

Интервью

Из работы в дружбу легко. Наоборот не получается

Мы продолжаем серию интервью с молодыми предпринимателями — разговор об их бизнесе, о методах управления, о life-style. Представляем **Дмитрия Елисова**, основателя и руководителя проекта **FlyStat**. FlyStat — агентство, работающее на стыке ИТ и маркетинга. Основная задача — сделать продажи заказчиков прозрачными, а бизнес — более управляемым. И как обычно это бывает, общение с Дмитрием вышло за рамки разговора о бизнесе.

— **Дмитрий, каких принципов вы придерживаетесь в управлении людьми?**

— Основная роль руководителя, лидера, — если говорить о моем опыте, — быть ярким, быть «звездочкой». А основная задача — делать так, чтобы всё вместе держалось и не распалось. С одной стороны, руководитель и подчиненные должны жить одной жизнью. Это позволяет мне как руководителю относиться к своим сотрудникам человечно. С другой стороны, если подчиненные не хотят жить «моей» жизнью, значит, нам с ними не по пути. И две недели, отведенные на стажировку нового сотрудника, — это не столько оценка умений и навыков, сколько время, чтобы понять: сработаемся или нет. Если у меня не появилось желание пригласить коллегу пообедать, то мне этот человек не подходит.

— **А если вам вдруг понадобится уникальный специалист, с которым вы категорически не совпадаете лично?**

— У меня была такая ситуация. И ничего не получилось. Заставлять работать — сложный и неблагодарный труд. Нужно человека контролировать, заставлять, уделять внимание выполненным и невыполненным задачам...

я не люблю и не хочу тратить на это силы и время, мне это кажется лишним.

— **Сколько сейчас человек работает в вашей компании?**

— Сейчас нас мало, со мной получается семеро.

— **И все семеро дружите — знаете, как у кого зовут жениха/невесту, кошку/собаку/рыбку, какое хобби? Или есть границы личного общения?**

— С кем-то я почти каждый день обедаю, с кем-то чаще общаюсь удаленно. Например, про своего помощника я знаю, что в среду он был на хоккее, вчера ходил в кино, а сегодня снова идет на хоккей. А в субботу он мне прислал клубнику, которую собирал на даче. Я не знаю, останется ли общение на таком же уровне,

когда нас будет тридцать или сорок. Но я думаю, что все останется так же, людей я часто набираю.

— **Высокая текучесть?**

— Это связано с разными проектами и требованиями к людям. Я работал в Америке, там были одни люди. Начал работать в России, мне перестали быть нужны англоговорящие сотрудники с международным опытом, потихоньку заменяю на тех, кто лучше ориентируется в российских реалиях и бизнес-задачах.



Новости наших клиентов и партнеров

- Сразу четыре игрушки собственных торговых марок **компании Наша Игрушка** были награждены Дипломом I степени и золотыми медалями «За качество» на 17-м Международном конкурсе АНО «СОЮЗЭКСПЕРТИЗА» ТПП РФ и АО «ЭКСПОЦЕНТР» в рамках 23-й Международной специализированной выставки «МИР ДЕТСТВА-2017».
- Среди европейских авиагаваней **международный аэропорт Шереметьево** на протяжении семи месяцев удерживает лидерство по пунктуальности полетов согласно исследованиям американского информационно-статистического сервиса Flightstats в категории Major Airports.
- BMW уже много лет — генеральный партнер марафона в Мюнхене, а **компания BMW Group Россия** в этом году уже в 3-й раз выступила «спонсором» учеников школы правильного бега I LOVE RUNNING со всей страны, участвовавших в этом соревновании, обеспечив их важными предметами спортивной экипировки.

— Не тяжело менять людей, если вы с ними дружите?

— Почему?! Нет, мы с ними продолжаем общаться.

Вчера меня моя бывшая помощница спрашивала, как переехать в другую страну, мы с ней общались на эту тему. А еще с одной бывшей сотрудницей мы общались несколько дней назад... Остаемся друзьями, потому что люди-то замечательные!

