

100

Если попробовать досчитать до ста, то на это уйдет чуть меньше двух минут.

Если попробовать дожить до ста лет, то вы получите массу изумленных и чуть завистливых поздравлений от окружающих, которые напряженно будут пытаться понять одно: «И как это ему удалось?»

Если попробовать выпустить сто раз бюллетень «Жизнь бизнеса», то окажется, что на это понадобится около 18 лет. Окружающие вряд ли засыпят его поздравлениями, потому что издание по-прежнему продолжает рассылаться точно только тем, кому оно и предназначено. Предпринимателям. Владельцам бизнеса. Топ-менеджерам. А они — люди не сентиментальные. Выжил за все это время — ну и молодец.

И ведь действительно — «выжил». Не раз и не два за эти годы возникали ситуации, когда приходилось решать: ну что, продолжаем выпуск или — все? Кризисы накрывали и нас не меньше, чем окружающих... Но какое-то чуть ли не мистическое чувство побуждало сказать — «нет!». И четкое ощущение: наша «Жизнь бизнеса» будет последним, что будет закрыто, перед тем как закроется сама компания.

И вот так, на этом мистическом чувстве или на ослином упрямстве, «Жизнь бизнеса» потихоньку пережила множество именитых изданий. Ушли с горизонта «Коммерсант-овы» дети — «Власть» и «Деньги». Пропали «Свой бизнес» и просто «Бизнес». Уходят не только издания — уходят из отрасли и журналисты, переключаясь на «котиков» — развлекательные издания, интернет-порталы или даже просто меняя профессию.

Это вовсе не радует нас. Мы никогда не считали себя с ними конкурентами. Слишком разный вес и масштаб у скромного корпоративного издания и у продуктов профессиональной журналистики. Да и ведь все эти уходы — простое свидетельство плачевного и все ухудшающегося состояния самого делового мира.

И тем не менее главной наградой для нас всегда было — видеть, приходя в кабинеты наших клиентов, партнеров и коллег, на их рабочих столах, наряду и вместе с «большими» деловыми изданиями, и бирюзовый уголок нашего — абсолютно неправильно, по мнению всех дизайнеров, изготовленного — бюллетеня.

А уж когда кто-нибудь говорил: «Вот вы в вашей листочке писали...» — это вообще работало бальзамом на душу и вдохновляло всех участников издания на новые свершения.

А то, что их работа — продвиг, в том самом смысле — «подвижничество», — можно

не сомневаться. 18 лет с точностью регулярно заводимых часов собирать портфель, брать интервью, просеивать собранный в полях юмор, вытрясать из бесконечно занятых консультантов новые аналитики или размышления, успевать в срок с корректурой и рассылками... Ну — один раз... Ну — десять... Но сто — это уже действительно серьезно.

И — о главном секрете. Почему мы так уверены в качестве нашего непрофессионального издания. Почему мы так упорно продолжаем готовить новые выпуски. Почему мы не хотим останавливаться на сотом номере и, не загадывая далеко вперед, делать сто первый, сто второй и, может быть, даже сто тридцать третий...



Новости наших клиентов и партнеров

- По рейтингу аналитического агентства «ТурСтат» **этнографический парк-музей «ЭТНОМИР»** вошел в пятерку самых популярных мест для развлечений и отдыха с детьми в 2017 году.
- Компания **BNS Group** заключила договор на эксклюзивное представительство бренда Karl Lagerfeld на территории России, Казахстана и Белоруссии. Первая торговая точка появится в торговом центре «Метрополис» весной 2018 года.
- На **Дмитровском заводе гибкой упаковки** запущена новая линия по производству пакетов Doypack. Новое оборудование позволяет производить упаковку для пищевых и непищевых продуктов. Производимая на новой линии упаковка не уступает лучшим мировым образцам и полноценно замещает иностранную. Линию смонтировали и установили всего за 3 дня!

Может быть, это покажется нескромным, но это происходит потому, что через наш бюллетень мы пытаемся хоть самую чуточку поддержать развитие делового сообщества, сферы бизнеса в нашей стране. Потому что видим, какие люди посвящают этому свою жизнь. И нам нравятся эти люди. И мы уверены, что если будут происходить изменения к лучшему — то далеко не в последнюю очередь именно благодаря им. Потому что до сих пор именно так происходило во всем мире, во всех странах. Если поднимается бизнес — поднимается экономика. Поднимается экономика — у страны, у людей, у детей появляются новые и новые возможности. И это интересно и правильно.

