

## Аукцион «по-ШАГовски»

Жалко, конечно, что Нобелевскую премию за одно и то же дважды не выдают. Определили нас в 2020 году Р. Уилсон с П. Милгром, получив «нобелевку» за теорию аукционов. А мы (ШАГ Консалтинг), как обычно, поленились связываться с бюрократическими задачками описаний да оформлений.... Ну чего уж там, расскажем просто так все как есть. Откроем всем за просто так наши нобелевские секреты...

Ведь в чем дело? — По этой самой замечательной теории есть три типа аукционов. Английский тип — самый стандартный, работающий по принципу «снизу вверх», или — «а кто даст больше?». Голландский тип — обратный, «сверху вниз», когда от заоблачной цены, выдвинутой аукционистом, начинается спуск к первой приемлемой покупателем цене. И наконец, третий тип — аукционы закрытые, где аукционист собирает предложения участников в запечатанных конвертах и уже потом, в тиши кабинета, делает из них лучший выбор.

Но что, если взять и перемешать сильные стороны всех этих видов аукционов? Примерно так, как в детстве мы делали кашку-малашку, смешивая в одной посудине все, что только попадалось под руку.

А зачем? — спросите вы. А вот зачем. Потому что возникают ситуации, в которых именно такая смесь и подходит участникам больше всего. Рассказываем...

Решили как-то одни предприниматели построить заводик. Все придумали, нашли — но денег на покупку не хватает. По сусекам поскребли — и нашли партнеров на это мероприятие. Скинулись с ними 50 на 50 и заводик таки построили.

А дальше начались проблемы. Поставили первые партнеры своего управляющего на завод, а тот все никак на прибыльность не выйдет. Технологии не отлаживаются, брак да брак идет. Скрипели зубами вторые партнеры, а потом ультиматум выставили. Мол, ставим теперь нашего крутого управляющего, он тут разом все исправит...

Первым партнерам деваться некуда — уступили. Еще годик все помучились — чуда нет. Заводик ощутимо убыточен. Технологии не отлаживаются. И хоть есть какие-то просветы, но сроки окупаемости проекта все дальше и дальше отодвигаются. Уходят уже совсем в туманную даль.

А главное, где выход? — Партнерам уже понятно, что друг другу они только мешают. Как только кто ставит своего управляющего — начинаются претензии да наезды с другой стороны. А уж как стоит чужой — все понятно: что ни делает... управляющий... все он делает не так.

А в то же время каждый из участников и готов бы был исправить ситуацию, но — сам. Без раздражающей второй

стороны. Однако в принципе готов и продать свою долю. Надоело уже возиться да шишки набивать. И гарантии нет, что ситуация исправится.

Но первый шаг никто сделать не хочет. Как только цену назовешь — проиграешь. То ли продешевишь, задешево отдав. То ли втридорога купишь то, что партнер был бы готов отдать за треть цены. То есть, как мы понимаем, открытости и доверия между партнерами было уже мало, да и коммуникации приподняты. Но ребята все — классные предприниматели, торговаться умеют еще как!

Вот с этой ситуацией они и пришли в ШАГ Консалтинг, который когда-то им помог с партнерским соглашением. Здесь подумали-подумали — и придумали. Тот самый аукцион смешанного типа. То есть — «аукцион по-ШАГовски».

Процедура состояла в следующем. Пришлось потрудиться исходно и заготовить много листов бумаги. И на каждом листке написать всего по два слова. По одной цифре. И место для подписи.

Слова были — прямо так, в строчку: «Покупаю» и «Продаю».

А с цифрой история следующая. Прямо противоположная голландской модели.

На первый листок мы поставили ликвидационную стоимость предприятия. Сумму, надо откровенно сказать, плеваю, которая еле дотягивала до трети реальной рыночной стоимости вполне современного оборудованного завода.

Дальше мы сделали то, что в аукционах обычно не делается. Мы договорились с партнерами про удовлетворяющий их шаг изменения цены. Такой, чтобы и не слишком большой был, и не слишком маленький, чтобы не затягивать историю до бесконечности. Допустим, договорились они, что сто рублей — для них цифра неинтересная, а сто тысяч — минимально ощутимая. Вот с этим интервалом и шли все последующие листочки.

А дальше — уже все совсем просто. Собрали мы партнеров в одной комнате. Они, конечно, как вежливые люди поздоровались. Но дальше никакой такой необходимости им разговаривать между собой даже и не было. Посадили их в разные концы комнаты. Аукционист, который из ШАГа, называет нижнюю цифру стоимости. Два его помощника тут же дают каждому партнеру листок с этой цифрой. Они обводят кружком слово «Покупаю» и ставят внизу свою подпись. Помощники собирают листочки с подписями, передают Аукционисту. Тот произносит: «Оба участника готовы купить за сумму XX». Раздается следующий листок, где та же цифра плюс сто тысяч. Те же подписи.

И так далее. Пока один из участников на



исходе примерно шестой-седьмой минуты процедуры на листочке с примерно утроенной исходной суммой не обвел кружком слово «Продаю» и не поставил свою подпись. А второй участник — к удовольствию всех присутствующих — в то же самое время подписался под словом «Покупаю».

Стороны улыбнулись. Пожали друг другу руки. Попросили по бокалу шампанского. Чокнулись и поблагодарили друг друга за историю сотрудничества. И разошлись весьма довольные результатом.

Ну еще бы не улыбаться! Не было безумного меряния пипирками, как на английских аукционах. Не было класси-

ческого «проклятия победителя» от ощущения, что переплатил, чтобы втемную переиграть соперника, как в «голландке» или в закрытом аукционе. Каждый получил что хотел. Если продать — то по удовлетворяющей цене. Если купить — то не дороже той цены, которую готов был заплатить соперник.

А ШАГУ вот и в голову не пришло, что за эту историю можно получить Нобелевскую премию.

Хотелось бы сказать: «Ну ничего. Впредь будем умнее». Но... — это, конечно, вряд ли. ✨

Евгений Емельянов

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию  
«ЛИГА»  
с 17-летием!

Межбанковский  
Финансовый Дом  
с 29-летием!



Компанию  
«Блэйд»  
с 27-летием!

Розничную сеть  
«Л'Этуаль»  
с 24-летием!

### Бизнес-Габри Клуб

## Построить стадион в одиночку — легко!

31-я встреча «Бизнес-Габри Клуба», где опытные предприниматели дают советы более молодым (по опыту) коллегам, опять проходила в онлайн-формате.

Своим опытом создания производственного бизнеса с нуля поделилась **Виктория Качан** — *руководитель самарской компании «Uniwood»*. Проект стартовал осенью 2017 года. Сегодня «Uniwood» производит более 50 моделей конструкторов из фанеры для детей, которые являются уникальными разработками. Есть даже собственное приложение дополненной реальности, которое делает игру с конструктором еще более увлекательной. В ярком, разно-стороннем, проблематизирующем выступлении вниманию экспертов представлена была поучительная история, в которой переплелись история становления бизнеса и личная менеджерская история самой Виктории.

Три года назад Виктория взялась за управление производством в роли технического директора, не имея опыта работы в производственной сфере. Правда, к тому времени ей удалость успешно справиться с задачей открытия с нуля двух ресторанов без опыта работы в ресторанном бизнесе. Людей в свою команду Виктория часто отбирала, также ориентируясь в первую

очередь на человеческие качества, талант, ответственность, работоспособность людей и стремление к развитию, а не на специальные знания и профессионализм. Хотя ей и повезло быстро найти подходящего человека, обладающего опытом изготовления конструкторов из фанеры. Оглядываясь назад, Виктория все же не посоветовала бы новичкам начинать с нуля сложный производственный бизнес. Опыт управления производством, наверное, помог бы избежать ошибок и трудностей на начальном этапе реализации проекта.

**«Семь раз отмерь — история не про нас».** Считается, что бизнес-проект должен начинаться с идеи и плана. С другой стороны, «можно сколько угодно отмерять, но так и ни разу не отрезать». Активное разумное действие всегда было приоритетом для Виктории и компании «Uniwood» в целом. Многое здесь, конечно, происходило по «воле случая». Открывались возможности, было стремление их использовать по максимуму. Ситуация в начале была даже немного комичной: «Мы были похожи на воспитанников детского сада, которым в руки попали ножницы». По случаю купили лазерный станок, но идеи того, как использовать такое оборудование для зарабатывания денег, не было.

Трудно сказать, родился бы из этого бизнес и какой именно. Свою роль сыграло личностное отношение Учредителя к деревянным моделям и важное событие в жизни страны и города, определившее вероятный спрос со стороны рынка, — в то время шла подготовка к проведению чемпионата мира по футболу, и стремление заработать на волне интереса к чемпионату казалось разумным.

**Без права на раскочку.** Решили сделать сувениры — модели стадионов, которые можно было бы продавать в рамках чемпионата мира. Старт получился успешным. Первый сувенир — конструктор «Самара-Арена» — попался на глаза губернатору, очень ему понравился и был представлен на стенде Самарской области в Кремле. Оперативно сделали модели и других стадионов, которые использовались в качестве подарков от губернатора. На старте проекта не было понимания того, что и как нужно делать для организации производственного бизнеса, но времени для сомнений и поиска наилучших решений тоже не было. Поэтому безотлагательно приступили к выполнению понятных действий, необходимых для запуска производства: поиску инженера, брендингу и регистрации торговой марки, разработке упаковки, поиску поставщиков материалов, производственного помещения, закупке оборудования. Все было сделано очень быстро: в сентябре 2017-го только начали разрабатывать первую модель, в марте 2018-го уже переехали в полностью готовое производственное помещение.

**Первые «гравли».** Как рассказала Виктория, после старта продаж достаточно скоро обнаружились серьезные проблемы с качеством продукции. Качество материала и комплектации наборов оказалось неудовлетворительным. В готовых конструкторах могло не оказаться необходимых деталей, комплектующие могли легко перепутать при упаковке. К тому же росло незавершенное производство — неиспользованные для комплектации моделей детали. И соответственно — столкнулись с недопустимо большими производственными издержками. Все это было следствием неправильной организации работы. Производство отличалось хаотичностью, часто работали «из-под ножа» (по терминологии из ресторанного бизнеса), фактически без складских запасов, отсутствовал контроль качества. С другой стороны, не оправдался расчет на большие объемы продаж моделей стадионов, напрашивался вывод о том, что компания ошиблась с выбором целевой аудитории. Попробовали поработать с архитектурной тематикой: сделали модели самарских достопримечательностей, Государственного исторического музея в Москве, — результаты продаж здесь тоже не впечатлили. Рынок же деревянных конструкторов оказался конкурентным. Для того чтобы на нем удержаться, нужно было подготовить конкурентоспособное предложение и, конечно же, наладить эффективное производство.

**Работа над ошибками.** Что же помогло понять, какие изменения требуется осуществить в управлении произ-

водственными процессами? По инициативе собственника Виктории посчастливилось пройти обучение «бережливому производству». Видение необходимых изменений пришло не сразу. Прошло немало времени, прежде чем она приступила к их проведению. Начала с того, что провела «фото дня» с полным хронометражем всех операций. Увидела реальную картину и степень загрузки сотрудников. Пересмыслила процессы и роли, выстроив конвейерное производство. Исправили ситуацию с качеством продукции: поменяли поставщика фанеры, систематизировали работу по комплектации конструкторов, появилась четкая карта комплектации. Использовали технологию контроля наподобие той, которая применяется в операционных (проверка на наличие лишних деталей, оставшихся после комплектации). Создали отдел технического контроля и внедрили персональную ответственность по качеству для упаковщиков и сотрудников ОТК. Производственный процесс сделали плановым: появились планы выпуска на каждый день и складские запасы. Избавились от «незавершенки» (некомплектных остатков), — все заготовки

теперь превращаются в готовую продукцию в течение дня. Наряду с повышением эффективности производства сменили тематику конструкторов — сфокусировались на детской аудитории как целевой. Изменили и расширили ассортимент выпускаемой продукции, разработали и начали производить новые линейки конструкторов для детей.

**Достижения, которыми можно гордиться.** Главный результат своей работы Виктория кратко сформулировала так: с производством справились, научились выпускать продукцию хорошего качества. Больше нет отрицательной обратной связи от клиентов. Удалось вывести качество на уровень выше, чем у большинства конкурентов. Это отмечают клиенты и эксперты. По словам одного достаточно компетентного клиента, продукция «Uniwood» входит в малый список конструкторов, от работы с которыми можно получить удовольствие. Получилось отстроиться от конкурентов по ассортименту. Определена и продвигается концепция моделей с игровой механикой или досуговой составляющей. После сборки все модели «Uniwood» представляют собой самостоятельные игрушки или объекты для творчества.

**«Незаменимых людей на самом деле нет, есть неповторимые люди».** Виктория поделилась принципами управления персоналом, сформулированными в результате обобщения своего опыта руководства проектными командами. Главное — смотреть на людей «с широко открытыми глазами», не ограничиваясь узкими рамками заданного функционала, стремиться распознать таланты и умения человека, понять, для каких задач человек лучше подходит. Тогда сотрудник, устроившийся оператором, может на поверку оказаться талантливым креативным инженером, способным придумывать оригинальные модели. Важно стараться не



брать временных людей, которые подходят только чтобы закрыть «дыру», как-то «перезимовать». Иногда приходилось перегружать проверенных в деле сотрудников, чтобы получить возможность в спокойном режиме найти подходящих людей. С другой стороны, не нужно удерживать сотрудника, если видно, что человек перегорел, или у него есть потребность, которую данная работа удовлетворить не может, или когда человек стремится к чему-то большему. Работник может быть уникальным по сочетанию многих своих талантов, но и в этом случае его можно заменить несколькими специалистами. Этот вывод Виктория в полной мере относит и к позиции руководителя, поэтому не стремится заикнуться все процессы на себе и стать незаменимой. Она категорически против такого подхода, считает его «трудовым экстремизмом».



**Вопросы экспертам.** Недавно собственник попросил Викторину возглавить компанию в целом в должности исполнительного директора. Продажи остаются самым слабым звеном бизнеса «Uniwood», в компании даже отсутствует отдел продаж как таковой. Отсюда наиболее актуальная задача — научиться хорошо продавать производимую продукцию. От экспертов Виктория хотела бы получить ответы на вопросы, касающиеся инструментов работы с целевой аудиторией, выбора наиболее эффективного канала продаж, способов снижения издержек и себестоимости. Важно было также узнать мнение экспертов о функциях и оптимальной численности отдела маркетинга для компании подобного масштаба, а также о критериях оценки его работы. Для формирования отдела продаж — понять, какие люди и с какими функциями здесь нужны.

**Вопросы и рекомендации экспертов.** Прежде чем дать свои оценки и предложения по развитию бизнеса компании «Uniwood», эксперты задали Викторине достаточно много глубоких и конкретных вопросов для уточнения своего понимания финансово-экономического состояния компании, ее положения на рынке среди других игроков, оснований выбора целевой аудитории и номенклатуры продукции, соотношения разных каналов продаж, возможностей производства для обеспечения роста объемов продаж. Эксперты интересовались возможностями и ограничениями в развитии бизнеса, которые определяются стратегическим выбором собственника, а также задачи на ближайшую и более отдаленную перспективу. Обсуждение здесь очень напоминало коучинг-сессию. Вопросы экспертов способствовали лучшему пониманию руководителем компании проблем бизнеса и возможностей их решения, повышению готовности воспользоваться рекомендациями.

Ответы Викторины дополнили картину, представленную в выступлении. Собственник поставил задачу достигнуть безубыточности за четыре месяца. При этом, хотя возможности производства позволяют выпускать широкий ассортимент продукции, для собственника важно развивать именно направление деревянных конструкторов, причем под брендом «Uniwood». Денеж-

ный поток нужно получить в данном бизнесе, задача — сделать это направление прибыльным. Сомнений в правильности выбора целевой аудитории у руководства компании на самом деле нет. Вопрос скорее заключается в том, каким должен быть подход к этой аудитории. Виктория считает,

что не все потребности рынка тут закрыты выпускаемой продукцией, у собственника есть идеи, которые можно развивать, производить то, что еще никто не делал. Складской запас сегодня превосходит текущие продажи, и уже столкнулись с перепроизводством. Компания может удвоить выпуск продукции, не расширяя производство, только за счет увеличения сменности. Существенное увеличение объема продаж даже с большой скидкой позволит, по мнению Викторины, снизить долю косвенных затрат. Поиск крупных оптовых покупателей может оказаться приоритетным направлением развития продаж в краткосрочной

перспективе. В будущем же хотелось бы развивать этот бизнес не только в России, но и за рубежом, у компании есть для этого хорошие предпосылки.

Что же посоветовали эксперты? Прежде всего серьезно поговорить с собственником о сроках и путях выполнения поставленной задачи. Четыре месяца слишком короткий срок, да еще при столь жестких ограничениях — развивать только направление детских конструкторов. Следует договориться с собственником о реальных сроках (эффективную структуру продаж можно создать за полтора года). Предложить собственнику план с динамикой финансовых показателей и программу действий для их достижения. Конечно же, имеет смысл посмотреть на рынок шире и по возможности выйти из узкой колеи одного направления — в частности, поискать партнеров, в маркетинг которых можно встроиться (например, выпуская комплектующие). Причем, такой путь совсем не обязательно предусматривает отказ от продвижения собственного бренда.

Еще совет — поскорей «отстроиться» от конкурентов, используя инструменты маркетинга. Ведь предпосылки — эксклюзивная продукция (гидравлическая рука, катапульта) у компании есть. Помочь выразить и донести до людей уникальность продукции «Uniwood», объяснить потребителям, почему лучше купить конструкторы именно данного бренда — это как раз задача маркетолога. Целевая аудитория — это не только дети, но и родители, а также детские учреждения, частные и государственные. С ними тоже необходимо выстроить коммуникацию, послать месседж о преимуществах «Uniwood».

По мнению экспертов, не стоит сбрасывать со счетов и те направления, которыми уже пытались заниматься раньше. Имеет смысл поискать там, где нет конкурентов, чтобы стать первыми. Нужно пробовать, хотя может и не получиться. Это и сувениры, в том числе для болельщиков, которые можно продавать через ритейл спортивных клубов. В спортклубы нелегко попасть, с ними трудно работать, но там есть возможности для продаж. Хороший вариант — коллекции, которые могут стать отдельным направлением. Однако коллекции предполагают уникальность продукции, известность бренда, требуют создания сообщества коллекционеров.

Продажа конструкторов по подписке — еще одна неплохая возможность для продвижения продукции на рынок.

Отвечая на вопрос о функциях отдела маркетинга, эксперты объяснили, чем маркетинг помогает производству и продажам. В компании должен быть человек, который думает о том, как захватить рынок. И чем больше направлений, тем больше может потребоваться таких людей. Задача маркетолога — сказать, на какие клиентские ниши стоит ориентироваться, где есть спрос. Причем, это часто не столько аналитика, сколько чувство рынка. Если не хватает данных о рынке, маркетолог заказывает исследование у агентства, поставив задачу, что именно надо узнать. В свою очередь, главная задача отдела продаж — в том, чтобы выстроить и поддерживать отношения, основанные на доверии, с определенными группами покупателей.

Самой Виктории посоветовали поскорей войти в роль управленца, задача которого подобрать необходимых специалистов и организовать их работу, выйдя из роли «человека-оркестра», совмещающего в себе одновременно функции начальника производства, маркетинга, продаж и бухгалтерии. В целом экспертами было предложено много идей — есть возможность взять на вооружение то, что ляжет на душу. Завершилась встреча на позитивной ноте с пониманием того, что у Виктории сложились хорошие партнерские отношения с собственником и у бизнеса есть будущее. Участники встречи искренне пожелали успехов руководству компании «Uniwood» и пригласили Викторию в клуб в качестве эксперта. ✨

*Записал Игорь Можаровский*

## **Мировые советы**

# Без друзей меня — чуть-чуть, а с друзьями много!

Если раньше основной целью всех компаний было просто реализовать продукт, то сейчас, как мы знаем, взаимодействие с клиентом только этим не ограничивается. Все стремятся повысить лояльность, удержать покупателей, завязать с ними долгосрочные отношения. Кроме того, выросло новое поколение потребителей, которым интересно, что стоит за продуктом: кто является владельцем, какие ценности продвигает компания и т.д. И на этой волне особую роль в развитии бизнеса начинают играть сообщества вокруг бренда.



### **Что дает создание сообществ вокруг бренда**

#### **1. Вы выращиваете лояльных клиентов**

Члены комьюнити часто являются самыми активными покупателями. Они охотно тестируют новинки, обмениваются мнением друг с другом, активно советуют товары и услуги своим знакомым.

Отличным примером является компания Apple. Наверное, на данный момент ни у одного производителя телефонов нет настолько преданной аудитории. Фанаты бренда готовы несколько дней просидеть в очереди перед дверями магазина ради того, чтобы стать одними из первых обладателей заветного «яблока». И это даже несмотря на то, что сейчас продукция конкурентов может в чем-то превосходить девайсы от Apple. Компания уже давно не поражает никого глобальными инновациями, но люди все равно готовы скупать новинки по неоправданно высокой цене.

#### **2. Члены сообщества могут помочь вам решить проблемы**

Члены сообщества понимают, что они важны для компании, к ним прислушиваются, их замечают, и тогда им хочется дать что-то взамен, быть полезными.

Так, сейчас в Москве вокруг многих современных кофеен возникает «тусовка». Один из ярких примеров — это «Кооператив Черный» (specialty кофейня в центре Москвы). Ребята создают специально такую атмосферу внутри кофейни, чтобы сподвигнуть людей общаться и знакомиться. Благодаря

как раз сложившемуся комьюнити владельцам удается решать в том числе различные вопросы, касающиеся ведения бизнеса: создание этикеток, поиск нужных людей и т.д.

Если делиться своими планами и рассказывать о проблемах, то наверняка среди последователей бренда

найдутся те, кто захочет вам помочь. Это особенно важно, когда речь идет о стартапах и небольших компаниях.

#### **3. Это отличный способ продвижения компании**

В последнее время многие бренды стали использовать комьюнити как новый способ продвижения. И иногда эффект от этого не хуже, чем от традиционных методов. Взять тот же Nike. Любители бега и члены Nike Run Club сделали для продвижения бренда не меньше, чем обычная реклама.

#### **4. Вы можете найти новые направления для развития бизнеса**

Являетесь вы, например, преподавателем по йоге, ведете индивидуальные и групповые занятия. Клиентов становится все больше и больше, они все к вам хорошо относятся, следят за вами в социальных сетях. Вы понимаете, что доросли до того уровня, когда нужно что-то менять для дальнейшего развития и роста. Здесь вы можете, как вариант, попробовать воспользоваться возможностями, которые дают сообщества. Можете начать проводить марафоны, и количество вашей аудитории будет расти и расти. Можете со временем начать под своим брендом производить какие-то товары и аксессуары, заводить выгодные партнерства и т.д.

## 5. Члены сообщества станут защитниками вашего бренда

Если вам удалось создать сплоченное комьюнити, где каждый чувствует себя частью чего-то большего, то именно его члены могут стать лучшими вашими защитниками. Они будут поддерживать вас в случае возникновения каких-то скандалов, если будут понимать, что правда на вашей стороне. Они будут вступаться за вас, если будут встречать негативные отзывы о компании или продукте, будут делиться своим позитивным опытом.

### Шаги к созданию сообщества

Для начала стоит сказать, что не всегда сообщества создают сами компании. Бывает, что фанаты продукта сами объединяются и начинают самостоятельно организовывать всевозможные активности и продвигать бренд. Однако чаще же все-таки инициатива исходит от самой компании.

Итак, если вы твердо решили, что вам нужно создать сообщество, вот несколько советов:

### АНОНС: Пополнение серии «Библиотека владельца бизнеса»



В марте 2021 года вышла книга «Бизнес-Грабли Клуб: «перекрестное опыление» или год в онлайн-формате. Выпуск 3»

Россия, 2020 год. Пандемия, экономический кризис. Встречи «Бизнес-Грабли Клуба» продолжают — теперь онлайн. Предприниматели развивают свой бизнес, невзирая ни на что. Как они справляются с трудностями? Какие управленческие находки применяют? Кому из бизнесменов эксперты обещают «место в Forbes»? Удастся ли реализовать задуманное всем нашим участникам или их стратегия неверна? Читайте новые предпринимательские истории в третьем выпуске нашей книги.

Купить книгу можно в магазинах ЛитРес, Amazon и Ridero. В ближайшее время книга появится на всех возможных платформах — Ozon, Google books и других!

Подробности на сайте ШАГ Консалтинг

1. Важно запомнить, что комьюнити не может появиться в один момент. И не бывает такого, что буквально за пару дней или недель вокруг вас появится большое количество последователей. На самом деле это довольно долгий процесс — потребуются не только месяцы, но и годы.

2. Перед тем как начать приглашать всех вокруг вступить в ваше сообщество, необходимо понять, создали ли вы прочную основу для этого. Нужна хорошая идея, продуманные механизмы взаимодействия, четкое понимание того, какую выгоду получит каждый участник. Подумайте, какие ценности вы хотите донести до членов сообщества. Если вы хотите, чтобы доступ к комьюнити был для ограниченного круга лиц, то не забудьте разработать критерии отбора.

Помните, что ваше сообщество далеко не единственное — их тысячи. И все борются за внимание своих членов. Нужно постоянно поддерживать интерес, чтобы не проиграть в конкурентной борьбе. К примеру, вы хотите создать бизнес-клуб. Помимо того что существует несколько десятков таких клубов в вашем же городе, есть еще и другие сообщества: любителей йоги, кофеманов, бегунов, автолюбителей и т.д. И все вместе вы боретесь в один момент за внимание одного и того же человека.

3. Самый простой способ начать движение к созданию сообщества вокруг бизнеса — это начать общаться с клиентами. Более того, важным элементом любого комьюнити является уникальная атмосфера, которая побуждает к взаимодействию друг с другом.

Создайте площадку для общения и взаимодействия. Это может быть аккаунт бренда в социальных сетях, свой собственный блог, регулярная email-рассылка и т.д. Кроме того, это могут быть и уже какие-то существующие известные площадки в Интернете. К примеру, если вы продаете товары для детей, то целесообразнее будет войти на крупные форумы для молодых мам или начать постоянное сотрудничество с блогерами по этой тематике. Встроиться в существующее сообщество будет проще, чем создавать все с нуля.

4. Проводите мероприятия для членов сообщества. Это могут быть очные встречи, онлайн-вебинары, выступления известных личностей и т.д. Мероприятия помогают объединить людей, поближе познакомиться с вашим брендом, повышают их лояльность к вам. Хорошим примером является компания Red Bull. Бренд регулярно выступает организатором различных фестивалей, спортивных соревнований, проводит лекции, выставки и т.д.

5. Если у вас грандиозные планы и вы хотите создать комьюнити с тысячами и миллионами последователей, выделите для работы отдельную команду внутри компании и включите туда специалистов из разных областей — PR, SMM, менеджеров по продажам и т.д.

6. Сообщество должно быть живым. Помните, что это не площадка, где вы напрямую продаете свои товары или услуги. Да, вы можете рассказывать членам вашего комьюнити о новинках, важных новостях, но это не должно превращаться в сплошной поток рекламы. Никому такое не интересно.

Общайтесь, задавайте вопросы, отвечайте на вопросы клиентов, придумывайте различные активности. Все должно быть построено вокруг вашего бренда, но не кричать во все стороны: «Ну купите у нас еще хоть что-то». Так, к примеру, можно устраивать различные флешмобы с вашим брендом в социальных сетях. Главное, подходить к вопросу с креативом. Не будьте скучными!

7. Предоставляйте членам вашего сообщества эксклюзивные условия. Например, они смогут первыми ознакомиться с новинками и получат возможность заказать их до старта продаж. Такой подход использует с недавнего момента компания H&M. При получении специального уровня в программе лояльности членам сообщества предоставляются дополнительные возможности — ранний доступ к распродажам, специальные цены и предложения, участие в мероприятиях.

Сюда же вы можете добавить и бонусы от партнеров вашей компании.

8. Обучайте членов своего комьюнити. Вы можете дополнительно пояснять вашим клиентам, как лучше пользоваться вашим продуктом, или предлагать некий дополнительный обучающий контент. Люди любят учиться и узнавать новое!

9. Создавайте продукт вместе. Если вы дизайнер одежды, то вы можете придумывать новые дизайны вместе с членами вашего сообщества. Или же благодаря постоянной обратной связи ваших клиентов вы сможете вовремя усовершенствовать свой продукт, постоянно прислушиваясь к пользователям. Например, добавить новые функции в приложение или вообще создать новое направление, о котором вы ранее не задумывались. Так, один из производителей меловых красок в Москве стал давать своим клиентам все больше информации о том, как эти краски правильно использовать, так как поступало большое количество вопросов, а после и вовсе открыл отдельное направление по обучению с мастер-классами. Сейчас это немалая часть дохода бизнеса, а у самой компании множество последователей, которые являются ее яркими фанатами и готовы переписать все-все вокруг.

10. Давайте больше, чем получаете. Будьте активны, отвечайте на вопросы, помогайте! И со временем ваши действия окупятся. ✨

Гульнара Мингачева

## Не хлебом единым...

Редкую компанию сегодня не волнует проблема текучести кадров. И если специалисты среднего и старшего возраста (как правило) больше держатся за свои рабочие места, то молодежь довольно легко «встает и уходит». Почему?

В прессе периодически обсуждаются две темы: 1) безответственности молодых сотрудников и 2) их завышенные ожидания — по зарплате, графику и прочим условиям работы. Мы не будем утверждать, что они абсолютно беспочвенны. Но ведь это только часть правды. И не про всю молодежь. (И если честно — не только про молодежь...) А разворот вопроса у нас неожиданный: важная управленческая тема — soft skills.

Есть знакомый — молодой сотрудник известной ИТ-корпорации. Зарплата — «в рынке»; график и условия работы — практически полностью устраивают; удаленный режим работы — есть: «не было бы счастья, да несчастье помогло», всеобщая необходимость заставила к этому прийти, и компания намерена продолжать эту практику.

Казалось бы — чего еще желать? Ах да! — другие мотивационные факторы тоже удовлетворены: работа интересная, коллектив хороший. Планы работ и личные производственные KPI's он выполняет.

В своих публикациях СМИ часто утверждают, что молодежь изначально не планирует задерживаться долго на одном месте. А наш молодой человек не хочет «прыгать», но задумывается о смене работы... Почему? — потому

что весь год, как трудится здесь, не может добиться от своего руководителя обратной связи о своей работе: что устраивает, что не устраивает, что надо изменить, а что хорошо бы не менять, чему подучиться, что нуждается в том, чтобы «подтянуть».

Казалось бы, подача обратной связи — не самый «жизненно важный» управленческий навык руководителя (вряд ли кто-то будет спорить с тем, что навык правильной постановки задачи важнее). Но человеку от этого некомфортно до такой степени, что компания в ближайшее время лишится хорошего перспективного специалиста.

Да, незаменимых людей нет. И на его место, конечно, придут другие. Но их поиск и адаптация — лишние затраты компании. А они наверняка больше, чем обучение руководителя отдела «мягкому навыку» (или несколькими: понимание людей и их потребностей тоже в этой ситуации бы помогло).

И сейчас становится все более очевидным, что в условиях нарастающего дефицита кадров, в т.ч.(!) молодых специалистов, компаниям придется думать не только о попадании в «базовые» потребности сотрудников (зарплата и пр.), но и о более тонких психологических настройках, чтобы быть конкурентоспособными на рынке работодателей, а в итоге — и бизнес-успешными. ✨

Екатерина Денисова



## Как купеческие гильдии в муниципальном самоуправлении участвовали (Россия и Москва XVII-XVIII вв.)

### **Муниципальное самоуправление в допетровской Руси**

Население русских городов в начале XVIII в. административно дробилось на несколько групп. Среди этих групп городским населением считались «люди посадские» — торгово-промышленные «тяглецы», организованные в «тяглый союз», он же — «посадский Мир».

К людям посадским причислялись горожане, занимавшиеся торгами и промыслами, обязанные с этих торгов и промыслов, а также с «дворов и животов» (недвижимого и движимого имущества) «государевы службы служить и подати платить». И то и другое члены посадского Мира делали на основании круговой Мирской поруки. Круговая порука служила основой организации посадского Мира, в том числе и посадского самоуправления.

Разряд «людей посадских» не покрывал всего городского населения и включал, наряду с людьми, имеющими торги, также и людей, имеющих промыслы, — городских ремесленников и чернорабочих. По данным Комиссии о коммерции 1860-х годов посадское население России имело следующий состав:

- ведущих вывозную торговлю 1,9%,
- ведущих лавочные торги в своем городе 40,7%,
- мастеровых 15,4%,
- чернорабочих и живущих праздно 42%.

Таким образом, только часть населения города, зачастую — меньшая его часть, несла на себе налоговое бремя государства. Именно эта часть принимала наиболее активное участие в органах муниципального самоуправления, а впоследствии — и в административном управлении городом.

Посадские «тяглецы» делились на 3 «статьи» по степени их имущественной состоятельности и, как следствие, «тяглоспособности».

Посадский Мир слагался из более мелких самоуправляющихся союзов, которые назывались сотнями и слободами. Сотни представляли собой профессиональные объединения, а слободы — территориально-административные подразделения посада. Тяглецы каждого посада приписывались к слободам и оставались приписанными к ним даже в случае смены места жительства. Каждый тяглец вносил посадские платежи и исполнял посадские службы своей слободы. Для рассмотрения слободских дел созывались слободские сходы.

Слободы выбирали своих «слободских старост», при которых состояли иногда также выбранные на слободских сходах «товарищи». В их обязанности

входило регистрирование слободских тяглецов и изменений в составе населения слободы, соби́рание податей, пресечение недоимок, созыв слободских сходов, надзор за воспитанием и обучением слободских сирот, представление в надлежащие места челобитных о слободских нуждах и заявлений о том, «что будет усмотрено нового к лучшему», надзор за описанием слободских оброчных статей.

### **«Регламент главного магистрата» Петра I**

Петр I ввел систему новых учреждений — городские магистраты, которые и по своему составу и во многом по функционалу оставались теми же посадскими учреждениями. Члены городских магистратов — президенты, бургомистры и ратманы — выбирались на посадских Мирских сходах. При этом и активное, и пассивное избирательное право в этих выборах предоставлялось только «первостатейным» Мирским людям — т.е. наиболее «тяглоспособным», состоятельным членам посадской общины.

По регламенту главного магистрата 1721 г. посадское население городов было разделено на 3 части по различию профессий без отношения к размерам «животов и промыслов»: Первую гильдию, Вторую гильдию и «подлых людей». К составу Первой гильдии регламент относил банкиров, купцов с отъезжими торгами и торгующих в рядах, городских докторов, аптекарей, лекарей, шкиперов купеческих кораблей, «золотарей», «серебренников», «иконников» и живописцев. Ко Второй гильдии относились мелочные торговцы, харчевники и разного рода ремесленники. К «подлым людям», поставленным вне гильдейских организаций, — наемные чернорабочие.

С конца 20-х годов XVIII в. деление на 2 гильдии было заменено делением на 3 гильдии, а в 1775 г. посадское население было разделено на цеховых ремесленников, купцов и мещан. К разряду мещан были отнесены те, кто обладал капиталом не более 500 р.; а обладающие большим капиталом считались купцами. Подтверждалось разделение купцов на 3 гильдии, хотя основания для разделения не приводились.

### **«Городовое Положение» Екатерины II**

В Городовом Положении Екатерины II, изданном в 1785 г., минимальная норма «гильдейского» капитала была повышена с 500 до 1000 рублей. В нем подтверждался исключительно купеческий состав гильдии и деление купечества на 3 гильдии; разделение производилось по размеру капитала. К Первой гильдии были отнесены купцы с капи-





талом от 10 до 50 тыс. руб., ко Второй гильдии — купцы с капиталом от 5 до 10 тыс. руб., к Третьей — купцы с капиталом от 1 до 5 тыс. руб.

Одновременно в Городовом Положении проводилось и профессиональное различие между гильдиями: к Первой гильдии относились купцы, занимающиеся «как внутренним, так и внешним торгом»; ко Второй гильдии — купцы, занимавшиеся «только внутренним торгом», и к Третьей гильдии — мелочные торговцы.

Основное же отличие нового порядка заключалось в том, что на место прежнего посадского самоуправления вводилось самоуправление общегородское.

В Положении устанавливалось «общество градское», слагавшееся из 6 разрядов городского населения, 4 из которых входили в состав прежней посадской общины. Новые разряды «общества градского» составляли «именитые граждане» и «настоящие городские обыватели». Основаниями для отнесения к разряду именитых граждан служили: успешное двукратное отправление выборной должности по городу; университетский или академический диплом на звание ученого или художника; капитал соответствующего размера; занятие оптовой (не лавочной) торговлей; обладание морскими кораблями. Основанием принадлежности к разряду «настоящих городских обывателей» служило обладание недвижимостью в черте города. Таким образом, теперь не только купцы, ремесленники и чернорабочие признавались членами городского самоуправления, но и каждый дворянин, чиновник, священник и т.д., приобретший в черте города дом, двор или земельный участок.

Все сословное «общество градское» получало по Городовому Положению ряд органов, через которые оно должно было осуществлять управление общегородским хозяйством: 1) Собрание общества градского, 2) Общую городскую думу, 3) Шестиголосную городскую думу, 4) Магистрат.

**Собрание общества градского** являлось сходом наиболее крупных «тяглецов», преимущественно из местного купечества.

**Общая городская дума** состояла из выборных представителей всех 6 разрядов городской общины. Разделение функций между двумя этими органами не было определено четко, разрешение этого вопроса было предоставлено жизненной практике. Известный русский историк и специалист в области государственного управления И.И. Дитятин писал: «Жизненная практика разрешила этот вопрос очень просто: она довольно быстро совершенно атрофировала оба названные собрания».

Еще одним органом городского самоуправления являлась **Шестиголосная дума**. Общая дума выбирала из своих рядов 6 членов, по одному от каждого из 6 разрядов городского населения. Порядок взаимоотношений между Шестиголосной и Общей думами определялся в Городовом Положении так же неясно, как и взаимоотношения Общей думы и Собрания общества градского. Обе думы должны были ведать одним и тем же кругом дел, но Шестиголосная дума должна была постоянно вести эти дела, а Общая дума — собираться для рассмотрения более сложных и трудных

вопросов. Особо интересной стороной этой конструкции была полная неопределенность и растяжимость понятия важности и трудности обсуждаемых дел как основания для разграничения зон ответственности двух дум.

В итоге, если формально Общая дума занимала руководящее положение в городских делах, то по факту она собиралась для обсуждения отдельных вопросов лишь в двух случаях: когда этого требовала коронная административная власть, либо когда известное постановление в силу каких-то обстоятельств нужно было подкрепить согласием обеих дум. В остальных случаях заведывание городскими делами сосредоточивалось в руках Шестиголосной думы.

Члены **Магистратов** выбирались только из купечества и мещанства. Тем не менее магистратам был присвоен по Городовому Положению ряд функций общегородского характера. За магистратами были оставлены судебные дела, в которые запрещено было вмешиваться городской думе. Помимо этого, на эти учреждения возлагались и чисто административные функции общегородского управления: «заведовать еженедельными торгами в городе и ре-

гулировать их сроки выставлением на рыночной площади распушенного знамени»; «заведовать иногородними торговцами и промышленниками, поселяющимися в городе и пользующимися городской выгодой», наблюдать за отъездом из города иногородних и иностранных гостей и следить, чтобы они не отъезжали, не расплатясь с долгами; вести книгу с описанием городских домов, строений, мест и земель для выдачи справок покупателям, нанимателям и принимающим в заклад эти объекты недвижимости; заведовать и руководить цеховыми учреждениями.

Таким образом, купеческая гильдия уже с 20-х годов XVIII в. получила и административные полномочия. Каждая гильдия представляла собой купеческую организацию со своими собраниями и выборными представителями — гильдейскими старшинами. В качестве посадских тяглецов купцы наряду с ремесленниками и чернорабочими участвовали в общепосадских сходах, составлявших следующий уровень городского самоуправления. Параллельно в качестве выборных представителей гильдейских союзов они принимали участие в общепосадской администрации. Гильдейские старшины также в некоторых посадах были помощниками Мирского посадского старосты, который играл роль исполнительного органа общепосадского схода и вел текущие дела посада в промежутках между сходами.

### **Особенности муниципального самоуправления в Москве**

Эта схема, общая для всех городов России, не работала в Москве. В Москве никогда не существовало общепосадского схода, не было и единой посадской организации. В XVII в. Москва представляла собой ряд обособленных друг от друга мелких самоуправляющихся союзов — «сотен» и «слобод», — которые не слагались в единый посад, как это было в других городах. В сотнях и слободах действовали свои сотенные и слободские сходы, избирались свои исполнительные



органы — сотские и старосты, но общего схода всех «людей посадских» в Москве не существовало. Если необходимо было общее представительство интересов всего посадского населения столицы, вместо общепосадского схода в Москве собиралось общее собрание сотских и старост всех слобод. Это собрание инициировало челобитные о нуждах, общих для всего московского населения. К коллегии сотских и старост обращалась власть, когда ей нужны были какие-нибудь сведения о московских людях посадских.

С 20-х годов XVIII в. в Москве устанавливается новый порядок городского самоуправления. Как и в других городах, во главе городских дел становится выборный магистрат, но тут по-прежнему отсутствуют общепосадский сход и посадский староста. Вместо них возникает другое учреждение, подчиненное магистрату и объединяющее мелкие слободские союзы, — Купеческая Гильдия или Гильдия Московского Купечества.

Собрания по внутренним делам происходили отдельно в каждой гильдии, в собраниях же по общегородским делам участвовали все гильдии, а председательствовал на них старшина первой гильдии. Собрания старшин всех гильдий под председательством старшины первой гильдии действовало и в промежутках между общими Собраниями, как их исполнительный орган и канцелярия. Канцелярия вместе с общими гильдейскими Собраниями составляла единый орган управления, официально называвшийся Гильдией Московского Купечества или просто Московской Гильдией. По составу Гильдия Московского Купечества быласловно-купеческим учреждением, но по «кругу ведомства» она выходила за пределысловно-купеческих дел и представляла интересы всего посадского населения Москвы. То есть в Москве XVIII в. купеческое самоуправление было идентично муниципальному самоуправлению, а купечеству было предоставлено право представлять все посадское население.

В таком качестве Гильдия Московского Купечества просуществовала вплоть до издания Городового Положения 1785 г., но и с его изданием роль и значение Гильдии фактически не изменились.

Городовое Положение вводило не только общепосадскую, но и общегородскую организацию, которая делала лишней функцию Купеческой Гильдии в городском самоуправлении. «Собрание общества градского» вводилось теперь и в Москве, и, казалось, необходимость сохранять для Москвы исключительный порядок уходила в прошлое. Но Собрание общества градского в Москве фактически слилось с Собраниями Гильдии. Из-за цензов на участие в Собраниях общества градского, установленных в Городовом Положении, туда могли входить только купцы двух первых гильдий и именитые граждане некоторых разрядов, и на Собраниях общества градского присутствовал тот же круг лиц, что и на Собраниях соединенных гильдий. Общество градское просто стало собираться в Гильдии, как это всегда бывало прежде.

Это положение не изменилось и с введением Устава столичного города Москвы при Павле I. Заменяв Думу ратгаузом, введя дополнительные Комиссии, Устав не затронул «нижний этаж» городского самоуправления, состоявшего из Гильдии, слившегося с ней Собрания общества градского и подчиненных Гильдии слободских учреждений. Гильдия существовала и действовала по-прежнему, только получала теперь указы не от магистрата и Шестиградской думы, а от ратгауза. Поэтому отмена Устава и восстановление Городового Положения Екатерины II при Александре I никак не изменили устройства и порядка деятельности Московской Гильдии.

Так, в течение всего XVIII в. и первых лет XIX столетия, несмотря на все перемены в устройстве городского управления, Московская Гильдия продолжала действовать, объединяя все московское купечество и защищая интересы всего городского общества.

Материал подготовлен на основе исторического очерка «Гильдия Московского Купечества». А.А. Кизеветтер. Москва, 1915 г. ✨

Елена Кисель

### **Из записной книжки консультанта**

Директор по маркетингу: «*Мы наконец-то договорились о методике оценки маркетинговой акции. Мы будем использовать линейную регрессию. Сейчас объясню...*»

Директор по персоналу: «*Извините, а можете рассказать об этом так, чтобы не унижать собеседника?*»

\*\*\*

Консультант: «*Хороший период истории или плохой — определяется не сложностью самого периода, а надеждой. Если большая надежда — то период хороший*».

\*\*\*

Финансовый директор: «*Мы участвуем в программе господдержки. Адреналин тот еще. В момент отчета нам могут поменять условия выполнения. Например, требованием по критерию «сохранение персонала» может оказаться не количество людей в штате, а количество пришедших-ушедших*».

Директор по персоналу: «*Так это же принципиально разные вещи! А можно сравнить хотя бы палец с пальцем? Хотя, извините. Как вы понимаете, я сейчас не с вами разговариваю...*»

\*\*\*

Менеджер по персоналу о методе набора сотрудников: «*Как только в голову не помещается, надо взять вторую голову, чтобы думала о конкретном*».

**Учредитель** — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов  
**Выпускающий редактор номера:** Гульнара Мингачева **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

**Редакционный совет:** Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

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» 2021 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)