— Уж слишком все радужно выглядит. И никогда никаких проблем из-за близкого общения с подчиненными?

— Было и такое, в самом начале. Пару раз я «закосячил» жестко. Например, выдал «в открытую» двум сотрудникам зарплату, каждый узнал про «доход соседа». Это был, конечно, мой большой косяк. Я не знал, что это так плохо влияет на людей, я думал, что они более лояльно все это воспримут. Тот, который получил больше, остался, а у кого зарплата была меньше — сразу ушел.

Для меня это было и неожиданностью, и уроком на будущее.

— Этот вопрос напрашивается сам собой — может, тогда сразу на работу друзей нанимать?

— Был опыт. Почему-то в эту сторону не работает. То есть из работы в дружбу переходишь легко, а из дружбы в работу у меня пока не получилось ни разу.

— Дмитрий, мы знаем, что вы работаете в бизнесе с отцом. Расскажите про этот опыт.

— Началось все с того, что папа сказал: «Расти сам, потом будем обсуждать». К счастью, эта планка была преодолена в 2015 году. С 2011 по 2015 год я развивался сам. В 2014 году десять сотрудников — это были мои личные силы и средства, папа тогда еще не участвовал.

— Вам сколько тогда было лет, в 2011–2015-м?

— Мне тогда было 20–23. Потом переехал в Америку, работал над проектами там. Папа увидел, что я работать умею и проекты закрывать умею. После этого начал со мной в партнерстве работать. Мы создали юрлицо — 50/50. Деньги тоже пополам вкладывали.

— Не ссоритесь? Как переживаете конфликт отцов и детей?

— Мне очень повезло с отцом. Он всегда разрешал мне совершать ошибки. Не фатальные, конечно. Есть ситуации, когда он «лезет» и говорит, что и как лучше сделать, основываясь на своем опыте. А иногда позволяет приобрести опыт. И за это ему огромное спасибо! Мне кажется, что попытки уберечь от неправильных действий — самый главный источник ссор родителей и детей.

— С папой повезло. Но ведь работать приходится не только с теми, кто под-

держивает. Как происходит общение со старшим поколением вне компании?

— Иногда получается, а иногда не очень. Например, сейчас работаю с клиентом — продавцом сантехники. Создаю им CRM, весь учет. Они очень быстро выросли — с одного магазина в 10 человек до 40 магазинов за полгода. Все в компании поменялось, и теперь надо следить: где-то бумажки важные теряются, где-то воруют. Раньше все общались, а теперь, чтобы был порядок, наоборот, должны перестать общаться лично и работать только через систему. Перед началом проекта я честно сказал, что у меня компетенции только в ИТ. Но бухгалтерия и экономика компании — важная часть CRM. Нашли человека, который готов помочь, рассказать, посоветовать. Реальный бизнесмен — зарабатывает 15 млн в месяц, три завода обуви, типография и одежная фабрика.



ПОЗДРАВЛЯЕМ

С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию
«Вымпелком»
с 24-летием!**



**Компанию
«Blackwood»
с 26-летием!**

Компанию «АРПИКОМ» с 14-летием!

Приехали к нему перенимать опыт. У нас все цифрами меряется: я зарабатываю, условно, 300 тысяч, мой клиент, условно, три миллиона, а этот дядька — 15. Значит, едем учиться к нему. Приехали, начали разговаривать, и выясняется, что я не отличаю расходы от взаиморасчетов, ничего не понимаю про счет-фактуру и т.д. Он посмотрел на нас — на меня и моего клиента. И посоветовал мне вернуть деньги за проект и не морочить человеку голову. Сказал, что проект я обязательно провалю. Сидим — напротив этот большой мужчина, которого надо слушать, вариантов нет, он делает денег в пять раз больше. Я сижу, весь красный как рак, пытаюсь как-то оправдать свое существование, говорю, что я заранее предупредил клиента, что я именно айтишник, а не бухгалтер, и мы приехали сейчас разбираться. На что получили просто грозную тираду, что со мной каши не сварить, со мной ничего не получится. Клиент не послушал. А я сел и за вторник-среду выучил всю бухгалтерию, я просто весь день смотрел ролики по 1 С-бухгалтерии. Теперь я знаю, что возврат в налоговом учете идет как реализация и как по нему рассчитывается НДС.

Сейчас уже можно об этом рассказать, вроде смешно. Пришли обучаться, а тебе сказали, что ты ничего не знаешь. Ты и так знаешь, что ты ничего не знаешь, но при этом у тебя чуть клиента не увели.

— **Как думаете, есть разница поколений бизнесменов?**

— Те, кто старше 30, — отличаются. Они закрытые, что ли. Делают вроде то же самое, но при этом осмысливают свои действия абсолютно по-другому. Если мы, молодые: «Да, я сделаю миллион и буду счастлив, я буду кататься на яхте!», то они думают: «Блин, мне надо кататься на яхте, я на нее записался, мне надо сделать миллион». То есть абсолютно те же самые действия: ты сделаешь миллион и будешь кататься на яхте. Но только почему-то молодые этому радуются, а у взрослых это типа: «Блин, придется зарабатывать деньги».

Это на самом деле очень тяжелая разница. Ты зряженный подходишь к взрослому и говоришь: «Давай делать!» Он вроде те же проблемы решает, но как-то наоборот: «Ну что ты... ну ладно, давай. Надо же деньги зарабатывать». То есть как-то иначе к этому относится, ну... странно.

— **А давайте представим недалекое или далекое будущее. Какой должна быть ваша компания через десяток лет? В идеале?**

— Я бы хотел около 150–200 сотрудников в головном офисе. Колл-центр, бухгалтерию, рекламу и остальное — все вынести на аутсорсинг. Оставить в центральной юрилице только зарабатывающие процессы: анализ, аналитика, разработка — именно IT-часть. А всем остальным пусть занимаются какие-то чужие компании. Мне главное, чтобы нас хорошо обслуживали.

— **Это будет глобальная компания?**

— Да.

— **А как определить, какие процессы — зарабатывающие, а какие инфраструктурные?**

— Например, я сейчас выполняю заказ для одной компании с оборотом 400 миллионов рублей в год. Мы IT помогаем настраивать, чтобы запустить интернет-магазин. До этого момента они неплохо развивались. И у них все

на аутсорсе: 1 С, сайт и куча всего на аутсорсе. Я начал смотреть, что к чему, и вижу: пора уже заводить свое! На этом этапе уже пора! То есть аутсорс — это когда на стороне делают лучше, чем ты сам, или у тебя еще нет денег. Если же ты напрямую зарабатываешь на каком-то процессе — например создаешь интернет-магазин, если это теперь твой хлеб, то работать с удаленщиками я бы не советовал.

— **Вот вы своим клиентам предлагаете технологизироваться в маркетинге, а значит — собирать и анализировать много-много данных для принятия решений, работать с «большими данными». С одной стороны, для этого требуются недюжинные вычислительные мощности. Но, с другой стороны, данные должны быть в быстром доступе и должны быть хорошо защищены. Как насчет доверия к облачным технологиям? Где храните собственные данные или данные клиентских компаний?**

— Когда я работал в Институте здравоохранения США, нас пытались взломать по три раза в день. Это не образная фраза, а реальное количество попыток. Ты просто видишь: вот кто-то пытается попасть в твой e-мэйл. Вот кто-то прислал тебе письмо с адреса, который очень похож на почту твоего коллеги, но это не он. Отличие в одной буквке. И надо за этим постоянно следить. Теперь я вижу такие попытки на автомате. Допустить взлом базы здравоохранения США мне просто не по карману: двух миллиардов долларов у меня нет, чтобы возместить, если взломают. У меня все пароли хранятся только на локальном диске и зашифрованные. И они все очень-очень сложные. Среди сотрудников обо мне говорят: «Сейчас Дима пришлет еще один чертовски сложный пароль».

У клиентов пользователи всегда возмущаются: «Какого черта, мы всегда работали, у нас всегда пароли, которые легко запомнить, и один на всех, а тут почему-то свой пароль на каждый уникальный сервис». Мне кажется, это гораздо важнее, когда у тебя уникальный код на каждый сервис и ты просто контролируешь, кому ты его передал. Это гораздо важнее, чем какой-то суперсайт, где ты в итоге поставишь свой пароль «Ваня12345». Ну а смысл тогда тратить десятки миллионов рублей на разработку своих защищенных сервисов?

В плане облачных технологий... Не знаю, может быть, потому что я принадлежу к молодому поколению, облачным решениям я доверяю. Самому создать систему, обеспечивающую безопасность того же уровня, что скажем, Dropbox или MailChimp, стоит не один миллион долларов. Кроме того, хранилища данных находятся в Америке, и американцы понимают, что в их юрисдикции закон о конфиденциальности нужно соблюдать неукоснительно... А дальше...

Не знаю — в Институте здравоохранения проблема была все-таки в человеческом факторе в первую очередь. То есть это какие-то фальшивые e-мэйлы, какие-то флешки непонятные. Во всех технологиях пользователи остаются самым слабым звеном. Все технологии начинаются с людей и заканчиваются людьми. Технологии отражают и воспроизводят жизнь, не наоборот.

— **Дмитрий, вы работаете на стыке маркетинга и IT. Вы кем себя чувствуете? Маркетологом или айтишником?**

— Айтишником, без вопросов. В моем понимании маркетолог должен уметь продавать. А я не умею.

The logo for FlyStat features the word "Fly" in a bold, green, sans-serif font, followed by "Stat" in a bold, dark grey, sans-serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect.

Однажды я две недели сидел на холодных звонках. Это очень тяжело, до дрожи. Каждый час уходил куда-нибудь что-нибудь съесть. Измучился весь! И улучшений за две недели никаких! А рядом мои сотрудники делают это успешно!

— **Но вы же продаете собственные услуги?**

— У меня репутация, за меня говорят цифры. Про меня вряд ли кто-то что-то плохо скажет. Мы либо не начинаем работать, либо я все дожимаю до конца.

— **А что важнее — Big Data, CRM или продажи?**

— Тут очень хорошо папа как аэромеханик рассказывал: «Вот если взять двигатель самолета...» Грубо говоря, спереди в турбину входит воздух, а потом он хитро заходит в камеру сгорания. Часть этих проводящих воздух устройств не помогает тянуть самолет вперед. Совсем наоборот, они создают сопротивление полету. Единственный,

кто тянет самолет вперед — это камера сгорания, на стенку которой идет давление газа. На этой стенке, получается, весь самолет и движется. Но давайте оставим только камеру сгорания и уберем систему подачи воздуха. Тогда самолет не полетит, правильно? Продажи — это как давление газа в двигателе самолета. Продажи — они, конечно, главные. Но далеко ли полетит такой самолет без подачи воздуха? Можно сказать, что Big Data создает трение. Но Big Data направляет потоки. CRM тоже направляет потоки. Они внедряются с трудом, людям становится сложнее работать, создается больше трения. Но эти системы направляют потоки, и если потоки направлены грамотно, то и продажи становятся в конечном итоге эффективными и быстрыми. ✨

Интервью взяла Инна Власова

Меняться никогда не поздно

В работе консультантов с руководителями компаний и топ-менеджерской командой часто случаются ситуации, когда нужно отвечать на вопрос: готов ли человек к решению задач, стоящих сегодня перед бизнесом? На своем ли он месте? А раз такие вопросы ставятся, то и ответ чаще всего отрицательный: нет, явно не на своем и явно не готов. Значит, нужна замена в команде. Это единственное возможное решение? Или не единственное? Если человек не готов сегодня, означает ли это, что не будет готов и завтра? Другими словами, могут ли взрослые, состоявшиеся, сложившиеся люди менять свои привычки, стиль руководства, кругозор, отношение к работе? Могут ли становиться другими? Скажу сразу: такие случаи в нашей практике были. Не часто. Но тем не менее. Один из них произошел не так давно.

Два года назад к нам обратился за помощью владелец торговой компании. Запрос звучал следующим образом:

«Хочу, чтобы моя компания стала современнее, чтобы от сложившихся способов работы, которые у нас меняются из года в год, мы перешли к действительно эффективным и оправдавшим себя наработкам и инструментам ведения бизнеса». Своим предпринимательским чутьем владелец чувствовал, что именно сейчас у компании появляется шанс переориентировать рынок на себя



и оторваться от конкурентов. Но внутреннее устройство компании, способы организации дел — для такого рывка не готовы.

В чем проявляется «старомодность» компании и каковы причины неудовлетворенности владельца, мы поняли, когда повстречались с его подчиненным — генеральным директором. Генеральный директор — женщина под 50, сильный, волевой, харизматичный человек, проработала в компании больше 20 лет и прошла все ступени карьерной иерархии, начиная от продавца. Она пользовалась заслуженным авторитетом у подчиненных. Отлично знала рынок. Хорошо понимала, что предлагают и чем живут конкуренты. При

этом к чтению профессиональной литературы и различным формам бизнес-образования была не расположена, росла как руководитель исключительно на живом опыте, на собственных достижениях и ошибках. Естественно, за годы работы у нее накопилась масса собственных подходов, методик, привычных схем ведения дел. И она изо всех сил держалась за свои, на личном опыте проверенные, технологии: традиционные продажи по телефону, стабильный ассортимент и сложившийся круг клиентов, накатанные маршруты поставок через Европу... И, казалось, не слышала, не воспринимала любые доводы за выход в новые каналы, новые клиентские категории, новые способы продаж. А задачи, поставленные перед компанией владельцем, были настолько амбициозными, что достичь их можно было лишь в случае, если удастся выпрыгнуть из очерченного круга, расширить границы бизнеса, внедрить новые технологии.

Генеральный директор не верила в реалистичность планов и целей владельца, потому что исходила из привычных способов работы, когда все держалось исключительно на ней. Общаться с ней владельцу было сложно, договариваться — еще сложнее. Его планов и целей не разделяет, через край эмоциональна и всё время защищает топ-менеджеров, а не интересы бизнеса. Поначалу всем казалось, что женщина безвозвратно увязла в том, что для нее привычно. Сможет ли она, человек сложившийся и уже не молодой, измениться? Поначалу мало кому верилось. Как быть? Искать нового генерального директора? Но ведь она — признанный всеми лидер, человек исключительной воли и энергии, она способна вести и всегда вела людей за собой, она лояльна компании. Терять ее не хотелось, да и адекватной замены на горизонте не было видно.

С тех пор прошло два года. Всё это время были сомнения: сможет ли компания сделать прорыв с таким первым лицом? Были периоды, когда владелец говорил: «Всё,

не могу...» Временами и сама генеральный директор мрачно заявляла: «Понимаю, что не тяну. Надо уходить». Но при этом показатели бизнеса потихоньку росли. Росли на падающем рынке!

И вот два года спустя как будто открылось второе дыхание. Компания вышла в новые товарный и клиентский сегменты, ее марки стали узнавать и спрашивать, показатели неуклонно улучшались. Но самое серьезное изменение коснулось генерального директора. Всё чаще подчиненные слышали от нее: у компании есть все необходимое для выполнения плана, а выставленные владельцем целевые показатели абсолютно достижимы! Человек изменился даже внешне: на смену порывистости, нерву, зашкаливающим эмоциям пришла спокойная сдержанная манера речи, деловой стиль в одежде.

Как это случилось? Что произошло за два года? Что позволило сложившемуся взрослому человеку стать другим? Разгадка — в тех изменениях, которые произошли в компании. Существует ряд организационных механизмов, внедрение которых позволяет снять часть нагрузки с личности человека, перераспределить ее, перенести на уровень управленческих технологий. Тем самым — высвободить руководителя от постоянного стресса и тревоги, раскрепостить, открыть новому. Что же в компании изменилось?

Во-первых, совместными усилиями владельца и консультантов был создан коллегиальный совещательный орган на уровне топ-менеджеров — Правление. Еженедельно топ-менеджеры отчитывались о результатах своей работы, обсуждали «сквозные» темы, а главное — постепенно осваивали режим совместного поиска решений тех проблем, которые озвучивал каждый из них. Совместно с консультантами были разработаны и внедрены формы отчетности для подразделений, включающие в себя «оцифрованное» показатели. Цифры можно было сравнивать в динамике. На их основе — вести конструктивный разговор о том, за счет чего они растут или падают, как закрепить успех или исправить ситуацию. В результате общая картина состояния бизнеса становилась более конкретной и детальной, причем складывалась она уже не только в голове у генерального директора, но и в общем информационном поле управленческой команды. За год-полтора консультантам удалось привить высшим руководителям, что называется, «командный дух»: готовность включаться в дела соседних подразделений, инициативно помогать друг другу, видеть и понимать состояние бизнеса в целом. Правление стало для генерального директора дополнительной опорой и новым источником оптимизма. Это был один из важных моментов, благодаря которому неверие в достижимость амбициозных целей стало потихоньку рассеиваться. «Я не одна. Рядом мои товарищи. Они тоже живут интересами бизнеса, болеют за успех всей компании и готовы разделить ответственность».

Второе важное изменение — для генерального директора была задана форма регулярной отчетности перед владельцем. Прижилась она не сразу, но владелец не отступал от своих требований, и мало-помалу отчеты становились все более содержательными. А со временем и генеральный понял: отчетность здорово помогает ей в работе. Позволяет

упорядочить точки приложения сил, не вязнуть в мелочах, держать на контроле главное.

Третье важное изменение состояло в том, что был задан алгоритм планирования. Страх не выполнить план компании и следующие за ним пессимизм и неверие часто возникают из-за того, что цифры не подкреплены последовательностью шагов их достижения, конкретной программой мероприятий и ответственностью конкретных исполнителей. На общую цифру влияет слишком большое количество факторов, учесть и спрогнозировать которые для генерального директора крайне сложно. Первое лицо компании просто не может в одиночку располагать всем объемом необходимой для планирования информации. Но по отдельности эти факторы могут быть спрогнозированы теми, кто к ним ближе, — руководителями подразделений и направлений, ответственными за тот или иной сегмент продаж менеджерами. Конкретизация и разложение показателей на составляющие, привлечение к планированию менеджеров следующего уровня управления позволили распределить ответственность за доходы и расходы.

И эта ответственность перестала с такой силой давить на генерального.

Еще одним нововведением стала разработка и утверждение политик по ключевым направлениям: правила работы с поставщиками и клиентами, принципы обновления ассортимента, приоритеты географического развития, критические границы просроченной дебиторской и кредиторской задолженности. Вместо принятия множества конкретных решений по каждому случаю

и с учетом всех «за» и «против» в компании появились общие принципы реагирования на тот или иной тип ситуаций. Это позволило генеральному освободить время и силы для других дел.

Конечно же результаты компании не были бы столь значимо улучшены, если бы не нашлось новых удачных бизнес-решений. В частности, в компанию была привнесена новая, не использовавшаяся прежде, технология — дилерские конференции. На встречах, проводимых для клиентов как в «центре», так и на выезде, компания представляла свой ассортимент и свои новинки, а также собирала предзаказы, тем самым обеспечивая гарантированный минимальный заказ уже для своих поставщиков и производителей. Это делало ситуацию более прогнозируемой.

Технология проведения дилерских конференций, а заодно и вся технология продаж были выверены и прописаны в виде алгоритма. То, что вчера казалось интуитивной находкой одного сотрудника, случайно давшей эффективный результат, стало достоянием всех. Отработанная и описанная технология стала давать прирост продаж. А для закрепления успеха на ее основе в компании запустили тренинги для продающего персонала. Вся система продаж была проработана сверху до самого низа, и это дало генеральному директору уверенность в своем продающем блоке.

И наконец компания начала активно работать в онлайн-пространстве. Были собраны воедино и скоординированы разные каналы — сайт, телефония, очное общение во время встреч с клиентами. Оперативность обмена информацией с клиентом позволила вести дела без пауз и затычек, а значит — не отдавать продажи конкурентам.



Подобные случаи учат нас с известной долей сомнения подходить к сложившимся мнениям о человеке, к его оценке коллегами, к результатам психологических тестов да и к своим собственным впечатлениям. Никто не обречен всю жизнь таскать за собой сложившиеся привычки и характер. Кто-то таскает, кто-то — меняется, и здесь ничего нельзя заранее предсказать. Люди могут меняться

в любом возрасте. Иногда причиной перемен становится окружение, в котором они проводят значительную часть жизни. Меняется организация — меняются и люди, и эти два процесса, подобно двум голосам в песне, поддерживают один другой. ✨

Любовь Горбунова

Бизнес вместе с другом

Партнеры должны понимать, что у них 50 — это не 50! Не только в смысле долей, но и в смысле вероятности сохранить свои дружеские отношения.

50 % — вероятность того, что друзья расстанутся навсегда со страшными обидами друг на друга. 50 % — про то, что их дружба сохранится, пройдя через множество новых испытаний.

Хотя, если быть честным, это соотношение 80/20. 80 % — вероятность того, что все развалится. И только 20 % — про то, что дружбу удастся сохранить.

Поскольку все и так пишут про ужасы 80 %, попробуем сосредоточиться на тех немногих примерах сохранения хорошей дружбы в партнерстве, которые нам известны. Мы можем выделить как минимум три важных фактора, которые помогают и дружбу сохранить, и бизнес укрепить.

Первый из них — возраст бизнеса. Для молодого бизнеса на протяжении первых полутора-двух лет его существования хорошая дружба, как правило, не угроза, а подспорье. Пока все тяжело, трудно, ново и делить нечего, дружба только спланивается в борьбе. Это уже потом, когда появляются «деньги, слава и консервы», она начинает трещать по всем швам.

Второй фактор хорошо иллюстрирует, например, широко известный дружеский альянс Евгения Чичваркина и Тимура Артемьева. Первое, чрезвычайно важное обстоятельство такого рода отношений, — это четкое разделение зон влияния и существования формальных и неформальных правил, ограничивающих территории друзей от вмешательства друг друга. Чичваркин заводил всех, ставил фантастические цели, заряжал всех матом и харизмой, тусовался, эпатировал внешний мир, одним словом — мощно пиарил Евросеть. Тимур сидел в тени и абсолютно бесшумно занимался решением управленческих задач.

Кроме правила «каждому по своей грядке», намного более сложным оказывается третий фактор. Кто-то из партнеров должен быть нечувствителен к славе и к теме приоритетов. Опять-таки случай Тимура в его

альянсе с Евгением — хороший тому пример. Конкуренция на тему «чей приоритет/идея/подход лучше, правильнее, эффективнее» — прямая дорога к распаду дружеского союза. Поэтому так важно, чтобы кто-то мог уступать, довольствоваться местом второго, верить в того, кому отданы право и честь быть первым в партнерстве. Интересно при этом, что первенство в деловых (партнерских) союзах и личных (дружеских) альянсах могут не совпадать у одной и той же пары лиц. И часто бывает так, что тот, кто лидирует в делах, становится ведомым в частной жизни, и наоборот. ✨

Светлана Емельянова

Из записной книжки консультанта

Владелец бизнеса: «Она руководитель: занимает место руководителя и руководит, как может!»

Из стандартов внешнего вида работника бани: «Бейдж должен быть расположен на груди слева параллельно полу, глаза ясные, без покраснений».

Учредитель: «Каким бы великим бригадир ни был, он все равно как ребенок, и за ним все время следить надо...»

Из стандарта по нестандартным действиям в программе 1 С: «С 13.09.17 все нестандартные действия в программе 1 С должны быть согласованы с Поливановым К. В. Разработал К. В. Поливанов».

Диалог: «Мы не сможем выиграть тендер вашей компании». — «А спорим на 15 %, что сможете?!»



Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» Главный редактор: Юрий Вильевич Пахомов
Выпускающий редактор номера: Любовь Горбунова 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