Через «Жизнь бизнеса» мы просто пытаемся продолжить то, что делаем в своей повседневной профессиональной работе — консалтинг, коучинг, менеджмент изменений. Встречаясь с людьми, мы хорошо видим, что менеджеры в компаниях прекрасно знают свой бизнес, свою нишу, свое поле. Очень часто они также читают много хороших книг и охотно делятся своими эмоциями по поводу эджайл-управления, плавания в «голубом океане» или работы с качеством в стиле «кайдзен». Но то, чего не хватает всем, — это знания того, что реально делается сегодня у других компаний в других отраслях бизнеса. И размышления над общими трендами, которые наблюдаются в жизни сразу многих компаний, независимо от того, в какой отрасли они работают.

Именно такие новости компаний, интересные всем, и такие общие тренды мы постоянно и стремимся отыскивать.

Поэтому подготовка каждого очередного выпуска нашей «Жизни бизнеса» для нас — это и «проблемный семинар», и экзамен. И возможность снова подумать об окружающем и поискать новые закономерности. И — радость от процесса этого поиска.

Надеемся, что этой радостью нам удастся делиться и с читателями. По крайней мере, когда к традиционной «бумажной» рассылке мы добавили и рассылку электронную, нас приятно удивил тот факт, что число «отказчиков», просивших отписать их адрес от рассылки, оказалось близким к нулю.

Подведем итоги. Все-таки сотый выпуск для выходящего раз в два месяца бюллетеня — это почти то же самое, что и столетний возраст для человека. Принимаем поздравления, восхищения и

даже зависть. Но при этом четко понимаем, что журнал — не человек. И продолжаем наращивать номера выпусков, пока это возможно.

И спасибо всем, кто каждый раз из ста приложил руку к появлению номера на свет.

И особое спасибо каждому, кто из этих ста выпусков прочитал хотя бы один и одобрительно покачал головой. Или подумал какую-то мысль. Или решил сделать что-то. Потому что именно для этого и трудились все те, кто выпускал бюллетень в свет.

А пока — ответственный за сто первый выпуск уже потихоньку откладывает в портфель материалы для нового номера... ✨

Евгений Емельянов



ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 26-летием!**

**Компанию
«Снежная Королева»
с 19-летием!**



**НП «АВТОМИР»
с 25-летием!**

**Компанию
«SQI management»
с 9-летием!**

Международный аэропорт Шереметьево с 58-летием!

«Бизнес-Грабли Клуб» — мост между бизнес-поколениями

20 апреля в Консалтинг-Центре «ШАГ» состоялась очередная встреча «Бизнес-Грабли Клуба» — традиционный диалог между первопроходцами российского бизнеса с 25-летним стажем и молодым поколением предпринимателей, начавших свое дело несколько лет назад.

На этот раз на суд аудитории и экспертной группы были вынесены две бизнес-истории: создание клуба испанской культуры «Тетро» (Глеб Карлсен) и запуск поисковика услуг и заведений «Shelme» (Алексей Городишенин). Экспертами выступили Борис Васильевич Андрианов, совладелец и Управляющий компании «Энергосистемы и Технологии», Дмитрий Юрьевич Агеев, Генеральный директор «ANTA RUS», Светлана Ефремовна Емельянова, Управляющий партнер Консалтинг-Центра «ШАГ».

Бизнес и испанский язык

Первым слово взял *Глеб Карлсен*, создатель испаноязычного клуба «Тетро». «Почему испанский язык? Мой отец русский, мама — перуанка, и до двенадцати лет я прожил в столице Перу, городе Лиме. Испанский — мой первый, родной язык. Русский начал осваивать только в 2005 году, когда приехал в Москву». Два года назад Глеб закончил Высшую школу экономики, факультет бизнеса и менеджмента. Параллельно с учебной преподавал испанский язык, а еще на протяжении двух лет работал в крупной туристической компании «Натали Турс», и это была хорошая возможность изучить бизнес изнутри. «К моменту, когда я поступал в ВШЭ, — поделился Глеб, — мне уже хотелось заняться бизнесом, создать что-то свое и на себе испытать, каково это — быть предпринимателем. Я знал, что это нелегко, что придется спотыкаться, падать, снова вставать. Но мне хотелось этого, хотелось выйти за рамки распорядка жизни, при котором всегда знаешь, что тебе делать».

Все началось в 2014 году, на третьем курсе, когда студенты выполняли практическую работу по бизнес-планированию. Нужно было придумать бизнес-проект, описать его, выложить на краудфандинговую платформу Boomstarter. Глеб выложил проект испаноязычного клуба, успешно прошел модерацию. Финансирования не собрал, но идея увлекла, хотелось продолжить. И учебное задание постепенно переросло в собственное дело.

Глеб отыскивал преподавателей, настоящих носителей испанского языка, договаривался с ними и перераспределял на них своих учеников. Можно сказать, что в значительной мере бизнес-модель собиралась из аутсорсинговых услуг как из кубиков. Заказывал то одни услуги, то другие, в зависимости от потребности. Получалось достаточно экономично. Арендовать помещение необязательно, можно работать через сайт. Создали и начали продвигать

сайт — пошли отклики от новых желающих изучать испанский. Клиентам предлагались на выбор разные режимы занятий: можно дистанционно, а если это Москва — можно и дома у клиента, и в его офисе. А не устраивает клиента дом или офис — быстро ищется что-то подходящее. Например нешумное кафе в удобном для него месте. Около 80 % работы приходилось на испанский язык, остальные 20 % — мастер-классы, так или иначе связанные с испаноязычной культурой: латиноамериканские танцы, уроки испанской и латиноамериканской кулинарии.

Но оказалось, что не все любители танцев хотят изучать язык, и не всем любителям испанского языка интересна кулинария. Аудитории получались несовпадающие, и упаковать все предлагаемые услуги под одним брендом было сложно. Экспериментировали, пробовали порознь, раздельно, в разных сочетаниях. Наконец в 2015 году появилось хорошее решение. Сотрудничество предложил Центр культуры и искусств «Меридиан» на Калужской. У них была идея организации постоянных масштабных встреч, посвященных испанскому языку и испаноязычной культуре.

Центр и клуб «Тетро» начали совместно, дважды в год, проводить дни испанского языка. Центр обеспечивал помещениями и поддержкой в продвижении, а программа, наполнение мероприятий событиями — все ложилось на «Тетро». В первый раз на день испанского языка пришли около ста человек, и это позволило органично объединять и проводить мастер-классы по всем трем направлениям. Затем людей стало приходиться в два-три раза больше. Это дало постоянный приток желающих

продолжить общение с испанской культурой в клубе Глеба, хотя сложности трех видов услуг под одним брендом остались.

До конца прошлого года у «Тетро» была неплохая посещаемость, а конверсия от социальных сетей — порядка 1 %. Не так мало, если учесть, что у более крупных компаний с весомыми маркетинговыми бюджетами конверсия составляет порядка 5 %. У «Тетро» немало поклонников, каждое проведенное мероприятие надолго запоминается. Постепенно формируется и стабилизируется аудитория. Пока компания небольшая, организаторы могут позволить себе роскошь работать с клиентами не по стандарту, а на основе индивидуального человеческого подхода. Многие за этим сюда и приходят.

Сейчас большая головная боль «Тетро» — неустойчивость продаж. Многие клиенты пропускают занятия, многие отказываются, а потом снова приходят. «Возможно, — рассуждает Глеб, — наше сотрудничество с преподавателями без их найма на работу, на основе одних только договоренностей, — не лучшее решение. Бывают случаи,



когда преподаватели уведут клиентов и занимаются с ними тайне от нас. Точно отследить масштаб бедствия невозможно, но есть косвенные признаки, и ощущение такое, что эта утечка наносит бизнесу большой ущерб. Да и результаты, если сравнить с прошлым годом, — не растут, даже пошли немного на убыль».

Еще одна задача, которую предстоит решать в ближайшем будущем — создание мобильной версии сайта. Исследования показывают, что сейчас клиентский трафик все больше и больше идет со смартфонов. И клубу пора делать адаптивный сайт, которым было бы удобно пользоваться через мобильные устройства.

«Думаю, на своем предпринимательском пути я сделал немало ошибок, — завершает презентацию Глеб, — но каких? Проблем много, следующие шаги вижу довольно приблизительно. Вопрос к экспертам: что бы вы делали сегодня на моем месте?»

Эксперты: от набора услуг к захватывающему погружению

Дмитрий Агеев: Мне давно приходится иметь дело с зарубежными поставщиками и вникать в их языки — английский, итальянский. Мое глубокое убеждение: если изучаешь язык просто с преподавателем, — не важно, в очном контакте или дистанционно, — это по большей части будет зубрежка. Не каждая голова приспособлена к зубрежке. Думаю, как минимум у половины людей не приспособлена.

Но часто к необыкновенному результату приводит погружение в языковую среду. У меня родственники в Италии, их дети там живут. Так они, прожив в стране год, говорят на итальянском не хуже самих итальянцев. В ваших словах проглядывает идея создать среду погружения в язык, но в вашей практике она не реализована. Поэтому я бы не ломал голову над тем, как сложить пазл из разных услуг, а целенаправленно

выстраивал бы вокруг испанского языка разные формы погружения. Танцы — отличный повод для этого. Кулинария — тоже отличный повод. Может быть, изучение истории культуры. Люди должны общаться на языке, должны вместе делать что-то интересное. Очень уместны были бы конкурсы: кто больше запомнит, кто лучше приготовит.

А когда вы просто продаете преподавателей, то вся постановка дела подталкивает их уходить вместе с клиентами. На рынке преподавателей языка вы конкурировать не можете. Ведь они — самозанятые люди, они могут обучать и без вас. Нет накладных расходов, можно предложить более низкую цену. Чтобы удержать людей, вы должны создавать среду настолько ценную и привлекательную, чтобы приходили к вам, а не к преподавателю. Тогда танцы, кулинария — это не дополнительные услуги, это — способы погружения в культуру. Человек, если хочет полноценно знать язык, должен знать культуру и должен не зубрить, а общаться на языке. Индивидуальные уроки могут быть подспорьем, но вы совсем не используете потенциал групповых занятий, не используете мотивирующие возможности совместных действий. И повар должен быть испаноговорящий, пусть не ахти какой. И в Испанию стоит не просто

туристами ехать, а сдавать экзамены. Приготовить пять блюд, показать четыре танца. Кто не хочет танцевать — пусть играет на гитаре, пусть расскажет что-то из истории Латинской Америки. Нужно все продумать и упаковать так, чтобы это был единый языковой курс с погружением. И чтобы осваивать язык в клубе было в разы интереснее и в разы эффективнее, чем с преподавателем.

Что же касается ваших попыток все отдавать на аутсорсинг — это большая беда. Пять лет назад тема была модной, революционной, все говорили об аутсорсинге. Сегодня эту моду уже распробовали. В большинстве случаев оказалось, что затраты на выяснение отношений с аутсорсерами многократно превышают выигрыш от работы с ними. Вам сделали сайт за 25 тысяч — вспомните, сколько раз вы его потом переделывали? Было такое? Когда у вас будет целый завод, тогда можно подумать и об аутсорсинге. А пока ваш бизнес — он у вас на кончиках пальцев. Ваша идея замечательная, но вы ее до конца не довели. Надеюсь, доведете.

Борис Андрианов: Присоединюсь. Так случилось, что мое базовое высшее образование — преподаватель иностранного языка. Есть разные методики преподавания. Можно пойти в языковую школу с хорошими преподавателями, они будут давать домашние задания, требовать и заставлять. Кому-то нравится такой подход, а для кого-то неприемлем. Можно ведь не заставлять, а создавать такую вовлеченность и заинтересованность, что люди будут входить в язык на одном живом дыхании, без всякого насилия

над собой. В вашем проекте проглядывает идея изучения языка через погружение в культурную среду. Как это могло бы быть? Люди танцуют, общаются на испанском, у них появляются сильные положительные эмоции, и это само по себе еще глубже вовлекает в общение. Так же может работать и кулинария, и поездки в Испанию. Это было бы замечательно, но у вас этого нет. А есть как будто разные отдельные

предложения, и одни клиенты хотят одного, другие — другого, вы сами об этом сказали. Язык, кулинария, танцы — не складываются в целое. Я бы прежде всего искал методику, которая позволила бы дать людям ценность вхождения в язык через интересные события. Неявно эта ценность у вас присутствует, но вы ее до конца не додумали, а потому не предлагаете и не продаете.

Светлана Емельянова: Итак, что же вы продаете? Вы продаете тусовку, общение по интересам — а это и есть самое ценное, в чем нуждаются люди. Людям нужно сообщество. На базе изучения испанского языка и испанской культуры — отлично. А могла бы быть рыбалка или любовь к классической музыке. Когда мы вовлечены в сообщество и в то, что всем нам по душе, мы и учимся по-другому, и новые умения даются легче, и язык приложится. Но хочу сказать о другом. Бизнес начинается с владельца и заканчивается владельцем. Я слушаю вас, смотрю на вас — и вижу: вы устали от неудач, вам все это уже не так интересно, как интересно было на старте. Нет уже того драйва, той энергии. Вы, безусловно, предприниматель по натуре, и сегодня вы перед выбором. Либо честно сказать себе: этот кусочек жизни закончился, спасибо ему, впереди — новые замыслы



и проекты, новые удачи и неудачи. Либо принять другое решение: это мой путь, и я хочу идти им дальше. Но чтобы перезапустить себя, вам нужно второе дыхание, нужна энергия. Сейчас этой энергии нет и ее нужно искать. Искать новые ресурсы в себе самом, может быть — в содружестве с единомышленниками и партнерами.

На идею партнерства Глеб откликнулся очень живо. «Были моменты, — сказал он, — когда я переставал прицельно заниматься клубом и включался в другие бизнес-проекты. Почему? Теперь понимаю: потому что в этих проектах, в отличие от «Тетро», я был не один. Мне очень нравится идея насчет партнера по клубу, и я буду его искать».

Все услуги города на ладони

Алексей Городишенин, соучредитель стартапа «**Shelme**», представил онлайн-систему бесплатного бронирования услуг, позволяющую экономить время. Чтобы сходить в ресторан, нужно найти информацию в интернете, изучить большое количество отзывов, выбрать место, забронировать столик. Захотели красиво постричься — та же история.

Часто бывает жалко времени, чтобы звонить, выяснять, выбирать. Поэтому мы просто не пользуемся какими-то услугами, даже если хотели бы. Если же у нас есть одно мобильное приложение, через которое можно быстро найти и выбрать все нужное, мы делаем это гораздо охотнее. С другой стороны, многие предоставляющие услуги компании испытывают сложности с привлечением новых клиентов, их вложения в рекламу не всегда эффективны.

«Сегодня, — рассказывает Алексей, — агрегаторы, такие как Booking, Gettable, Delivery Club, Uber, концентрируют информацию и дают нам более быстрый доступ к услуге. Мы пошли вширь и создали сервис, который позволяет объединить большое количество услуг из разных сфер: развлечения, еда, автомойки, сфера красоты. Все в одном приложении, на одной кнопке, с предоставлением единой программы лояльности». Приложение можно скачать на iOS и Android, а потом зайти в него с любого мобильного устройства и воспользоваться удобным поиском услуг. Поиск услуг также доступен с сайта сервиса. Все услуги в едином интерфейсе, можно подыскивать поблизости, с лучшими отзывами и оптимальными ценами. Идея проекта родилась в ноябре 2015 года, а разработку начали после того, как 200 предприятий подтвердили, что готовы подключиться к поисковому сервису. В августе прошлого года проект запустился в Омске, где удалось получить поддержку от Омского регионального бизнес-инкубатора. Порядка 300 заведений уже подключены к сервису, около 1300 клиентов им пользуются, и число их ежедневно растет. Некоторым из тех, кто воспользовался сервисом в Омске, эта история понравилась, и они захотели представлять «Shelme» в своих городах. Они выкупили франшизу. «Сейчас начинается подключение в Краснодаре, Екатеринбурге и Новосибирске». Выступающие надеются, что с середины лета сервис будет доступен для пользователей.

Доход системы формируется из двух составляющих. Первая часть — с каждого оплаченного чека платформа

получает от партнеров 10–30% комиссии. Из этих денег 7% — возвращается клиенту в качестве бонусных баллов, которыми он рассчитывается за другие услуги в рамках сервиса. Другой источник — разовый взнос за подключение к сервису (от 5 до 60 тыс. рублей, в зависимости от заведения). «За эти деньги мы поддерживаем представителя малого бизнеса не только местом в каталоге и формированием количества контактов с клиентом, но и помощью в оцифровке текущих прайс-листов, написании рекламных текстов и профессиональной фотосессией», — рассказывает Алексей. Это нужно, чтобы участники системы могли «красиво» представить свои услуги и быть конкурентными среди коллег.

Услуги сервиса востребованы в первую очередь в крупных городах, в большей степени за счет тех, кто не живет постоянно в этом городе — командированных, приезжих, отпускников и т. д. Эти люди плохо знают город, у них нет времени «на опыте» проверять качество, ища идеальную парикмахерскую или кафе. Хотя и местные жители не отказывают себе в праве воспользоваться чужим клиентским опытом. Владельцы проекта планируют развиваться в российских миллионниках, затем «покорение» Москвы, потом планируют выйти за пределы страны. Уже сегодня под эти планы собрана команда из digital-маркетологов, разработчиков, специалистов по продажам, службы поддержки партнеров и клиентов.

«Для того чтобы развивать сложную экосистему, интегрирующую клиентов и поставщиков разных услуг, нужны немалые средства. У нас есть бизнес-план, сейчас ищем инвестора. Согласно расчетам, вложив в бизнес порядка 30 млн рублей, через 3 года можно будет получить прибыли 90 млн рублей. Мы строили компанию таким образом, чтобы развивать ее поэтапно — находить инвестиции, делать за счет этого следующий шаг, затем переходить к новому раунду инвестирования, и на каждом шаге накапливать ка-

питализацию. Изначально план был такой: найти инвестиции на seed-раунде и дальше идти со своим инвестором до раунда А. В поисках инвестиций мы обошли порядка 80 разных фондов, получили много обратной связи. И, к сожалению, слишком поздно выяснили: под проекты, подобные нашему, — под маркетплейсы — на российском рынке привлечь таким образом инвестиции практически невозможно. У нас инвесторы вкладывают в маркетплейсы начиная с раунда А. И мы попали в финансовую ловушку. Сегодня бизнес еще не окупает все операционные затраты, и пока, на малых оборотах, экономика проекта не сходится. Как это обычно бывает в таких проектах, она сойдется только через определенный период времени. Если не найдем инвестора, то придется многое менять, чтобы здесь и сейчас зарабатывать столько, сколько нужно для поддержания жизни проекта».

После презентации посыпался град вопросов. Экспертов интересовал состав пользователей сервиса, себестоимость установки бесплатного приложения, тип, уровень и рентабельность заведений, готовых отдавать за клиента 20% от выручки. Интересовали гарантии качества услуг, наличие других агрегаторов в разных регионах и уровень кон-



курении между ними, условия сотрудничества с франчайзи, аналоги подобных проектов в мире и в России. На многие вопросы команда дала обоснованные ответы, какие-то вопросы заставили выступающих взглянуть на свой бизнес под другим углом.

Безусловно, основатели проекта осознают и возможные риски по выходу в новые города России. В мировой практике представлено немало сервисов по онлайн-бронированию, основным отличием которых является выбор одной узкой ниши. В мире существуют агрегаторы нескольких видов услуг, но они пока не вышли на российский рынок, и у нас нет представления о том, насколько они будут успешны относительно узкоспециализированных агрегаторов.

Экспертная оценка

Собрав и сопоставив цифры, факты и детали, эксперты вынесли свою суровую оценку. В последнее время во всем мире мы наблюдаем бум стартапов. На этой волне многие молодые люди вдохновляются идеей: найти инвестора, на деньги которого можно экспериментировать. Безусловно, вкладывая собственные силы и средства. Но большая часть бюджета планируется на инвестиционные деньги. И уже с помощью полученных инвестиций доработать свой проект, проверить отдельные бизнес-гипотезы. Как и в любой большой игре, есть проекты, которые могут стать убыточными из-за непроработанной бизнес-модели. Таких примеров много, однако случаются и истории успеха. Но крайне редко, поэтому на «авось» лучше не надеяться. Бумага вытерпит любой бизнес-план. А вот



инвестор, особенно если он сам заработал свои деньги, будет оценивать прежде всего жизнеспособность модели в боевых условиях, на уровне реально действующего бизнеса.

Рекомендация экспертов была однозначной: не уповать на инвестора, а решать проблему рентабельности своими силами. И построить пусть небольшой, но реально зарабатывающий деньги бизнес.

Для начала можно выбрать узкий сегмент услуг и сфокусироваться на нем. Либо — «накрыть» своим сервисом какой-то город так плотно, чтобы люди ориентировались только на «Shelme» и слышать не хотели про другие сервисы онлайн-бронирования

и заказа услуг. Третий вариант — развернуться на 180 градусов и подумать над тем, какой еще бизнес можно начать с сильной командой разработчиков, маркетологов и продавцов.

В конце встречи Алексей поблагодарил экспертов за обратную связь и дельные советы. Он и сам был в шаге от того, чтобы прийти к тем же выводам и оценкам, и в результате обсуждения проекта сделал наконец этот шаг. «Мы сами загнали себя в западню, потому что в расчет принимали не столько реальность, сколько расписанные истории успеха. Мы готовы продолжить работать над нашим сервисом и в ближайшее время предоставить реально ощутимый результат в виде устойчивого роста числа постоянных пользователей и партнеров сервиса, а также способность нашего проекта генерировать прибыль самостоятельно», — сказал он в заключение. ✨

Записал Юрий Пахомов

Корпоративное управление

Кто такой корпоративный секретарь?

В этот раз в рубрике «Корпоративное управление» мы решили рассказать о такой незаметной фигуре в системе корпоративного управления, как секретарь. На самом деле корпоративный секретарь — необходимая позиция в зрелом Совете Директоров (далее — СД) или Наблюдательном Совете (далее — НС). Занимающий эту позицию человек отвечает за то, чтобы безупречно организовать работу Совета с точки зрения соответствия формальным требованиям закона, данного Совета и пожеланиям его членов.

С самого начала создания СД или НС возникает необходимость ведения протокола заседания. Какими бы простыми или сиюминутными ни были бы обсуждающиеся вопросы, должен быть кто-то, фиксирующий принятые решения и задачи для исполнения. **Подготовленные протоколы** надо согласовать со всеми участниками заседания, чтобы исключить возможные недопонимания между членами Совета и быть уверенными в том, что все они находятся в едином поле взаимодействия и коммуникаций.

Формирование повестки дня — важная часть функционала корпоративного секретаря, требующая увязать вопросы для обсуждения с всегда имеющимся лимитом времени на него.

Примыкающей к функции формирования повестки

дня является **функция тайм-кипера**, предполагающая, что корпоративный секретарь не только обозначает время на разные вопросы повестки дня, но и контролирует следование регламенту заседания Совета.

Согласование сроков заседаний Совета — непостоянная задача для корпоративного секретаря. Особенно в случае, если часть членов Совета являются внешними людьми или отошедшими от оперативного управления бизнесом акционерами.

Хранение всех документов Совета и в этой связи выполнение функции **архивариуса** — также ложится на плечи корпоративного секретаря.

В Совете Директоров больших корпораций эти функции выполняет даже не просто один человек, а целое (часто — юридическое) подразделение. Мы же говорим здесь о СД частной компании малого и среднего размера. Для таких организаций возможны три варианта. Во-первых, функции корпоративного секретаря может выполнять один из членов Совета или все они по очереди. Такие прецеденты нам хорошо известны. Во-вторых, функции корпоративного секретаря могут выполнять аутсорсеры — обычно консультанты по управлению. В ряде СД наших клиентских компаний мы их и выполняем. И наконец, в-третьих, что встречается наиболее часто, — компании имеют

в штате СД выделенного человека, наделенного полномочиями корпоративного секретаря.

Какие полномочия обычно бывают у корпоративного секретаря?

Присутствующий на всех заседаниях СД или НС корпоративный секретарь по факту становится свидетелем и частичным участником всех дискуссий членов Совета. Конечно, он не имеет права голоса, но задать уточняющий вопрос по поводу позиций участников или принимаемого решения он может и должен, потому что ведет протокол заседания и обязан точно отразить все происходящее на заседании.

Кроме того, корпоративный секретарь имеет полномочия связываться с любым членом СД или НС, напоминая о данных тому Советом поручениях или датах встреч.

В собственной практике работы Наблюдательных Советов у наших заказчиков мы часто становимся ведущими заседаний и их фасилитаторами. Мы строим обсуждение вопросов так, чтобы все участники Совета могли высказать свое мнение и чтобы появилось решение по темам разговора. Вы скажете: но это же близко к тому, что делает Председатель НС или СД. И будете правы: в условиях становления системы корпоративного управления внешние консультанты-модераторы, организуя работу нового Совета, зачастую выполняют ту функцию, которая впоследствии переходит к реальному ПСД.

Какими качествами должен обладать корпоративный секретарь?

Прежде всего корпоративный секретарь не может не быть доверенным лицом — человеком, которому верят все члены НС или СД. Они должны знать, что конфиденциальные разговоры на Совете не выйдут за пределы Совета ни в коем случае.

Важно также, чтобы корпоративный секретарь был человеком деликатным и, будучи причастным к приватным

темам бизнеса, знал свое место, не лез в принятие решений, не заявлял свою позицию, но лишь фиксировал те точки зрения, которые высказывают члены Совета.

Профессионально пригодными к выполнению функций корпоративного секретаря мы считаем тех, кто точно схватывает смыслы обсуждения и может грамотно передать их в тексте, тех, кто хорошо формулирует мысли и структурирует текст протокола.

Но самое главное требование к корпоративному секретарю, на наш взгляд, это способность помнить все договоренности и документы, решения и поручения, чтобы в нужный момент напомнить членам Совета и его Председателю о том, о чем они подзабыли. Чтобы всегда он мог знать, где найти ответы на те или иные разночтения в толкованиях принятых решений, почти всегда возникающих по истечении времени.

Что же касается собственной организованности и умения привнести ее в работу Совета, то очевидно, что это

тот базовый уровень компетенций, при наличии которого вообще может рассматриваться вопрос о том или ином кандидате на позицию корпоративного секретаря.

Оплачивается ли работа корпоративного секретаря?

Да, разумеется, ведь работа корпоративного секретаря — разновидность наемного труда, а не выборная деятельность. Если в компаниях существует постоянно действующий Совет Директоров, то одной из строк его бюджета становится оплата штатных сотрудников, первым из которых всегда будет корпоративный секретарь.

Если же речь идет об этапе становления системы корпоративного управления в бизнесе, то за выполнение этой функции Совет либо оплачивает работу аутсорсеров, либо принимает решение о том, чтобы выполнять эту функцию по очереди, часто не выделяя на нее отдельную строку бюджета. ✨

Светлана Емельянова

Кризис и кадровое обновление

На растущем рынке выведение бизнеса в отраслевые лидеры — вопрос амбиций владельцев и топ-менеджмента. На падающем рынке отрыв от конкурентов становится для кого-то еще и вопросом выживания. Чем острее ценовая конкуренция, тем ниже маржинальность. А чем ниже маржинальность, тем важнее сохранять, а еще лучше — увеличивать объемы продаж за счет конкурентов. Сегодня немало бизнесменов настроены по-боевому и делают ставку на прорыв. Прорыв в совершенствовании продукта, в оптимизации внутренних процессов, в работе с клиентами. При этом довольно быстро обнаруживается необходимость привлечения в компанию новых людей, уровень компетенций которых отвечает уровню «прорывных» задач. Бизнесу-лидеру нужны лидеры-специалисты. В последние месяцы запросы бизнесов на сильных топ-менеджеров и ключевых специалистов растут. Но при этом отчетливо обозначается фактор, тормозящий кадровое обновление

многих компаний. Этот фактор — иллюзии работодателей относительно состояния и возможностей сегодняшнего рынка труда. Людям свойственно принимать желаемое за действительное, порой эта склонность даже спасительна. Но, похоже, для кадрового рывка лучше иметь трезвый взгляд на вещи.

Иллюзия первая: крутой специалист за небольшие деньги. Сегодня немало компаний разоряются и выбывают из игры, во многих прошли и продолжают сокращения. Рабочих мест становится меньше, и человеческий ресурс действительно подешевел. Среди нынешних соискателей довольно много людей, готовых работать за половину своей прежней зарплаты. Но это совсем не те люди, которые нужны, чтобы обеспечить бизнесу рывок. Сильный специалист знает свою силу и свою цену. Если в настоящее время он ищет работу, то довольно быстро получает предложения от разных компаний. Нельзя сказать, что снижение

стоимости труда совсем не коснулось сильных управленцев. Коснулось. Но в гораздо меньшей степени, чем это произошло в целом по рынку труда. Из наших наблюдений можем сказать: те люди, которые действительно могли бы привнести в бизнес «бациллу развития», если и готовы подвинуться в зарплате, то не более чем на 10–15%. Но никак не на 30–40%, на которые рассчитывает работодатель. Упорство работодателей в этом вопросе приводит обычно не к коммерческой победе, а к упущенной возможности и потере времени.

Иллюзия вторая: универсальный суперпрофессионал. Главное в бизнесе — его эффективность, максимальный результат при минимуме привлеченных ресурсов. Поэтому можно понять бизнесменов, стремящихся сохранить компактность команды даже при значительном росте масштабов компании. Иногда это возможно. Но лишь для узкой категории новейших «цифровых» бизнесов. Первый признак таких бизнесов — обширная и постоянно расширяющаяся сеть партнеров и аутсорсеров. Второй признак — полная автоматизация основных процессов: 90% всей работы осуществляет информационная технология с ее неограниченными резервами «пропускной способности». Для тех же, кто работает в более традиционных бизнес-моделях, ни с какой стороны нельзя обойти принцип разделения труда и специализации. Пока бизнес невелик и только начинает разворачиваться, каждый из ключевых сотрудников может решать много самых разнообразных и разнородных задач — и обеспечивающих, и коммерческих, и рутинных, и креативных. Но если для быстрого роста необходимо привлечь людей из «высшей лиги», то универсалов среди них уже не найти. Чем масштабнее компания — тем выше специализация топ-менеджеров.

Вспоминается случай: один из наших заказчиков долго и упорно искал специалиста, который смог бы на высочайшем профессиональном уровне решать и задачи коммерсанта, и задачи технаря. С одной стороны — наладить эксплуатацию объекта недвижимости и обеспечить его безукоризненное состояние. А с другой — сделать максимальную прибыль на привлечении арендаторов и создании для них уникального набора услуг. Мы изучили сотни резюме и встретились с десятками соискателей. И вот обобщающий вывод, который можно считать достоверным даже статистически: возможны только три категории кандидатур. К первой относятся «универсалы» с опытом работы в небольших компаниях. Они действительно могут и прода-

вать, и решать некоторые инженерные задачи. Но способы, которыми они привыкли это делать, а главное — уровень результативности их работы — были бесконечно далеки от того, что происходит «на переднем крае» лучших отечественных практик. Можно было бы взять такого человека и закрыть оба фронта. И на обоих фронтах — проиграть сражение конкурентам. Рывок компании в новое качество таким людям не по плечу: не тот опыт, не тот кругозор, не те знания. Вторая и третья категория — сильные коммерсанты, но без опыта или почти без опыта работы эксплуатационщиком. Или, наоборот, замечательные эксплуатационщики, но никак не коммерсанты. При этом перспектива освоения «смежной профессии» ни тех ни других не устраивала. Отсюда мораль: в высшей лиге нет универсалов!

Опыт показывает: иллюзии плохо развеиваются силой убеждения. Лучше всего они преодолеваются путем проб и ошибок. Должно состояться много встреч с самыми разными кандидатами, прежде чем работодатель выставит для себя верные поисковые ориентиры. Значит, надо быстрее проходить этот путь, надо искать «людей своей мечты», надо встречаться. Кто начал это делать — в любом случае выиграет. Выиграет у тех, кто предпочел ничего не менять и замедлить в надежде, что кризис его не заметит, пройдет мимо. ✨

*Елена Кисель
Юрий Пахомов*

Из записной книжки консультанта

Владелец сети, торгующей стройматериалами: *«Даже не знаю, с какой стороны укусить этих застройщиков!»*

Владелец бизнеса: *«Зарабатывать деньги — это очень геморройное занятие...»*

Обсуждение на тренинге: *«Сколько лет сотруднику?» — «Конкретному — от 30 до 50, в зависимости от того, как он провел выходные.»*

Менеджер о финансовой отчетности: *«Любую цифру хочется видеть, но надо же договориться, насколько хочется ее видеть!»*

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» **Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов

Выпускающий редактор номера: Инна Власова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова

Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

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

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2017 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru