании помельче переместили из рук своих создателей в руки «кого надо», гораздо более солидных владельцев. Которые успешно начали движение от никому не нужной конкуренции к красивым олигополиям.

В истекшем високосном году Крыса решила позабавиться немного иначе и выпустила из экспериментальных закрытых лабораторий маленький, но очень коронованный вирус. Человеческому миру в результате тоже пришлось отчаянно экспериментировать: а что будет, если посадить людей по домам и остановить половину экономики? Два полярно противоположных решения здесь предложили Китай и Швеция. Поскольку начатый Крысой эксперимент, судя по всему, будет продолжаться и в следующем году, остальным странам придется выбирать, в какую из этих сторон им двигаться. Бороться за сохранение привычного образа жизни?

Или усилить тотальный контроль, прихлопнув заодно дурацкую моду на глобализм. А то распутешествовались тут... Шастают по миру, как по своей деревне. А ведь народная мудрость не зря говорит: «Где родился, там и пригодился!» «Коля-Коля-Николай, сиди дома — не гуляй!» Тут и десяток-другой... тысяч... камер наблюдения не жалко поставить, чтобы порядок навести и к традициям обернуться.

С этими вот достижениями наша ловкая Крыса, замутив всю эту историю и весело вильнув хвостиком, спряталась обратно в норку.

Хотя надо отдать ей должное. На этот раз Крыса была гораздо более милосердна, чем в далеком прошлом, когда принесенные на ее хвосте эпидемии оспы, холеры да чумы выкашивали половину населения во многих странах. Поэтому сегодня ее шалости — это так, легкое напоминание о силах природы. Просто чтобы мы, человечество то есть, не совсем уж зазнавались относительно своего могущества.

Но вот с приходящим годом вопросов возникает множество. Единственное, что определенно известно, — он уже не будет високосным. Но такой определенности, сто процентной уверенности нет даже про гендер приходящего небесного животного. Будет это Бык? Или Корова? А то и вовсе Теленок?

Конечно, со всех точек зрения, предпочтительнее, чтобы это была Корова. Потому что это священное животное не даром олицетворяет собой спокойствие, постоянство и неизменность. Стоит себе на месте, жует свою жвачку, смотрит на все пони-





мающими, грустными коровьими глазами — и происходит всем счастье. Это уже давно поняли мудрые индусы, не трогаящие своих коров ни под каким видом...

Кроме того, как известно, от Коровы еще и много пользы происходит. Например, как написано в популярном стихотворении: «Дает корова молоко...» И есть еще проникновенная рифма в следующей строфе: «Да, быть ученым нелегко!..» Истинность этого утверждения мы видим развивающейся на наших глазах. С ученой грамотностью у нас и так все было не ахти в последнее время. А сейчас, в условиях удаленного образования (как емко это звучит!), нынешний школьник или студент напишет эту фразу скорее так: «Дает карова малако да быть учным нилеко»... И ничего бы страшного — принять надо просто закон, существующий во многих странах: «Как слышится, так и пишется». Единственная засада — уж больно разрешительная формулировка у такого закона. А этого мы себе позволить не можем никак, поскольку все законы, как известно последнему школьнику, должны писаться только в запретительной формулировке!

Ну и еще Корова, конечно, производит навоз. Ну что поделаешь, как верно заметили в одном гениальном фильме — «Shit happens»¹. Когда-то, конечно, это производное от коровы считалось очень ценным продуктом, чтобы поля удобрять для урожайности. И даже некоторые ученые опасались, сделав расчеты, что пропорциональное развитию человечества размножение коров приведет к тому, что они своим продуктом завалят все улицы. Но теперь мы научились и молоко, и урожайность из химии делать, так что и продукты эти нам не очень нужны. Счастье, что поголовье

¹ Для тех, кто вместо английского учил японский, фарси или другие языки, — примерный перевод: «Какашки случаются»...

коровье вопреки прогнозам резко сократилось, поэтому быть заваленным ни молоком, ни навозом нам вроде как не грозит. Почему-то, правда, при этом и наше человеческое поголовье тоже убывает, но это уже — песня из другой оперы...

Но если не Корова — остается Бык. Вот это уже посложнее. Потому что бык — животное с норовом и проявляет себя в самых разных и всегда — не совсем в простых обличьях.

Начнем с самого простого, раннего, детского: «Идет бычок — качается, вздыхает на ходу. Вот доска кончается — сейчас я упаду...» — Что это за намеки такие? Какая такая доска тут заканчивается?! Это куда же это падать прикажете, — вроде бы как уже дальше и некуда! — Одним словом, не спокойствие и священный трепет, как от славной Коровы, а какое-то сплошное беспокойство и волнение. Глядишь, еще и песню такие бычки запоют: «Перемен! — Мы ждем перемен...»

Да вообще и с телятами все непросто. Конечно, из хорошего известно про них, что «ласковое теляти у двух мамок сосет»... Да только где же их найти, этих ласковых... И гражданство двойное у нас очень даже строго пресекается...

Еще хуже дело с золотым теленочком. И с тем, что Ильф с Петровым описали, — все конец той истории помнят. А еще похлеще — история из Ветхого Завета... «И сказал им Аарон: *выньте золотые серьги, которые в ушах ваших жён, ваших сыновей и ваших дочерей, и принесите ко мне. И весь народ вынул золотые серьги из ушей своих и принесли к Аарону. Он взял их из рук их, и сделал из них литого тельца, и обделал его резцом. И сказали они: вот бог твой!..*» Какая-то до боли знакомая история... вспомнить только — где это мы уже видели?..

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕЧНЯ!



**Компанию
«Инкомстрой»
с 27-летием!**



**Компанию
«Рокса»
с 28-летием!**



**Компанию
«Альпиндустрия»
с 32-летием!**



**Группу компаний
«Ведис Групп»
с 23-летием!**





С другой стороны, настоящий восточный Бык — когда он буйвол или як какой-нибудь, — он вроде бы и ничего себе. Его, главное, в ярмо засунуть — а там он пашет себе и пашет, везет себе и везет. Главное, ему куда-нибудь между рогами поудобнее усесться, и только погоняй да погоняй его. Медленный он правда, неразворотливый, но силищи в нем — вагон, такую борозду пропашет — мало не покажется!

Да вот только восточные буйволы в нашем климате как-то не приживаются. В Белоруссии, правда, попробовали в их пуще что-то подобное вывести — так получился зубр. Доброго человека на дух не переносит — дикий зверь, свирепый, неуправляемый, — набрасывается прямо как ОМОН какой!

И это, конечно, показательный пример. Ежели что не по Быку — свирепеет враз! Пыхтит! Глаза кровью наливаются! Копытом бьет! А потом как кинется — только успевай уверачиваться! Вот в Испании придумали развлечение... Перед



корридой, прежде чем быка красиво убить и на бифштекс пустить, они целое стадо этих быков на улицы выпускают. И кто не увернулся, удрать и спрятаться не успел — того бык с удовольствием на рога подцепляет да пару раз подбрасывает.

Нет уж, не надо нам таких развлечений. Хотелось бы как-то поспокойнее. Вот типа бык в ярме, да муха на рогах сидит, которая умеет хвалиться: «Мы, мол, пахали», да какая-никакая, кривая-косая, но все же борозда позади пропахана. Корова сбоку стоит, красивыми печальными глазами смотрит, жвачку жует... Эта картинка хоть как-то милее сердцу.

Но что там на самом деле у этих небесных созданий на уме — посмотрим...

С Новым годом, дорогие товарищи! (Вот только — Быка? Теляти? — или Коровы?) ❀

Евгений Емельянов



Конечно, 2020 год был очень непростым, но в «каждой бочке» плохого может быть «ложка» ценного и важного 😊, поэтому мы решили провести «итоговый годовой» опрос среди коллег, клиентов, партнеров: «Что хорошего, какие интересные открытия, новый опыт принес вашему бизнесу 2020?»

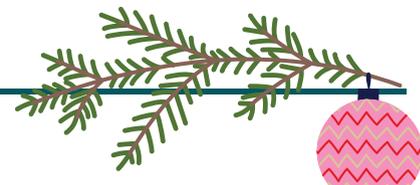
Управляющий производственно-складским комплексом:

«2020-й — очень интересный год. На первый план вышли люди, а не технологии или бизнес-процессы. Причем люди — как коллеги и сотрудники, и люди — как клиенты и контрагенты. Это отличный потенциал если не роста бизнеса, то хотя бы хорошего настроения.

К примеру, пару лет назад я встретил человека, которого ужасно захотел себе в команду своим заместителем или, если хотите, исполнительным директором. Но тогда она ответила мне с кривой улыбкой: «Я технарь. Мне у вас будет скучно». У нее — цифровая типография, каталоги живописи, компьютеры, CorelDraw какой-нибудь. А у нас промбаза, причем довольно прозаическая, никаких тебе там «поэм из металла и мелодий из бетона». У нее — каталог Шишкина, а у меня септик в уличном санузле заполнился. Куда мне... А тут: «Надо встретиться» и — с улыбкой или без (все же в масках — не видно) — «Я готова рассмотреть Ваше предложение». Вот так я нашел себе отличного руководителя. Какая, в сущности, разница, какие проблемы решать: краска в принтере не течет на картинку или крыша — течет — на клиента, выбивать дебиторку за каталог сокровищ Ново-Иерусалимского монастыря или за пользование картофелехранилищем? В общем, я очень доволен.

Или вот: старый клиент, который в этот период умудрился не только не сократить бизнес, но и субсидию на зарплату получить, отсрочить налоги, а потом и новое направление открыть — целую фабрику — звонит и говорит: «Я хочу именно у тебя снять цеха для фабрики, но мне надо...» — и называет несусветную электрическую мощность, которой у меня нет и не будет. Я отвечаю, что не могу соответствовать этим требованиям, но могу помочь найти подходящее помещение. В результате он пересматривает проект в сторону уменьшения энергоемкости, так, чтобы «влезть» именно в наши кондиции. И это человек, лишенный, в общем, сантиментов, бывший офицер, который на мои рассуждения о деталях подключения оборудования отвечал: «Меня учили стрелять в людей, а не теоретическим основам электротехники, — и не надо мне про «звезды» и «треугольники». Для меня звезда — это штука на погонах и ничего больше».

В общем, надо ценить людей, ситуация к этому склоняет. Даже отсутствие общепита в течение 3-х месяцев — тоже фактор консолидации коллектива. Кто-то домашней котлеткой поделится на бизнес-ланче (прямо на столе переговоров), кто-то помидоркой — вот и складывается команда, тимбилдинг, так сказать».



Электрoэнергия для загородных домов



10 сентября 2020 года состоялась 27-я встреча Бизнес-Грабли Клуба. Перед членами Клуба выступил **Александр Кияница** — один из *основателей* VOLTS Battery. Компания занимается производством современных систем накопления электроэнергии для загородных домов.

Александр окончил Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого в 2014 году по специальности инженер-электрик. После получения диплома он несколько лет работал в сфере электроэнергетики по найму, изучил рынок и решил, что хочет открыть свой собственный бизнес.

Первая попытка запуска компании в 2016-2017 годах была неудачной. Совместно с московским партнером был запущен проект в области накопления электроэнергии. Однако несмотря на то, что удалось привлечь инвестиции на развитие, бизнес не пошел — возникли внутренние концептуальные разногласия с бизнес-партнером. Было принято решение разойтись. Итогом стало появление двух конкурирующих компаний — Vats и VOLTS Battery.

Летом 2017 года Александр с тремя новыми партнерами начал работу над проектом VOLTS Battery. В ноябре 2017 года был создан первый прототип продукта. Стояла задача как можно быстрее выйти на рынок, чтобы понять, какой спрос, какой продукт действительно нужен клиентам. В феврале 2018 года состоялась первая продажа. В июне 2018 года без привлечения инвестиций инженеры проекта собрали первую партию из 10 образцов и сразу же продали их.

В мае 2019 года на территории завода компании «Ростех» было запущено малосерийное производство. На тот момент основной задачей было систематизировать производство, снизить себестоимость и улучшить качество продукта. Тогда же удалось найти партнера, который помог решить вопрос с финансированием закупок компонентов. Это стало большим подспорьем для дальнейшего развития бизнеса. Теперь можно было не замораживать на счетах средства для покупки необходимых компонентов, как это происходило ранее, а реинвестировать их на построение системы продаж.

В 2019 году VOLTS Battery начала создавать дилерскую сеть по России, а в 2020 году начались первые экспортные поставки (Швейцария, Германия, ОАЭ).

Основной продукт компании — накопитель VOLTS. Это аккумулятор, который обеспечивает электроэнергией загородные дома и является современной альтернативой дизельных генераторов. Данный накопитель позволяет решить две проблемы: нивелирует скачки напряжения и становится источником бесперебойного электропитания. В совокупности с солнечными панелями VOLTS позволяет создать полностью автономную от сети систему энергоснабжения. Сейчас идет разработка мобильного приложения, через которое можно будет дистанционно управлять системой VOLTS и интегрировать с системой «умного дома».

На данный момент владельцы компании пришли к пониманию, как продавать данный продукт: знают, сколько стоит привлечение клиента, сколько нужно инвестировать в рекламу, каков средний цикл сделки. Налажена вся цепочка, связанная с продажами, монтажом оборудования и сервисом. Следующая цель — масштабирование продаж. Недавно у VOLTS Battery появился новый производственный партнер в Новосибирске. Сотрудничество с ним может помочь масштабировать продажи в несколько раз без вложения денежных средств.



Одной из важных задач проекта на 2021 год является построение дистрибуции на всей территории России, расширение присутствия в регионах. Сейчас активно идет поиск локальных партнеров. В планах полноценный выход на европейский рынок, так как именно там владельцы видят большие возможности для развития бизнеса. Продукт изначально создавался под международный рынок, а Россию рассматривали как площадку для тестирования и пилотных продаж. Однако практика показала, что и в нашей стране есть спрос, поэтому решили продолжить масштабирование и в России.

В планах на ближайшие 5 лет — трансформация VOLTS Battery в IT-компанию. Один из возможных вариантов — переход от продажи оборудования к бесплатной установке его у клиентов с ежемесячной оплатой за использование системы.

Рассказ Александра вызвал оживленную дискуссию. Вопросы экспертов касались разных аспектов бизнеса. После они ответили и на вопросы самого спикера.

Как управлять? Все делать самому или делегировать?

Эксперты считают, что контролировать бизнес так или иначе придется. Нужно принять решение: оставаться специалистом или стать руководителем. Это разные направления, и они требуют разных компетенций и навыков. Если становиться руководителем, то необходимо научиться делегировать задачи без потери контроля. Например, можно делегировать часть задач удаленным помощникам. Они могут помочь со звонками, документооборотом и решением многих других рутинных задач. Так появится время для решения стратегических задач компании.

Как перестать быть гиперответственным за результат перед партнерами?

Все эксперты сошлись во мнении, что сначала необходимо выяснить, какой вклад сделал каждый из партнеров Александра. Они вложили деньги, ищут инвестиции и, возможно, хотят продать компанию в скором будущем. Главное, нужно добиться единства целей среди всех партнеров. Эксперты считают, что нужно поговорить с ними и выяснить, что они хотят получить от проекта, к чему хотят прийти. Партнерские недопонимания лучше решить в начале с помощью соглашений между партнерами и механизмов



корпоративного управления. Следующим шагом может быть создание совета директоров. Тогда все решения можно будет принимать коллективно и станет ясно, у кого из партнеров какая ответственность.

Как развиваться дальше?

Следующий вопрос касался выхода в другие страны. Есть несколько возможных вариантов развития бизнеса. Первый — это идти в развивающиеся страны. В них есть проблемы с нестабильным электричеством и туда можно поставлять бесперебойные источники электроэнергии. Второй — выход в развитые страны, где высокие цены на электричество и можно предложить потребителям сэкономить.

Мнения членов Клуба по данному вопросу разошлись. Одни эксперты высказались против экспорта в Европу, где вопрос электроэнергетики решен. Данный продукт больше подходит для мест, где электричества нет, нужна автономность и устранение скачков напряжения. Например, он может быть актуален для стран Азии. Но если идти в другие страны, то надо понять, как это

будет происходить. Там у людей другой менталитет, другие способы ведения бизнеса. Для выхода в Европу, Азию и Китай нужен свой уникальный подход.

Другие эксперты предложили расширяться в России и странах СНГ. Однако тогда нужно продумать, какую выгоду продукт может предоставить пользователям. Данный накопитель дороже дизельных генераторов, которые привыкли использовать в России. Вряд ли большая часть потребителей будет покупать дорогой продукт только из-за дизайна и красоты. Нужно продумать, какую экономию может предложить VOLTS потребителям, чтобы у них была дополнительная мотивация перейти на него.

Также прозвучало мнение, что можно пробовать развивать бизнес и в России, и в других странах и посмотреть, что из этого может получиться.

В конце встречи Александр поблагодарил всех за полезные советы и интересные идеи, а эксперты пожелали ему удачи в развитии бизнеса. ✨

*Записали Александр Парамузов
и Гульнара Мингачева*



PR-менеджер компании-разработчика мобильных приложений, проектов с дополненной реальностью, решений в области потребительского, промышленного Интернета вещей и искусственного интеллекта:

«В 2020 году мы невольно попали в тренд дистанционного взаимодействия и автономизации людей и выпустили в этом тренде сразу два продукта — помощника по использованию бытовой техники и платформу информационной поддержки сотрудников промышленных предприятий. События развивались очень быстро, и уже к осени мы выиграла два акселератора и прошли инкубацию в МТС, провели комплексный кастдев, наладили работу своих приложений, запустили рекламные кампании и работы с отзывами и постоянно готовим новые функции, чтобы в 2021 году в полную силу развернуть маркетинг.

Совершив свои ошибки в процессе упаковки нового для рынка продукта, проект нашел решения и продолжает переговоры о пилотировании с крупными промышленными компаниями. В такой год легко потерять ориентиры, но команда сохранила общее видение развития и придерживается заданного вектора.

Мы ушли на дистанционную работу, к которой привыкли не все. Но оказалось, что компания сохраняет работоспособность. В ИТ — сильные духом люди, которые могут работать с детьми, под гул перфораторов в новостройках, с кошками на клавиатурах и периодическими вылазками в супермаркеты под масками. Ничто не мешает, когда есть Цель».

Владелец сети профессиональных студий:

«2020 год научил не закрывать глаза на бизнес, не отмахиваться от проблем, даже если не знаешь, как правильно. Пробовать и делать.

Держать руку на пульсе самому, а не полагаться на партнера. Обсуждать с партнером все ожидания с самого начала.

Благодаря партнерскому соглашению, составленному в ШАГе, расстались с партнером по-хорошему, без обид и нервозности. Сэкономили нервные клетки — за это благодарности консультантам ШАГа.

Отрезали все лишнее: было 3 системы учета — отказались, чтобы не превращать работу точки в отчетность; убрали рекламу, а продажи стали расти — работает сарафанное радио с конверсией 20-30%».



Новая жизнь «Внутреннего Клиента»

2020 год преподнес и продолжает преподносить нам разнообразные сюрпризы, многие из которых имеют далеко идущие последствия. Одним из таких сюрпризов стала пандемия с вынужденной необходимостью для многих компаний перевода сотрудников на удаленный режим работы. Различные исследования эффективности работы «на удаленке» указывали в том числе на повышение производительности при работе дома для некоторых профессий. Но при удаленном режиме, безусловно, становится более сложным контролировать персонал и управлять рабочими взаимодействиями.

В этих новых условиях оказывается полезным инструмент, разработанный в ГК ШАГ, позволяющий даже в осложненных «удаленкой» условиях чутко реагировать на изменения рабочих взаимосвязей на всех уровнях: от взаимоотношений рядовых сотрудников до взаимодействий между любыми структурными единицами компании. Это система «Внутренний Клиент».

В интервью нашему изданию Елена Кисель, имеющая опыт внедрения системы «Внутренний Клиент» в ряде компаний, поделилась информацией о возможностях этой методики и некоторыми секретами ее использования.

— Елена, складывается впечатление, что вы владеете какой-то волшебной палочкой, которая воплощает мечту любого руководителя? — управление взаимодействием персонала или подразделений компании в целом.

— Да, в определенных ситуациях система «Внутренний Клиент» может быть очень полезна. Она направлена на диагностику и регулирование процессов взаимодействия и взаимоотношений между отдельными сотрудниками и между подразделениями в компании. Результаты использования этой методики позволяют выявлять зоны неэффективной работы сотрудников и подразделений, скрытые организационные конфликты, функциональные ограничения и противоречия в системе управления, чтобы затем понять причины «сбоев» и устранить их. С другой стороны, анализ полученных данных позволяет выделить в компании также и сферы, обладающие потенциалами повышения производительности труда.

— Звучит интригующе. Расскажите, пожалуйста, как это устроено и как работает.

— Если коротко, то методика опирается на систему взаимных оценок сотрудниками друг друга. Ведь подразделения компании, по сути, являются друг для друга клиентами. В процессе рабочих взаимодействий сотрудники обращаются друг к другу с запросами и получают ответные услуги. И могут оценить качество полученных от коллег услуг. Оказывая услуги «внутренним клиентам» — коллегам и другим подразделениям компании — с высоким качеством, сотрудники способствуют более слаженной работе компании. А это, в свою очередь, ведет к большей удовлетворенности внешних потребителей, улучшению и производительности, и финансовых показателей, и пр. Таким образом, «Внутренний Клиент» — это не только инструмент оценки и повышения качества внутренних взаимодействий в компании, но и, как следствие, инструмент общего оздоровления компании.

— Звучит логично. Как же родилась идея создания этой системы?

— Это уже история! Идея родилась в далеком 2004 году. В основу была положена популярная на западе концепция «клиент-центрированной организации». Внедрявшие ее компании получали ощутимые конкурентные преимущества прежде всего в кризисные для бизнеса периоды. Наглядно идея клиент-центрированной организации представляется в образе перевернутой пирамиды: изменяется классический пирамидальный принцип организации, где традиционный порядок «начальник решил» — «решение спущено» — «подчиненный исполнил» переворачивается буквально с ног на голову. В клиент-центрированной организации ключевым действующим лицом становится Клиент — заказчик, пожелание которого выступает стимулом для действий компании. И главным в компании становится «фронт»: те, кто напрямую взаимодействует с этим заказчиком, — продавцы, клиентские менеджеры или офисные сотрудники в случае «Внутреннего Клиента». Руководители подразделений рассматриваются уже как сервисное звено, их задача — обеспечить своих сотрудников необходимыми ресурсами, чтобы они максимально качественно смогли решить свои задачи в работе с обращающимся к ним клиентом. И так далее, вплоть до «большого босса», который должен обеспечивать всем сотрудникам организации возможность выполнять их работу как можно в более сжатые сроки и с наилучшим качеством. Аналитические исследования ШАГа позволили выявить три ключевых параметра, определяющих эффективность взаимодействия, — «Качество», «Сроки», «Отношение». Они по факту являются системообразующими и исчерпывающе описывают качество взаимодействий внутри любой компании.

Во второй половине нулевых годов идея была доведена до работающего продукта, который был внедрен в ряде компаний. И хотя внедрение «Внутреннего Клиента» начиналось с бумажных анкет и заполняемых вручную таблиц Excel, практически сразу стало понятно, что мы получили не просто отличный рабочий инструмент, но систему с мощным потенциалом развития и применения. Сразу после первых проектов, реализованных в небольших компаниях, где в оценках участвовало небольшое количество сотрудников или топ-менеджеров, к которым мы ездили с бумажными анкетами, стало понятно, что системе необходимо автоматизировать. Тем более что в это время появились масштабные запросы и от крупных организаций.

— Подумать только: бумажные анкеты! В это уже с трудом верится.

— Зато очень сильно мотивирует быстро и по максимуму автоматизировать все операции. Это тоже удалось сделать.

Автоматизированная система «Внутренний Клиент» апробировалась в маркетинговом агентстве, где в реализации проектов были задействованы разные службы. От их слаженной работы зависели качество полученных результатов, сроки предоставления отчетов, в конечном итоге — удовлетворенность Заказчиков работой с агент-



ством и, как следствие, — репутация агентства на рынке. В целях диагностики оценки проводились каждую неделю, так что через 2 месяца у руководства компании было достаточно информации не только для размышлений, но и для принятия управленческих решений.

В том проекте были получены и неожиданные для нас результаты. Так, один из молодых сотрудников агентства отличался небрежностью в работе, несоблюдением сроков проектов и договоренностей с контрагентами и заказчиками, грубой манерой общения. Воспитательные беседы результатов не имели, дело шло к увольнению. Но, когда он увидел провально низкие оценки своего труда от коллег, это его задело по-настоящему и стало стимулом к изменению поведения и привычек. Руководитель был озадачен: «Его будто подменили: не грубит, почти не ошибается, все делает вовремя», — делился он с нами своими наблюдениями.

Таким образом, мы убедились, что «Внутренний Клиент» обладает не только диагностическим, но и мотивационным потенциалом и дает возможность оценивать в т.ч. восприимчивость сотрудников к обратной связи от коллег и способность делать «работу над ошибками».

— Когда же и кому имеет смысл прибегать к системе «Внутренний Клиент» и на какие вопросы можно получить ответы?

— Во-первых, крупным компаниям со сложной структурой, просто в диагностических целях, чтобы удостовериться, что все отстроено и взаимодействует правильно. Понятно, что идеальной картинкой практически никогда не бывает, потому что человеческий фактор никто не отменял. Чем сложнее архитектура компании, тем больше вероятность сбоев «в узлах контактов». Система дает возможность оценить работу подразделений «снизу», глазами сотрудников компании, выявить «лидеров» и «аутсайдеров» по качеству взаимодействий среди подразделений, приучить сотрудников быстро и качественно выполнять свою работу, стремясь к постоянному повышению показателей. И конечно, развернуть корпоративную культуру компании в сторону большей ориентации на Клиента — внешнего или внутреннего. Это если в целом в компании преимущественно все благополучно.

Если же и вооруженным глазом видно, что в компании «где-то сбоит», то «Внутренний Клиент» поможет определить, где именно проблема, и отладить взаимодействия между подразделениями и сотрудниками. Например, в компании часто возникают размолвки и производственные конфликты, или компания работает недостаточно эффективно, или вроде бы все сотрудники заняты, полностью загружены, но результаты компании очень средние. Во всех этих случаях «Внутренний Клиент» может оказать неоценимую помощь. Система позволит не только выявить, но и подсказать способы для устранения негативных тенденций в развитии компании даже на самой ранней стадии их возникновения.

— То есть «Внутренний Клиент» решает как диагностические, так и управленческие задачи?

— Да, это основное. Но я бы упомянула еще мотивационную составляющую. У нас есть хороший опыт использования «Внутреннего Клиента» для проведения корпоративных конкурсов. В этом случае результаты оценки могут использоваться как самостоятельно, так и в совокупности с другими корпоративными показателями, контрольными

показателями эффективности для участников. И оценка коллег обычно является хорошим драйвером — и для личностного и профессионального роста, и для общего оздоровления корпоративной атмосферы.

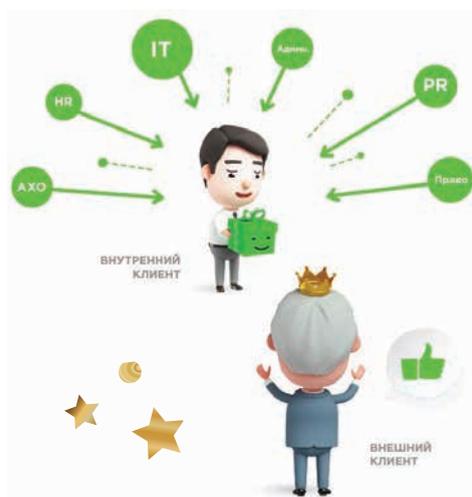
С другой стороны, включение результатов «Внутреннего Клиента» в ежемесячный или ежеквартальный KPI каждого сотрудника усиливает действие обратной связи от оценок, получаемых в ходе проекта. И в этом случае, конечно, приветствуется материальное и нематериальное поощрение сотрудников, сумевших достичь целевых показателей.

— Расскажите подробнее, как проходит оценка. И про обратную связь: как ее получают, в каком виде?

— Сначала я хочу отметить, что проект может быть как разовым — чтобы в диагностических целях получить срез характеристик рабочих взаимодействий в компании, так и регулярным, когда оценки проводятся волнами — месячными, квартальными, полугодовыми — в зависимости от целей внедрения проекта «Внутренний Клиент» и задач развития компании. Периодичность оценок можно менять. В стабильные периоды — оценивать реже, например, раз в квартал. Если же ситуация обостряется или накаляется, то чаще, или локально между определенными подразделениями. «Внутренний Клиент» — гибкий инструмент, его можно настраивать в соответствии с текущими потребностями компании.

После определения целей отбирается и согласуется список участников проекта. Как правило, участниками становятся подразделения, совместная эффективная работа которых имеет максимальное влияние на результаты работы компании в целом. Например, в одной из компаний мы проводили конкурс, в котором «фронт» оценивал работу бэк-офиса. После настройки системы и запуска проекта участники получают доступ в систему и выставляют оценки коллегам, с которыми они связаны рабочими взаимодействиями, по заданным параметрам и критериям. Обычно это «Качество», «Сроки» и «Отношение», оцениваемые по 7-балльной шкале. Но шкалы могут и меняться в зависимости от ситуации в компании и целей проекта.

После закрытия периода оценки каждый сотрудник получает на электронную почту письмо со своими результатами — средние оценки по каждой шкале, общую среднюю оценку по всем шкалам. Он может сравнить свой результат со средним результатом по компании или подразделению, эти данные также есть в письме. Если проект включает более одного этапа, он может видеть, как изменяются его оценки от этапа к этапу. Результаты оценки объективны, потому что коллеги, имеющие





регулярные рабочие взаимодействия с сотрудником, выставляют оценки независимо друг от друга. Персональные оценки, разумеется, конфиденциальны — человек не знает, кто и как его оценил, он видит только итоговый «взвешенный» результат.

Руководители подразделений могут видеть результаты каждого из своих сотрудников и своего подразделения в целом. Руководители следующего уровня получают доступ к результатам всех подчиненных подразделений и так далее в соответствии с логикой управленческой иерархии. По запросу Заказчика консультанты составляют аналитический отчет по итогам каждого этапа с комментариями и рекомендациями.

По нашему опыту более эффективны продолжительные проекты, когда есть возможность отслеживать динамику результатов: что меняется, характер изменений. Интересно, что при интерпретации результатов приходится учитывать особенности корпоративной культуры. В одних компаниях приняты очень жесткие требования к качеству и срокам предоставления результатов, в других на что-то закрывают глаза при доброжелательных взаимоотношениях — и это сразу становится понятным по общему уровню оценок.

— Скажите, Елена, охотно ли сотрудники выставляют оценки друг другу? Ведь это какая-то дополнительная нагрузка для них. Наверное, сопротивление случается?

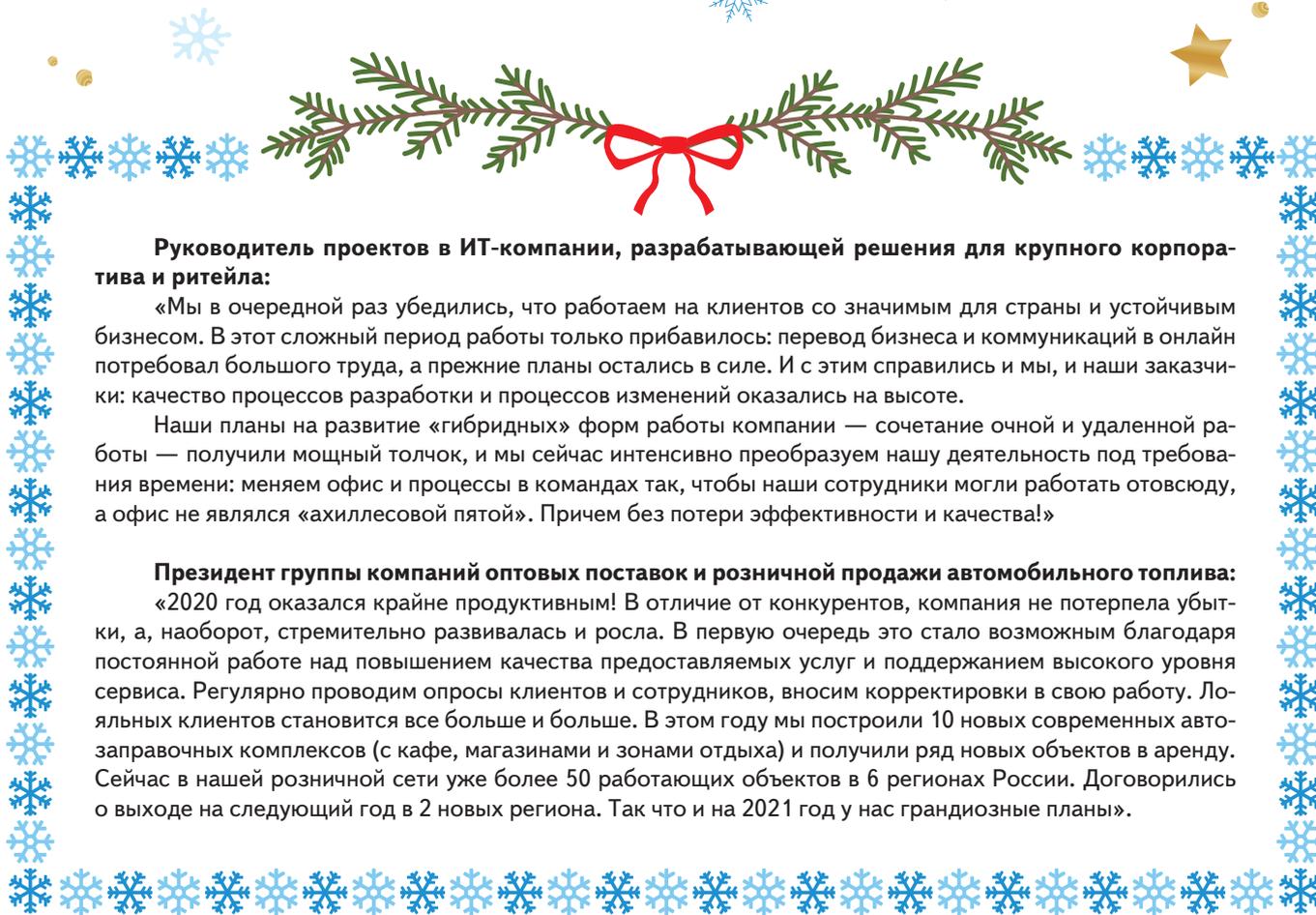
— Да, активность участия бывает разная. Надо отметить, что включение результатов оценки в систему мотивации подстегивает не только к улучшению собственных ре-

зультатов, но и к участию в оценках других. Многого зависит и от позиции и воли руководства. В одной из компаний мы высылали директору по персоналу еженедельную сводку, кто из сотрудников еще не выставил оценки коллегам, и он по своим каналам принимал стимулирующие меры. В этом проекте был самый высокий процент вовлеченности — 98%. Более активно сотрудники обычно участвуют в проектах, если они проводятся в формате конкурса, где по определению предусматривается только позитивная мотивация.

Мы постоянно совершенствуем систему, чтобы она была максимально информативна и удобна для наших заказчиков. Недавно произошло существенное обновление программного обеспечения, и теперь оно практически не имеет ограничений по количеству участников. Стал более простым и современным визуальный ряд, добавились новые отчеты. «Внутренний Клиент» — очень простая, удобная система с дружелюбным, интуитивно понятным интерфейсом.

И мы видим, что при внедрении «Внутреннего Клиента» у большинства сотрудников в компании очень быстро меняется отношение к проекту, от настороженного или отстраненного на ответственное и заинтересованное. Потому что люди видят, как влияют их оценки на корпоративные отношения и производственные результаты. Наша система действует шире заложенных в нее возможностей и продолжает работать с положительным эффектом не только в корпоративной, но в личной жизни каждого, кто с ней взаимодействовал. ✨

Записала Елена Филякова



Руководитель проектов в ИТ-компании, разрабатывающей решения для крупного корпоратива и ритейла:

«Мы в очередной раз убедились, что работаем на клиентов со значимым для страны и устойчивым бизнесом. В этот сложный период работы только прибавилось: перевод бизнеса и коммуникаций в онлайн потребовал большого труда, а прежние планы остались в силе. И с этим справились и мы, и наши заказчики: качество процессов разработки и процессов изменений оказались на высоте.

Наши планы на развитие «гибридных» форм работы компании — сочетание очной и удаленной работы — получили мощный толчок, и мы сейчас интенсивно преобразуем нашу деятельность под требования времени: меняем офис и процессы в командах так, чтобы наши сотрудники могли работать отовсюду, а офис не являлся «ахиллесовой пятой». Причем без потери эффективности и качества!»

Президент группы компаний оптовых поставок и розничной продажи автомобильного топлива:

«2020 год оказался крайне продуктивным! В отличие от конкурентов, компания не потерпела убытки, а, наоборот, стремительно развивалась и росла. В первую очередь это стало возможным благодаря постоянной работе над повышением качества предоставляемых услуг и поддержанием высокого уровня сервиса. Регулярно проводим опросы клиентов и сотрудников, вносим корректировки в свою работу. Лояльных клиентов становится все больше и больше. В этом году мы построили 10 новых современных автозаправочных комплексов (с кафе, магазинами и зонами отдыха) и получили ряд новых объектов в аренду. Сейчас в нашей розничной сети уже более 50 работающих объектов в 6 регионах России. Договорились о выходе на следующий год в 2 новых региона. Так что и на 2021 год у нас грандиозные планы!»



Совладелец компании, разрабатывающей и внедряющей ИТ-решения в промышленности:

«2020 год заставил бизнес по-новому взглянуть на свои процессы и подсветил точки, где их можно оптимизировать. Компании убедились, что сокращение командировок и переход на удаленку не вызывает коллапса, но позволяет снизить накладные расходы. Сегодня мы видим, что человек может эффективно исполнять свои обязанности без привязки к географическому местоположению, — возможно, это поспособствует росту регионов (больше компаний будет выводить подразделения за пределы крупных мегаполисов). Кроме того, удаленный режим работы способствовал внедрению новых инструментов менеджера, необходимых для эффективного управления командой, хотя ранее это часто откладывалось».

Истории российского бизнеса

«Душистый Анри» (продолжение, начало см. в №119)

Выставленные Брокером на Всероссийской мануфактурной выставке в Петрограде в 1870 г. изделия были удостоены серебряной медали. Награда была получена главным образом за туалетные мыла. Путешествуя в родную Францию, Бельгию Генрих Афанасьевич многое перенял в Западной Европе, перенес в Россию и впервые применил на своей фабрике.

С самого основания своего дела в 1864 г. Брокер никому не доверял лабораторной части производства. Именно ее считал центральной, под нее приобретал новое оборудование. Он относил парфюмерное дело к области искусства, привнося в производство духов творчество, комбинируя самые редкие и древние благовония со всевозможными цветочными эссенциями. Много времени посвящал поискам новых «красот» в парфюмерии, делая одно за другим открытия и изобретения. Он старался привить такое же отношение своим ученикам, воспитывая в них прежде всего артистов своего дела, вносящих в свой труд импровизацию, творчество искания, стремление создания нового и лучшего, чем предыдущее.

Рост предприятия требовал увеличения оборотных средств, и к концу 1870 г. Брокер решил привлечь новые оборотные капиталы. В желающих недостатка не было. Наиболее подходящим он счел предложение московского купца В.Р. Германа, который готов был внести 10 тыс. рублей и совместно учредить Торговый дом «Брокер и К°». После учреждения Торгового дома Брокер, оставшийся полным и единоличным руководителем предприятия, принял ряд мер к расширению фабрики, которая с первого же года начала вырабатывать значительно больше товаров.

В 1872 г., спустя год после основания Торгового дома, Брокер предпринял продолжительное путешествие по Западной Европе, где ознакомился с новейшими совершен-

ствованиями в области мыловарения и изящной парфюмерии. Главной целью этой поездки было знакомство с новой отраслью, которая была мало развита на его фабрике: производством изящной парфюмерии, духов, одеколona, пудры и пр. В одном из писем к жене Генрих Афанасьевич писал, что ему удалось собрать богатую коллекцию зару-

бежных «парфюмерных препаратов», с производством которых он детально ознакомился и которые могут получить весьма значительный сбыт в России. После этого путешествия Брокер постепенно начал вводить в производство новые «фабрикаты» изящной парфюмерии и гигиены, которые пользовались спросом во всей России. О мыловарении же в Западной Европе он отзывался в своих письмах весьма неодобрительно: «...что касается сортов хороших мыл и их качества, то здесь (в Германии



ПОКУПКИ

и во Франции) все сорта мыл находятся на весьма невысоком уровне, и у нас вырабатываются гораздо лучшие мыла...» Примерно в то же время Брокер изобрел способ добавлять в мыла абсолютно безвредные для здоровья человека красящие вещества, большинство которых были органическими. В том же 1872 г. для обслуживания розничных покупателей был открыт магазин на Никольской улице, который с первых дней привлек внимание покупателей и с первых лет стал делать солидные обороты.

Кроме вырабатывавшихся с основания фабрики сортов мыла «Шаром», «Огурцом», «Народного» (ценой от 1 копейки за кусок), стали выпускаться «Греческое», «Сельское», «Спермацетное», «Розовое мыло», «Народная» помада и «Весовая» помада. Самыми популярными среди интеллигентной публики были сорта «Греческое» и «Спермацетное». Первое вырабатывалось из лучшего орехового масла, второе варилось на чистом спермацете, впервые в России примененном





в мыловарении. Благотворное влияние спермацета на кожу лица и рук быстро приобрело этому мылу популярность и спрос. Спрос же на дешевые сорта мыла и помад был так велик, что оптовые покупатели часто подолгу ждали исполнения своих заказов.

Начиная с 1873 г. Торговый дом «Брокер и Ко» начал принимать участие в Нижегородской ярмарке, где благодаря присутствию огромного количества покупателей-оптовиков в течение долгих лет заключал крупные сделки на продажу товаров большими партиями.

Летом 1873 г. Москву посетила Ее Императорское Высочество Великая княгиня Мария Александровна. Во время приема в Кремлевском дворце Генрих Афанасьевич был представлен Великой княгине и лично поднес ей букет цветов, составленный из роз, ландышей, фиалок, нарциссов и других душистых цветов, искусно сделанных из воска и отдушенных соответствующими запахами. Букет производил полную иллюзию настоящих живых цветов и вызвал восторг всех присутствующих. А в начале 1874 г. фирма «Брокер и Ко» удостоилась звания Поставщика Великой княгини Марии Александровны, герцогини Эдинбургской.

В 1875 г. в Торговый дом «Брокер и Ко» приглашается известный лаборант-препаратор Шевалье. До этого он работал на известных парфюмерных фабриках Франции и обладал огромным опытом и солидными познаниями в парфюмерном и мыловаренном деле. Совместно с ним Брокер выпускает целый ряд новых продуктов парфюмерии и сортов мыла, которые быстро завоевывали любовь населения и пользовались большим спросом.

В частности, выпускается в продажу «Глицериновое мыло», которое стало одним из самых распространенных «фабрикатов» фирмы за полвека ее существования. Потребление многих продуктов Торгового дома колебалось, то повышаясь, то понижаясь; выработка же «Глицеринового мыла» все время шла усиленным и прогрессирующим темпом.

В 1875-1881 гг. в производстве фабрики появляется ряд новинок: «Мягкое», «Огуречное», «Русское мыло», «Кокосовое», «Национальное», «Электрическое мыло» и др. Брокер умело использовал резонансные события для увеличения объема и без того не маленьких продаж. Так во время Русско-турецкой войны 1877—1878 гг. выпускается «Военное мыло», после взятия русскими войсками Плевны один из лучших сортов помады был назван «Букет Плевны». Эти товары имели большой успех и вырабатывались в огромном количестве.

В 1878 г. изделия ТД «Брокер и Ко» были удостоены бронзовой медали на Всемирной выставке в Париже. Обороты Торгового дома, составлявшие при основании фабрики едва 12 тыс. рублей, за 15 лет увеличились более чем в 40 раз, и в конце 70-х годов достигали около 500 тыс. рублей!

После основания розничного магазина на Никольской прошло около 6 лет. За это время магазин расширился и приобрел такое количество постоянных покупателей, что уже не мог обслужить всех, и в 1878 г. был открыт еще один магазин, на Биржевой площади, в доме Троицкого подворья. Его открытие было ознаменовано событием,

не лишенным курьезности: в день открытия Брокер выпустил в продажу «образцовые» коробки, содержавшие 10 предметов парфюмерии: духи, мыло, одеколон, пудру, саше, помаду и т. п., все — в миниатюрном размере и в изящной упаковке. Коробка стоила всего 1 рубль, о чем была сделана соответствующая реклама. Эффект получился грандиозный: магазин был осажден толпой желающих приобрести коробку, ломившейся внутрь. С 9 утра до 3 часов дня было продано более 2000 коробок! Полиция заставила закрыть магазин в 3 часа дня. Успех этого выпуска лучше всякой рекламы популяризовал фирму Брокер. С этого времени Торговый дом начинает комбинировать изделия в серии (наборы для туалета, сюрпризные коробки, образцовые духи и мыла и т.д.), причем изобретательность Генриха Афанасьевича удивляла всех. Производством таких комплектов занимался на фабрике целый отдел.

К 1882 г. фабрика помимо большого количества сортов мыла и помад вырабатывала духи, среди которых большим спросом пользовались «Жокей-Клуб», «Опопонакс», «Букет Императрис», «Жасмин» и др. В этом же году проходила Всероссийская промышленно-художественная выставка в Москве. На ней ТД «Брокер и Ко» демонстрировал уже большой ряд своих «фабрикатов»: всевозможные сорта мыла, начиная от самых доступных по цене и кончая более дорогими туалетными и цветочными (дорогие были отдушены запахами выпускающихся фабрикой духов и пользовались большим успехом в состоятельных слоях общества), а также ряд новых духов и одеколонов, в частности, изобретенный Брокером «Цветочный одеколон», производство которого впоследствии



заняло отдельный корпус фабрики. Будучи человеком изобретательным и любя все новое и оригинальное, Генрих Афанасьевич устроил на выставке фонтан из «Цветочного одеколона», которым каждый желающий мог пользоваться совершенно бесплатно. Это вызвало не меньшую сенсацию, чем продажа за 1 рубль коробки с 10 предметами парфюмерии. Успех фонтана с «Цветочным одеколоном» был настолько велик и желающих надушиться оказалось так много, что опять потребовалось вмешательство полиции. По рассказам очевидцев, многие из простонародья снимали пиджаки, чтобы обильнее надушить их за счет щедрых экспонентов... Фирма получила высшую награду за представленные изделия — золотую медаль.

В 1883 г. Генрих Афанасьевич выставлял свои изделия на Торгово-промышленной выставке в Риге и на Всемирной выставке в Ницце. На Рижской выставке изделия фабрики Торгового дома «Брокер и Ко» получили серебряную медаль, на Всемирной выставке в Ницце — золотую медаль. В 1884 г. ТД «Брокер и Ко» получает еще 2 награды: большую серебряную медаль на Всероссийской выставке в Одессе и высшую награду на Всемирной выставке в Бостоне.

Брокеру пришлось вести долгую и трудную борьбу с предубеждениями публики, упорно предпочитавшей заграничные духи изготовленным в России, хотя российские по качеству были зачастую лучше и продавались по более низкой цене. Что касается флаконов и футляров — русские фабрики хрусталя и футлярного производства нисколько не уступали иностранным конкурентам. В конце 80-х годов Генрих Афа-



насевич произвел опыт: он приказал в присутствии свидетелей разлить духи лучшего качества самой известной парижской фабрики «Любэн» во флаконы фирмы «Брокер». После продажи эти духи были возвращены в магазин с жалобой на их плохое качество!

1885-й г. принес Торговому дому «Брокер и К^о» еще 3 награды: золотую медаль на Всемирной выставке в Антверпене, серебряную медаль от Парижской национальной академии и золотую медаль на Международной выставке в Париже. В 1887 г. на Всероссийской горной выставке в Екатеринбурге фирма «Брокер» удостоилась серебряной медали. В 1888 г. в Барселоне и в Брюсселе на Всемирных выставках фирме «Брокер» присудили золотые медали. В 1889 г. — юбилейном для фирмы — Торговому дому «Брокер и К^о» был пожалован титул Поставщика Двора испанского короля. В том же 1889 г. в Париже на Всемирной выставке «фабрикаты» фирмы «Брокер» удостоились большой золотой медали. Успех на этой выставке имел особое значение, поскольку в состав жюри по отделу изящной и гигиенической парфюмерии входили выдающиеся парфюмеры и химики всей Западной Европы — владельцы фабрик Любэн, Пино, Пивер и др. На этой выставке впервые экспонировались изобретенные Брокером духи «Персидская сирень», которые буквально очаровали всех. Уважаемые члены жюри лично поздравили Генриха Афанасьевича с изобретением столь удачного «препарата». Естественно, после этого духи «Персидская сирень» имели колоссальный успех в России. В течение почти 30 лет этот запах пользовался большим вниманием среди всех слоев населения, дам и мужчин; считалось признаком хорошего тона душиться духами «Персидская сирень».

В 1890 г. Торговый дом получил золотую медаль на Международной выставке в Мадриде, на Казанской выставке фирма получила высшую награду — Почетный диплом и звезду. В Брюсселе в том же году ТД «Брокер и К^о» получил золотую медаль и звезду.

В 1891-1892 гг. обороты Торгового дома «Брокер и К^о» уже достигали более 1 млн рублей. Параллельно с увеличением оборотов увеличивалось и расширялось производство. На устроенной в 1891 г. в Москве Среднеазиатской выставке изделия фирмы получили серебряную медаль.

В 1892-1893 гг. обороты Торгового дома достигли 1,5 млн рублей. Совладелица Торгового дома «Брокер и К^о» г-жа Герман-Банза в 1893 г. вышла из предприятия, и в состав новых владельцев вошли, кроме Генриха Афанасьевича и его жены, все члены их семьи, создав Товарищество «Брокер и К^о». С этого времени производство и годовые обороты фирмы достигают максимальных результатов.

На Всемирной выставке в Чикаго в 1893 г. изделия Товарищества «Брокер и К^о» были удостоены высшей награ-

ды. Оборот первого операционного года Товарищества достиг 1,7 млн рублей, то есть за 30 лет обороты предприятия увеличились примерно в 142 раза.

Одной из главнейших побед фирмы стало получение в 1896 г. на Всероссийской выставке в Нижнем Новгороде высшей награды — Государственного герба. Оборот за 1896 г. достиг 2,075 млн рублей. С 1896 г. до 1900 г. пред-

приятие продолжало расширяться с прежней быстротой, завоевывая все больше покупателей и проникая на рынки всего земного шара. Всемирная выставка в Париже в 1900 г. присудила изделиям Товарищества «Брокер и К^о» высшую награду «Гран-при». Оборот 1900 г. достиг 2,5 млн рублей. К этому году фабрика была настолько технически усовершенствована, что ее руководителей уже не смущала перспектива дальнейшего увеличения спроса, каких бы размеров он ни достиг.

Один из секретов успеха предприятия заключался в том, что появление «новостей» нисколько не уменьшало спроса на препараты, выпущенные раньше и ставшие потребностью огромного контингента покупателей. Таким образом, производство и сбыт могли только увеличиваться, но не уменьшаться или останавливаться на одном уровне. Многие изделия, выпускаемые фабрикой, были столь популярны, что их производство потребовало организации специальных отделов, причем запасов этих препаратов не образовывалось, поскольку производимые объемы едва могли удовлетворить количество требований.

Несмотря на иностранное происхождение и плохое владение русским языком, Генрих Афанасьевич Брокер сумел стать в России «своим». Хотя он умер и был похоронен на родине во Франции, все московские газеты посвятили ему длинные некрологи. В одном из них были такие слова: *«Вчера на юге Франции в Каннах состоялись похороны „москвича“ Г.А. Брокера. ...Француз по происхождению, пришлый гость Москвы, Брокер был тем не менее, без сомнения, москвичом. До такой степени он сроднился с Москвой, вошел в ее жизнь и стал членом московского общества. ...Явившись почти бедняком в Москву, он... создал громадное промышленное предприятие... Успех этот в деле... не особенно прочно поставленном у нас в России, в деле парфюмерном... являет поучительный пример нашим промышленникам...»*

★ При подготовке использовалась брошюра «Брокер и К^о, т-во (Москва). Золотой юбилей: К пятидесятилетию со дня основания т-ва Брокер и К^о».

Материал подготовлен при содействии заместителя директора Музея предпринимателей, меценатов и благотворителей А. Лисицыной. ★



Елена Кисель



Генеральный директор бутиков косметики:

«2020 год оказался очень продуктивным для нашей компании. Несмотря на глубокий кризис и распоряжения о приостановке деятельности, мы ни на один день не останавливались. Пришлось поменять формат и больше внимания уделять обучению и профессиональной переподготовке кадров. В целом 2020 год сделал нас готовым ко всем неожиданностям».

Председатель Правления Казахстанской палаты Консультантов по Менеджменту:

«2020 год, несмотря на все осложнения в жизни людей, принес новый опыт онлайн-общения. Открылись границы, профессионалы разных отраслей стали общаться более открыто и с удовольствием.

Стало больше доступной информации. Конечно, в ней можно и задохнуться, если погрузиться с головой. Нужно отбирать, сортировать информацию, а также и делиться с друзьями и коллегами своими находками.

Освободилось время для саморазвития, чтения и просмотров интересных фильмов. В семьях тоже появилось время для большего общения с детьми, совместных занятий спортом в домашних условиях, время для совместных прогулок.

Так что много хорошего и интересного появилось в нашей жизни. Но если спросить, чего нам не хватает, то все же простое общение за чашкой чая ничем не заменишь!»

Основатель торгово-сервисной компании:

«В кризис затягиваешь пояс потуже и увольняешь того, кого давно хотел уволить, урезаешь все, что можешь урезать, и потом понимаешь, что и без всего этого можно также работать ☺».

Независимый арт-директор:

«2020 показал ценность офлайна, дал повод обучаться работе и коммуникации в новых форматах, а также упростилась возможность найти специалиста на удаленке за более приземленную сумму денег, нежели сотрудничество с компаниями».



Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: «Мы не будем отсекай голову за ошибки с выбором помещений под магазины». Директор по развитию: «Ну еще бы! Голова у меня одна, а открытый запланировано пять». Генеральный директор: «Именно! Мы начнем с пальцев...»

PR-менеджер собирает региональные консалтинговые компании на конференцию. У многих нет сайтов и/или почты. Звонит в одну из таких компаний (в городе-полумиллионнике) и среди прочего спрашивает: «Что ж у вас почты нет? Как вам клиенты напишут?» Ответ: «Кто ж из них писать будет? Они ж сядут и приедут».

Финансовый директор на Правлении (с тяжелым вздохом): «Ну что, вернемся к бюджету». Топ-менеджеры: «Возвращаться — плохая примета».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов
Выпускающие редакторы номера: Светлана Емельянова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 121069, Москва, Столовый пер., д. 6

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2020 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru