

## По «граблям» человеческого фактора, или Как получить меньше синяков

На дворе цифровой век, но человеческий фактор по-прежнему ключевой в системе управления бизнесом. Это видно, когда мы работаем в клиентских компаниях. Это слышно в рассказах клиентов о своих «тяготах и лишениях», связанных с персоналом. Многие из этих проблем мы видели 20–25 лет назад совсем с другими поколениями, совсем в других рыночных и жизненных условиях. Мы и наши коллеги разбирали эти случаи на тренингах и в ходе консалтинговых проектов. И все же то тут, то там мы встречаем эти старые знакомые проблемы работы с «человеческим материалом». Причем от них не застрахованы ни компании, работающие в традиционных секторах экономики, ни диджитальные бизнесы. Видимо, людская натура универсальна. Поэтому мы решили на материале недавних примеров собрать увиденные нами у клиентов «шишки» от ходьбы по граблям человеческого фактора и напомнить давно известные, но не потерявшие актуальность рецепты профилактики.

### **Профессионализм и лояльность**

Про постоянную нехватку времени и высокие скорости изменений мы слышим от клиентов каждый день. И, конечно, покупка профессионала — это логичный способ обогнать (или не отстать) от конкурентов. Все правильно, только давайте не забывать о «профессиональном риске» профессионалов — низкой лояльности к работодателю. В послужном списке профессионала обязательно должно быть не меньше 3–4-х компаний с периодом работы от 3-х лет в каждой. Только тогда у человека есть шанс набраться того опыта, который будет чего-то

стоить. Ведь хороший профессионал сочетает кругозор и способность адаптировать свои навыки и освоенные инструменты к специфике конкретной ситуации. Реальный профессионал, выросший на одном месте, — это очень «редкоземельный минерал».

Что такое 3–4 перемены места работы? Это (в том числе) нарабатанный навык спокойно уходить из компании.

Навык не терзаться угрызениями совести, что своим уходом подставляешь кого-то, рушишь чьи-то надежды и планы: «ничего личного, только бизнес».

Вот вам случай из жизни. Руководитель одного из ключевых отделов поработал с владельцем бизнеса больше 15 лет. Вместе с ним «разгружал фуры на самом первом складе». Генеральный директор уезжает в отпуск и получает по

электронной почте от этого «члена команды» заявление об уходе через месяц: ровно за месяц до начала сезона. В офисе проходят «сцены глубокой душевной травмы от расставания» с подчиненными. А на следующий после ухода рабочий день человек всплывает у основного конкурента вместе со своим заместителем. В течение года перетаскивает к новому работодателю 30% своих бывших подчиненных.

Что тут говорить о профессиональных карьеристах: «По КЗоТу — две недели после заявления; сразу больничный, который включается в эти две недели; счастливо оставаться!» И ничего тут не поделаешь! Разве что «с циниками — цинично». Вы покупаете профессионализм. Поэтому за свои деньги:

1. Требуйте доказательства, что профессионал действительно умеет все те «фокусы», о которых он развернуто



### **Новости наших клиентов и партнеров**

- По итогам дилерской конференции Nissan Group компания «Автомир» признана лучшим дилером Datsun по послепродажному обслуживанию и лучшим дилером по объему продаж автомобилей Nissan по итогам 2017 года.
- Розничная сеть «Азбука Вкуса» в четвертый раз успешно прошла аудит системы менеджмента качества на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2015. Аудитором выступила международная организация DNV GL.
- Розничная сеть «Эльдорадо» запускает рекламную кампанию «Будь в деле», главным героем которой стал Юрий Дудь, ведущий популярного шоу «вДудь» на YouTube и главный редактор издания Sports.ru.

доложил на собеседованиях. Подписывайте с ним задачи, которые будут им решены за испытательный срок. Лучше, чтобы не у всех задач даты их решения приходились на окончание испытательного срока.

2. Требуйте раскрытия своих «профессиональных секретов». Общайтесь со своим «новым приобретением» как можно больше. Настоящий профессионал — это ходячая база знаний. Не упускайте возможности повысить свою компетенцию. Хороший начальник — это «полузнайка» во всем, что делают его подчиненные. Только так он сможет правильно поставить задачу и эффективно «снять с ушей лапшу», которую ему попытаются навесить нерадивые сотрудники. Все свои действия и решения профессионал должен уметь объяснить и аргументировать. Насторожьтесь, если в своих объяснениях человек не уходит дальше «мы так делали, и все хорошо получалось». Вполне возможно, что в ваших конкретных условиях те ходы могут и не сработать. Особенно важно с первого дня разговаривать и прислушиваться к новым топ-менеджерам. Ведь далеко не всегда их решения приводят к быстрым результатам. Свое мнение о профессионализме новичка надо формировать как можно быстрее. Если плачевные результаты станут очевидны перед самым сезоном, то бизнес попадет в сложную ситуацию.

3. Требуйте построения системы, а не решения частных задач. Уже было сказано, профессионал — птица, легкая на подъем. Задача подготовить себе заместителя, конечно, очень правильная, но только долгая. Крайне редко услышишь, что начальник вырастил своего полноценного зама. Наверное, инстинкт самосохранения берет верх! Кто же будет рубить сук, на котором сидит? Лучше задачу подготовки преемника решает начальник начальника — ведь это его кровный интерес. И кстати, личные отношения с замом своего подчиненного помогут хоть как-то подстраховаться от одновременного выхода за дверь и начальника, и его зама.

Итак, преемника растите сами, а профессионал должен выстроить бизнес-процесс: задать регламент, опреде-

лить критерии, отработать взаимодействие со «смежниками», по максимуму заложить все это в ERP.

### **«Они профессионалы, они сами все знают»**

В целом да, но тут есть нюансы.

Безусловно, профессионалу не нужно рассказывать, КАК решать задачу. А вот про результат и приоритеты, конечно, надо договариваться. Это минимум.

Один из наших заказчиков ждал, что его профессиональные топ-менеджеры сами должны придти и предлагать ему все новые и новые улучшения, «поднимать уровень компании». А вот тут главное, чтобы интересы профессионалов совпадали с интересами бизнеса и его владельцев. Грешок ставить свои интересы выше интересов бизнеса особенно часто замечался за ИТ-директорами. Именно среди них встречается большой процент «профессионалов», падких на «инновации», рейтинговые продукты и «прорывные» технологии. Причем они очень профессионально могут объяснить, почему бизнесу нужен навороченный (и конечно же дорогуший) «комбайн», перемалывающий Big Data: «Мы же не можем прогнозировать в Эксель. Это же позавчерашний век!» К ним с удовольствием могут присоединиться менеджеры соответствующих департаментов: «У нас такой цикл работы с продуктом, что нам надо прогнозировать спрос минимум на 36 месяцев вперед!» «Отлично! — подхватывает ИТ-директор. — Есть такое решение! Вот график проекта, а вот бюджет: миллион долларов — сущие копейки!» Для менеджеров. А владельцы закручинились: прогнозировать-то надо, но за такие деньги!.. К счастью, выяснилось, что если удовлетвориться прогнозом только на один год, то цена сразу упадет на порядок.

### **Профессионалов надо обеспечить ресурсами**

Конечно, суп из топора хорошо варится только в сказке. Да и то при наличии солдатской смекалки. Для качественного решения сложной задачи профессионала все-таки надо обеспечить ресурсами. Вот только пусть сначала

## **ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!**

**Компанию  
«Энергосистемы  
и Технологии»  
с 27-летием!**

**Компанию  
«Снежная Королева»  
с 20-летием!**



**НП «АВТОМИР»  
с 26-летием!**

**Компанию  
«SQL management»  
с 10-летием!**

**Международный аэропорт Шереметьево с 59-летием!**

покажут, что они профессионалы и задачи решают не только эффективно, но и эффективно — «не китайскими батальонами». Кстати, про «батальоны», т.е. про штат. Замечено, что приход профессионалов сопровождается не только ростом среднего уровня зарплат, но и ростом численности штата. Поэтому ФОТ испытывает двойное ускорение, а финансы компании — двойное давление. Причем времена нынче трудные: конкуренция! — говорят наши профессиональные топ-менеджеры, — поэтому отдачи от нового человека (даже в продажах!) сразу не ждите.

Тут может помочь умение торговаться, понимать реальную производительность (т.е. более-менее разбираться, как устроена там их «кухня») и оптимальная система оплаты труда профессионала. Чтобы каждая новая десятая доля процента ФОТ заставляла топ-менеджера (а не только владельца) вытаскивать денежку и из своего кармана, хотя бы в виде ускользящей премии.

### **Разве они сами не видят, какая ситуация?**

Такой вопрос часто задают владельцы, когда консультанты пытаются доказать, что завтра с бизнесом может случиться катастрофа, а менеджеры сохраняют спокойствие.

Отвечаем: не видят! Вернее, не хотят видеть. Потому что пока ситуация (т.е. ваш бизнес) есть, у этих профессионалов есть оклад. Как правило, очень профессиональный, т.е. позволяющий удовлетворять свои профессиональные потребности. И чем дольше все это будет, тем лучше. Для них. А вот если начнутся антикризисные мероприятия, то

либо они, либо часть их оклада может отправиться в небывшие. Что подсказывает человеку все тот же инстинкт самосохранения? Сиди и не рыпайся! Всегда найдется, чем объяснить свою позицию и на кого спихнуть ответственность.

Поэтому владельцы, отошедшие от текущего управления, — не удаляйтесь слишком далеко. Держите (всегда — «и в печали, и в радости»!) руку на пульсе событий сами или контролируйте пульс бизнеса руками доверенных лиц.

А владельцам, участвующим в управлении, надо уметь очень тонко чувствовать настроения своей команды: плохие тенденции начинаются именно в самое «солнечное» время. В это время все отчеты обычно ещё показывают устойчивый успех. Если же это умение не дано, то остается только очень жестко делать стойку на каждое предложение о расширении штата, о запуске масштабного инвестпроекта, об отгрузке рискованному клиенту. Не бойтесь быть параноиком. Обычно именно из-за этих «инициатив» в компании — вдруг в один прекрасный день! — заканчиваются деньги.

### **«Нет уже сил моих»**

И наконец: когда вы уже совсем доходите «до ручки» и решается поменять этих «профессионалов», помните, что на смену им придут примерно такие же. Поэтому, может быть, стоит оглянуться на себя и попытаться отжать максимум из уже имеющегося «человеческого материала»? Поменять себя не просто, но проще, чем другого. ✨

Владимир Хомутов

## **Бизнес-Грабли Клуб**

# Взлом собственной компании и «звездные» платья

7 июня 2018 года состоялась тринадцатая встреча членов «Бизнес-Грабли Клуба». Напомним, что на бизнес-встречи «ШАГ Консалтинг» традиционно приглашаются только владельцы и топ-менеджеры компаний, уже имеющие свою историю и опыт и готовые поделиться этим опытом в обсуждениях. Идея мероприятия такова: спикер рассказывает о своем бизнесе, а старшие коллеги и консультанты «ШАГа» дают обратную связь о проекте, отвечая на вопрос: «будь это мой бизнес, что бы я делал с ним в этой ситуации?».

На этот раз в центре внимания оказался высокотехнологичный бизнес. Спикерами встречи выступили технический директор компании «Электронное Облако», «этичный хакер» Александр Дмитриев и исполнительный директор компании «Sarafan Technology Inc» Ксения Широкова.

В качестве экспертов были приглашены директор компании «Телеком-Проект» **Евгений Цаплин**, руководитель проектов компании «CUSTIS» **Елена Сомина**, Президент ГК «ШАГ» **Евгений Емельянов**. Обсудить интересные бизнесы в «Бизнес-Грабли Клубе» в этот вечер собрались гости не только из IT-компаний. Представителям металлопрокатного,

мебельного, развлекательного бизнеса тоже было интересно поучаствовать в обсуждении и, возможно, узнать что-то новое для себя.

### **Хакерский взлом в целях безопасности**

Бизнес первого спикера, «этичного хакера» и владельца компании «Электронное Облако» Александра Дмитриева — это информационная безопасность предприятий. Александр рассказал, как злоумышленник с легкостью может вывести из строя сервер предприятия, отключить сеть Wi-Fi, заразить вирусом компьютеры компании. Имея опыт работы системным администратором, Александр после часовой беседы с техническим специалистом может дать оценку IT-сфере предприятия и консультацию по безопасности компании. Такая оценка нередко вызывает удивление руководства организации. А после заказанного «взлома» системы, который Александр может осуществить, являясь сертифицированным «этичным



хакером», компания «Электронное Облако Cloudserver» получает контракт. Команда специалистов составляет модель рисков клиента, создает комплексную систему защиты информации, реализует решения «под ключ» строго в правовом поле. В качестве решений может быть хранение информации вне офиса, внутренний мессенджер, сервис экстренного реагирования. Основные проблемы развития своего бизнеса Александр видит в незаинтересованности IT-специалистов и в невозможности достучаться до собственников.

Эксперты посоветовали Александру рассчитывать на долгосрочный нетворкинг, личное общение с потенциальными клиентами, участие в конференциях. Выход на собственников сложен, поэтому нужно делать своими сторонниками профильных специалистов, заинтересовывать их в своем продукте, организовывать собственные сообщества, площадки для обучения и обмена опытом. Также были даны советы о разделении услуг аудита и проектирования систем безопасности, ранжировании услуг и их стоимости в зависимости от вида и масштаба бизнеса. А еще опытные бизнесмены рекомендовали Александру, не затягивая, прописать отношения между тремя собственниками компании, правила игры между ними, чтобы не наступить на эти «грабли» в будущем. Гости также дали оценку презентации «Электронного Облака», рекомендуя сделать ее более доброжелательной для клиентов и раскрывать полезность сервисов защиты личной и корпоративной информации не через угрозы, а через возможности.

### **История о том, как найти «такое же платье» в один клик**

Ксения Широкова, исполнительный директор компании «Sarafan Technology Inc» рассказала историю развития проекта Sarafan. Она началась в 2016 году, когда два друга — программисты Андрей Корхов и Алексей Архипенко — разработали технологию для распознавания fashion-товаров на фотографиях в Интернете — искусственный интеллект «Sarafan.AI».

За два года команда проверила несколько бизнес-моделей: изначально технология работала на базе мобильного приложения, ее следующим вариантом стал рекомендательный сервис по подбору одежды, который встраивался на платформу онлайн-магазинов. В 2017 году создатели опробовали третью бизнес-модель. Они разработали специальное рекламное решение для брендов — виджет-кнопку «Купить такой образ», который встраивается в фотографии fashion-тематики на медиасайтах. Как это работает? Искусственный интеллект распознает товары на фото, находит похожие варианты в интернет-магазинах и выводит



можно продавать отдельно как покупателям одежды, так и большим компаниям-заказчикам. ✨

**Ближайшая встреча  
«Бизнес-Грабли Клуба»**

**состоится**

**20 сентября 2018 г.**

**Следите за анонсами  
на сайте Клуба:**

**[www.businessgrabli.club](http://www.businessgrabli.club)**



результат в поле виджета. Посетителям остается только выбрать понравившуюся модель и перейти в онлайн-магазин.

На данный момент виджет от Sarafan установлен на более чем сотне медиасайтов, крупнейший из них в России — онлайн-версия журнала «Cosmopolitan». На основе рекламного решения от Sarafan была создана партнерская программа для продвижения fashion-брендов и монетизации фотографий медийных сайтов. Интернет-магазины оплачивают медиа каждый переход по ссылке виджета на свою страницу, компания Sarafan в свою очередь получает комиссию.

Получается, что «Sarafan Technology» работает на стыке трех индустрий: технологии, моды и рекламы. Компания активно привлекает инвестиции, является резидентом Сколково, стремится завоевать позиции на зарубежном рынке, — в марте 2018 г. был открыт офис в Нью-Йорке. В этом году менеджмент планирует поставить виджет на все сайты fashion- и lifestyle-тематики в России и подключить большую часть российских брендов. Но основная цель компании — это выход на международный рынок — в США, Европу и Азию. Продолжается и развитие самого продукта — сейчас прорабатывается новое решение по автоматической фильтрации мусульманской одежды на площадках онлайн-магазинов. На данный момент интерес к виджету большой, поэтому компания увеличивает штат и планирует открытие двух новых офисов в Европе и Азии.

Экспертами была дана рекомендация сфокусироваться на международном рынке, так как российская экономика составляет всего 1,6 % мировой. IT-специалисты советовали упростить трудоемкость расширения и подключения, пока не появились сильные конкуренты; создать расширение на браузер, чтобы была возможность смотреть одежду не только на сайтах партнеров, а на любых сайтах на своем компьютере. Опытные бизнесмены предложили рассмотреть возможность предоставления услуги предугадывания трендов, которую

## Люди разные нужны, люди разные важны

Каких людей нужно собирать в команде менеджеров? Раньше наиболее важными моментами считались единство взглядов, опыта, соответствие корпоративным ценностям, совместимость людей в одной «упряжке». Сегодня приоритеты меняются. Чаще говорят о поддержании разнообразия и позитивной роли различий между людьми в управленческой команде. «Чем разнообразнее собирается команда — тем больше будет взглядов на решение той или иной проблемы. И тем меньше вероятность, что вы станете смотреть на мир сквозь розовые очки» — это мнение Александра Дунаева, сооснователя ID Finance<sup>1</sup>.

Фактические доказательства положительной роли разнообразия в управленческих командах получены в недавнем глобальном исследовании консалтинговой компании МакКинзи<sup>2</sup>. Установлена корреляционная связь между соотношением количества мужчин и женщин (гендерное разнообразие), а также этническим и культурным разнообразием в руководстве крупных компаний и рентабельностью бизнеса. Данные получены на большой выборке: более 1000 компаний из 12 стран. Выяснилось, что команды менеджеров, в которых мало женщин, имеют на 21% меньше шансов превзойти среднее по отрасли значение рентабельности (по EBIT), чем управленческие команды с высоким гендерным разнообразием. Установлено также, что наибольшую связь с финансовыми показателями имеет гендерное разнообразие в руководстве подразделениями, генерирующими доходы.

Что касается этнического и культурного разнообразия, то здесь связь с рентабельностью еще сильнее. Вероятность превышения средних значений прибыльности у компаний с высоким этническим и культурным разнообразием в исполнительном руководстве на 33% выше, чем у компаний с низким этническим и культурным разнообразием менеджмента. Для советов директоров с высоким и низким этническим/культурным разнообразием разница в рентабельности составляет уже 43%. В целом компании с наиболее низким значением как гендерного, так и культурного разнообразия в руководстве имеют на 29% меньше шансов превзойти среднеотраслевые показатели рентабельности, чем все остальные компании. Выявилась роль и других параметров разнообразия — образования, международного

опыта работы, возраста и представленности разных поколений. Однако здесь данные пока нельзя считать статистически достоверными.

На наш взгляд, не стоит понимать эти результаты буквально: хотите увеличить прибыльность — вводите



в руководство конкретно больше женщин и представителей разных этносов. Ведь, как известно, корреляция не означает причинной связи. Причины могут быть общими, более глубокими. нобелевский лауреат Ричард Талер в одном из интервью сказал: «В наши дни много разговоров о разнообразии. Мы склонны думать об этом с точки зрения таких вещей, как расовое, гендерное и этническое разнообразие. Все это важно. Но также важно разнообразие

в том, как люди думают»<sup>3</sup>.

Эксперт в области рекрутинга и лидерства, автор книги «Окружи себя лучшими» Клаудио Фернандес Араос пишет: «Мы склонны доверять людям, похожим на нас, и испытываем комфорт в их присутствии. Однако сейчас, в эпоху глобализации, мы не сможем добиться многого, если станем полагаться лишь на тех, кто на нас похож. Следует нанимать людей с разными компетенциями и опытом, чтобы они дополняли друг друга»<sup>4</sup>. ✨

*Игорь Можаровский*

### Комментарий выпускающего редактора

Думаю, всем вам, уважаемые читатели, хотелось, чтобы ваш бизнес или руководимая вами компания относились к тем, у которых «рентабельность (по EBIT)» превышает среднее по отрасли значение. Всегда занимает вопрос: как это сделать? Про одну потенциальную ошибку на этом пути автор статьи упомянул: не надо гнаться за формой! От того, что вы пригласите в Совет директоров тещу и двух африканцев из Университета дружбы народов, рентабельность вряд ли подскочит. Больше шансов, что она упадет.

Наверное, можно согласиться с процитированным в статье экспертом: «в эпоху глобализации мы не сможем добиться многого, если станем полагаться лишь на тех, кто на нас похож». Скорость распространения информации уже не гарантирует лидерство даже обладателю запатентованного ноу-хау. Ноу-хау — это знание. Знание — это информация. Информация сегодня распространяется по миру подобно эпидемии. Поэтому недостаточно обладать каким-то «сокровенным знанием». Надо сражаться на всех фронтах: и в закупках, и в производстве, и в логистике, и, уж конечно, в продажах. Сражаться и побеждать ежедневно. А во всех этих местах пока ещё в основном сидят люди. Значит, люди — ключ к успеху вашего бизнеса. А люди, в отличие от компьютеров, — очень разные. И умение использовать

<sup>1</sup> <https://finparty.ru/opinions/137639/>

<sup>2</sup> Hunt V., Prince S., Dixon-Fyle S., Yee L. Delivering through Diversity. McKinsey&Company, January, 2018.

<sup>3</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/debiasing-the-corporation-an-interview-with-nobel-laureate-richard-thaler>

<sup>4</sup> <https://bbi.report/706-vnutrennij-vrag-chto-nam-meshaet-nanimat-na-rabotu-nuzhnyh-ljudej/>

это людское разнообразие на благо бизнеса — это самое главное ноу-хау бизнеса.

Разработка этого ноу-хау — вызов для владельцев и топ-менеджеров компаний. Ведь именно они должны догадаться, каким образом «скрестить» в своих Наблюдательных советах или в Правлениях выпускника престижного университета, проработавшего в международных компаниях, с тоже образованным, но гораздо более простым парнем. Какого, например, мы повстречали в одной из клиентских компаний. Он только что переехал из Средней Азии и еще не очень бойко говорит по-русски. В новом современном офисе он по привычке обедает, сидя на газете, постеленной на полу. Других это просто бесит! Но, оказывается, парень этот втроем с помощниками сделал корпоративную информационную систему,

которая позволила бизнесу вырасти в разы, — только персонал при этом вырос на 30 %. К тому же за аналогичную систему на рынке просят десятки миллионов долларов при установке, а потом ещё сажают на многомиллионную «иглу» доработок.

Вот и получается, что все должно начинаться с себя. Хотите быть лидером — изменяться сами! Перешагните через «бесит». Вернее, не перешагните, а научитесь использовать эту свою «бешеную» энергетику в мирных целях — на благо своего бизнеса. Помните, что самые сильные негативные эмоции ощущаются тогда, когда человек подбирается к границам своих возможностей.

Успехов вам в преодолении себя! ✨

*Владимир Хомутов*

### Истории российского бизнеса

Российский бизнес начал свое возрождение в конце 80-х гг. XX века. Десятилетия бизнес как заново строил новые фирмы и корпорации, разворачивал новые направления, активно изучал и усваивал мировой опыт. И лишь со временем пришло понимание, что мы просто заново достраиваем историю. Историю, прервавшуюся на время, но имевшую свои богатые традиции, связанные с фамилиями известных отечественных предпринимателей и целых предпринимательских династий — Морозовых, Третьяковых, Абрикосовых, Солодовниковых и многих-многих других. За каждой такой фамилией — бесценный опыт, уникальные открытия и болезненные потери, уроки ведения дел и философия жизни.

Этим урокам и этим судьбам мы посвящаем новую рубрику «**Истории российского бизнеса**», которую открываем в тесном сотрудничестве с Музеем предпринимателей, меценатов и благотворителей. Музей был создан в 1992 г. в Москве при активном участии потомков предпринимателей дореволюционной России. В фондах музея хранится более 2500 подлинных экспонатов: фотографий, портретов, документов, личных вещей, являющихся памятниками деятельности создателей российской промышленности, торговли, финансовой системы.

В настоящее время музей — негосударственный исследовательский, учебный и просветительский центр для предпринимателей, школьников, студентов и широких слоев населения по истории предпринимательства, меценатства и благотворительности. Музей рассказывает о мировоззрении, образе жизни, качествах, стратегиях дореволюционных предпринимателей, их огромном вкладе в развитие России.

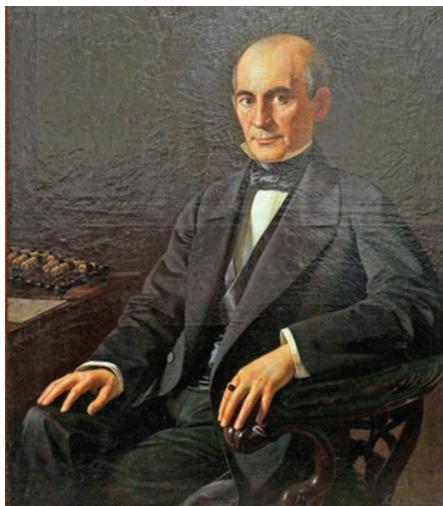
## Воспитание наследника

Кому не известен сегодня крупный предприниматель, строитель железных дорог, меценат, устроитель Частной оперы, владелец Абрамцево и душа Абрамцевского художественного кружка Савва Иванович Мамонтов? Но мало кто знает, как он стал продолжателем дела своего отца, Ивана Федоровича Мамонтова.

У Ивана Федоровича Мамонтова было четверо сыновей, и он задумывался, кому из них он сможет передать свое дело. На старших, Федора и Анатолия, нельзя было положиться: Федор был нездоров, а Анатолий отца не слушал: женился против его воли, а потом и вовсе организовал собственное дело, издательское. Младший — Николай — был еще очень мал. Выбор пал на третьего сына, Савву, — упрямый, своенравный, но что-то в нем угадывалось. И Иван Федорович стал готовить Савву к передаче ему семейного бизнеса.

Он пытался воспитывать сына, посылая ему — как он их называл — свои «грамотки».

«Я, благословляя тебя, прошу и приказываю: бросить лень, учиться хорошо и баллами в успехах показать мне, что ты послушный и заботливый к исполнению отцовских приказаний сын. Дурно учиться ты не имеешь никаких резонов,



ты от природы сложен хорошо, заботы твоей матери сохранили здоровье твердо и попечение отца дали тебе все средства до вступления в корпус знать в науках многое, следовательно, идти вперед легко, и я команду тебе — Марш-марш!» — писал Иван Федорович 14-летнему Савве в 1855 году, когда тот некоторое время учился в Институте корпуса горных инженеров в Санкт-Петербурге. И требовал сохранить письмо навсегда и читать не один раз. А Савва демонстрировал хорошее поведение, однако имел черту увлекаться интересными ему предметами, игнорируя другие. Успехами в образовании не отличался, чем и вызывал беспокойство своего отца.

К тому же Савва вел себя очень «вольнодумно», как он сам вспоминал, и в гимназии, и в университете, да еще

увлекся театром. Он стал членом «Секретаревского драматического театра», во главе которого стоял А.Н. Островский. Как-то отец, узнав об увлечении Саввы, попросил билет на спектакль А.Н. Островского «Гроза», где Дикого играл сам автор, а Кудряша — Савва. И вроде отец остался доволен спектаклем — во время спектакля Савва видел его довольное, смеющееся лицо в первом ряду. Но развязка наступила быстро: «Утром отец позвал меня к себе в кабинет и дал прочесть письмо, полученное из Петербурга, где у него были хорошие связи, — вспоминал Савва Иванович. — Письмо гласило: «У Вас есть сын Савва в университете, уберите его, иначе может быть очень плохо».

И Иван Федорович принял непростое решение: отправил Савву в Баку, служить в «Закаспийском торговом товариществе», одним из участников которого он был. «Человек должен трудиться от юности и до старости, а иначе сложится человек в тунейца, в пролетария... Тебе, Савва, назначен

был мною труд по современным правилам, классически учиться чрез учебные заведения и университет, на это даны были мною все средства и грамотный гувернер, и учителя, а следовательно, был путь просторный. Ты, Савва, не внял прямого долга, ленился, рассеивался и убил напрасно первые годы до 20 лет... Что же из этого вышло? Ты вовсе обленился, перестал учиться классическим предметам, развлекался и предался невозволительному... Все это ты делал вопреки моим желаниям и воле, которые я тебе много раз заявлял словесно и даже письменно. Затем еще вопрос: что же из этого вышло? Пустота в голове, слабость в теле и моральный упадок в характере...» — так писал в 1862 году 20-летнему Савве его отец Иван Федорович Мамонтов.

Прожив с небольшим 2 недели в Баку, Савва написал отцу, прося разрешения вернуться. Однако отец был непреклонен: «В Москве одно лишь развлечение на глазах и чад в голове. Вот тебе образчик, Савва: Федор и Анатолий — совершеннолетние молодые люди — не могут жить и содержать себя самобытно, ничего не делают, скучают и ходят с туманом в голове, а отчего это? Оттого, что они не привыкли к трудам, не знают практически жизни и думают, что можно жить и с туманными идеями в голове. Нет, это грубая ошибка, надобно трудиться правильно, как трудится каждый добрый гражданин, добросовестно, не надеясь на чужие силы».

Савве пришлось нелегко вдали от друзей, от привычного быта, в местах, где не часто можно было встретить европейца. И он пишет отцу, спрашивая, неужели в Москве не найдется ему дела? И летят в Баку, а потом и в Персию, куда Савва отправляется с караваном из 70 верблюдов, нагруженных товаром для продажи, «грамотки» отца. Иван Федорович по-прежнему тверд в наставлениях, но он сочувствует сыну, в «грамотках» появляются слова поддержки: «Что там жить невесело, тяжело и нудно, в этом я совершенно согласен, но такая жизнь не сделает тебе вреда, она на практике тебе укажет, как нелегко добывать то количество денег, своими трудами и лишениями, которое нужно для жизни в довольстве. Обдумывай это заботливо,

милый Савва, будь терпелив и тверд, пробивай себе дорогу собственными заботами о себе, стерпится — слюбится». И еще: «Бог даст, поживешь в трудах и лишениях, выучит жизнь, и как будет для тебя хорошо, когда возвратишься домой, ты станешь удовольствием пользоваться в меру и увидишь, что без труда и забот жизнь пуста».

По мере успехов сына тон отцовских писем меняется, становится все более партнерским. Отец посвящает Савву в свои дела, делится происходящим. И всего лишь через год ссылки Иван Федорович уже гордится своим сыном — его воспитательная мера сработала! Он дает Савве право выбора — продолжать дело в Баку или вернуться в Москву. «Годовое твое пребывание вне дома, которое ты провел в делах Бакинских, много принесло для тебя пользы, и ты в хорошую сторону много переменялся», — отмечает в письме от 1863 года Иван Федорович. И представляет благоразумию сына «обдумать и решить самому, ехать вдаль или возвратиться к трудам домашним,

не развлекая себя многими ребяческими удовольствиями, а повести правильную, заботливую жизнь, и украсить собою семейную нашу жизнь. Делясь заботливым членом семьи отца, ты пойдешь по пути правильному к семейному быту семьи собственной».

Савва выбирает Москву. Он возглавляет московскую контору «Закаспийского торгового товарищества», женится, а после смерти отца становится продолжателем его дела в железнодорожном строительстве.

Иван Федорович Мамонтов считал, что «...праздность есть порок, труд не есть добродетель, а прямая непреложная обязанность как исполнение прямого долга в жизни. Всякий гражданин должен трудиться морально или материально для пользы своей семьи, для пользы общественной и Отчечественной». И ему удалось передать свое отношение, свои взгляды сыну и воспитать достойного преемника. Савва Иванович Мамонтов твердо усвоил наставления из «грамоток» отца. «Пока я дышу, вижу свет, могу воспринимать хотя бы воображаемые радости, чувствовать добро, бороться со злом, я не хочу думать о покое. Итак, вперед и вперед!» — говорил он. При этом он не оставил занятия искусством, но теперь для него это стало не развлечением, а любимым делом. Как писал его современник, «другие коллекционировали искусство, он же его двигал».

Савва Мамонтов являлся основателем и строителем крупнейших железнодорожных магистралей России (от Ярославля до Архангельска и Мурманска и от Донецкого угольного бассейна до Мариуполя), Мытищинского вагоностроительного завода, председателем Дельвиговского железнодорожного училища и пр. Важную роль в его взрослении сыграли жесткие обстоятельства той реальности, в которую Савве пришлось погрузиться помимо своей воли. Но кто знает: если бы отец не писал ему свои «грамотки», которые Савва вынужден был читать, — Иван Федорович держал процесс под контролем, — стал ли бы он такой заметной фигурой в истории русского предпринимательства, искусства и общественной деятельности.



Цитаты по:

Арензон Е. Савва Мамонтов. М., Русская книга, 1995.

Некрасов М., Дубинина Л. Мамонтовы. Начало династии. М., АИРО-XXI, 2016.

Некрасов М. Савва Мамонтов. Молодые годы, М., АИРО-XXI, 2018.

Портреты:

Стр.6 — П. Десятов, 1859 г., портрет Ивана Федоровича Мамонтова.

Стр. 7 — фотография Саввы Ивановича Мамонтова, 1868 г. ✨

Елена Кисель

## «У семи нянек», или Как создать мотивацию на достижение общекомандной цели

Зачем создается бизнес? В конечном итоге — для получения прибыли. Но прибыль — тема стыковая, зависящая от разных людей и обстоятельств. Логично ставить перед командой топ-менеджеров задачу достичь показатели по прибыли, EBITDA, оборачиваемости — то, на что каждый из топ-менеджеров влияет в той или иной степени. И привязать к выполнению этих показателей годовой бонус. Но перед глазами в очередной раз типичная ситуация: владелец торгового бизнеса поставил перед компанией цель по обороту и прибыли, цель была оптимальна в своей амбициозности — чуть выше рынка, при этом вполне достижима. Каждому из топ-менеджеров обещан бонус по результатам выполнения (очень привлекательный!). На заседаниях правления каждый из них рассказывает о том, как он прилагает все усилия для достижения успехов, а глаза не горят, воодушевления нет. Что происходит? Каждый по отдельности не уверен в том, что он может в одиночку обеспечить общий результат. Директор по продажам думает: «Даже если я вывернусь наизнанку и обеспечу высокие продажи, не факт, что директор по закупкам сможет получить от поставщиков хорошую наценку, а расходы департамента логистики не съедят всю маржу».

На результат влияет слишком много факторов, за которые не может отвечать один человек. Что нужно, чтобы все были замотивированы?

1. Во-первых, у каждого должен быть свой собственный понятный круг задач, которые являются частью общего результата. Для этого используется инструмент персональных плановых заданий.

2. Персональные задачи должны быть обсуждены и согласованы в ходе переговоров топ-менеджера и первого лица. В ходе согласования топ-менеджер может высказать свои сомнения и опасения, услышать аргументы в пользу достижимости поставленных задач, а порой и самостоятельно понять, что слишком пессимистичен в своих прогнозах.



3. Кроме бонуса за общий результат у каждого из топ-менеджеров должен быть весомый «кусочек» за то, на что он влияет непосредственно. Человек должен понимать, за какие свои персональные достижения он получает деньги.

4. Команда — это слаженный оркестр, где каждый исполняет свою партию, но должен быть уверен в том, что коллега не сфальшивит. Поэтому кроме денежной мотивации необходимо быть в контакте и понимать, что происходит у коллеги.

Главный инструмент — отчеты и обсуждение результатов друг друга на заседаниях правления. Если отчеты топ-менеджеров перерастают в мозговой штурм и поиск путей решения задач друг друга — это и есть показатель того, что команда замотивирована на общий результат.

5. Ну и наконец, у первого лица должна быть решимость не отступать от цели. Если он верит в результат, одержим достижением, то это передается подчиненным. И уж тем более, если кроме цели заработать, есть нечто большее, идея — сделать жизнь лучше, изменить мир, оставить след... ✨

Любовь Горбунова



МУЗЕЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ  
МЕЦЕНАТОВ И БЛАГОТВОРИТЕЛЕЙ  
muzeum.me

Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей предлагает специальные экскурсии для предпринимателей: о принципах ведения дела, стратегиях, секретах эффективности; о формировании династий, семейных традициях, образовании и воспитании детей.

Адрес: г. Москва, ул. Донская, д.9, сайт: <http://muzeum.me>, тел. 8 (499) 237-5349, 8-910-471-6246, e-mail: [ustas40@yandex.ru](mailto:ustas40@yandex.ru)

## В борьбе за кошелек клиента могут выиграть все?

Весной этого года эксперты Deloitte Digital включили Россию в пятерку стран — лидеров цифрового банкинга в регионе EMEA (Европа, Ближний Восток и Африка).

Один из трендов банковского рынка, бурно развивающийся на протяжении последних трех лет, — это создание банками так называемых экосистем: партнерских союзов с представителями различных b2c-индустрий. Будучи, как правило, главными инвесторами, архитекторами и строителями экосистем, банки начинают продавать через свое «одно окно» небанковские продукты и сервисы партнеров.

Особенность экосистем заключается в том, что львиная доля работы с населением (от продвижения продукта до его продаж) совершается в онлайн-каналах, на дальнем конце которых находится смартфон, планшет или десктоп клиента. Через смартфон заключаются сделки, совершаются платежи, оформляется заказ товаров и услуг на дом. Через смартфон покупается одежда и обувь, консультируют врачи, организуются путешествия, ведутся автоматизированные «незаметные» расчеты в ресторанах и кафе. Через смартфон можно купить автомобиль со скидкой, да еще и тут же застраховать его. Еще одна особенность экосистем: все текущие, «операционные» партнерские взаимодействия полностью зашиты в автоматизированные бизнес-процессы и реализуются на цифровых платформах. В отличие от широко известных Uber или Airbnb, предлагающих населению один вид услуг, банки создают многосторонние платформы, на которых виды предлагаемых сервисов могут исчисляться десятками.

В чем участники видят взаимную выгоду экосистемных партнерств? Прежде всего — в возможности эффективнее привлекать клиентский трафик, повышать конверсию продаж и клиентскую лояльность. Похоже, единственный оставшийся на сегодня способ решения этих задач — это умение предложить товар или услугу нужному человеку в нужное время и в нужном месте, да еще и на более выгодных условиях. Все эти чудеса потенциально возможны благодаря «сердцу» экосистемы — объединенной клиентской базе данных, которая позволяет извлекать персонализированную информацию о каждом клиенте и превращать ее в точное и уместное предложение. Сегодня партнерские экосистемы созданы практически всеми крупными российскими банками.

Что обсуждают сегодня банки и их экосистемные партнеры? Какими лучшими практиками готовы поделиться? Этому была посвящена конференция «FinWin 2018», прошедшая 27 июня в Москве. В дискуссии «От конкуренции

к партнерству: продуктовые и сервисные форматы сотрудничества ритейла и финансовых компаний» приняли участие представители ВТБ, Совкомбанка, Альфа-Банка, Банка Хоум Кредит, AliExpress, Евросети и Яндекс.Деньги. Не

пересказывая всех выступлений, сделаем краткую выжимку.

### Что дает партнерство обеим сторонам?

Все участники дискуссии согласились: банки и ритейл-партнеры реально приводят друг к другу лояльных им клиентов из своих клиентских баз.

### Что дает банкам партнерство с ритейлом?

Банки экономят значительные средства, делегируя

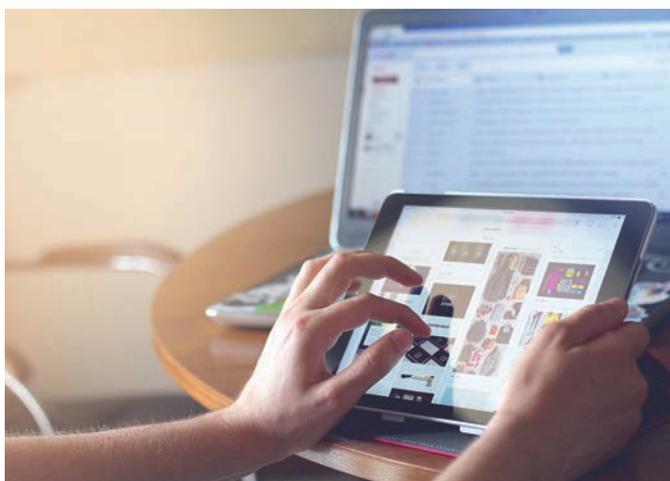
точкам розничных продаж такие сугубо «офисные» функции, как выдача дебетовых и кредитных карт, выдача карт рассрочки, оформление кредитов и депозитов. Это позволяет банкам работать с клиентами на территориях, где нет их отделений, позволяет закрывать существующие отделения, существенно снижать расходы на привлечение клиентов.

### Что дает ритейлу партнерство с банками?

С другой стороны, выполнение торговой точкой функций «отделения банка» может быть выгодно и ритейлу: чем шире спектр предоставляемых и массово востребованных услуг, тем привлекательнее торговая точка. По оценкам директора управления телекоммуникационных услуг и дополнительных сервисов Евросети, сегодня бизнес сети «Связной» лишь на 30 % состоит из продаж смартфонов и других продуктов телекоммуникационной тематики. Остальные 70 % — продажа финансовых продуктов.

Второе потенциальное преимущество союза с банками — возможность лучше разглядеть каждого покупателя. Опираясь на клиентские базы, обогащенные данными банка, ритейлер может сформировать предложения и акции по программам лояльности (кэшбэк, новинки, персональные скидки) не только с точностью до узкого клиентского сегмента, но и до каждого покупателя персонально. Ведь только банки располагают информацией об уровне дохода клиента, каналах и географии его затрат, количестве средств на счете и покупках у ритейл-конкурента. Зная все это, умные алгоритмы платформ делают покупателю точное предложение с высокой вероятностью конверсии в продажу.

И наконец, то, что сегодня уже перестают замечать: повышение привлекательности сети за счет потребительского кредитования покупок, в том числе бесплатного кредитования (рассрочки).



### Экосистемы построили — что дальше?

Завершая дискуссию, участники попробовали заглянуть в будущее экосистем. Как полагают некоторые из них, на очереди — эксперименты в области создания внутри экосистемных платформ бирж, на которых клиенты могли бы обмениваться друг с другом милями, бонусами и кэшбэками от разных ритейлеров и поставщиков разных услуг. ✨

*Юрий Пахомов*

### От выпускающего редактора

Известно, что сегодня банковская отрасль находится в глубочайшем идеологическом кризисе. Кредитование — и в России, и за рубежом — это жупел для регулирующих органов. Именно через кредитование надуваются разнообразные «пузыри», которые с треском лопаются, снося отрасли и ввергая страны в состояние застоя. Поэтому регуляторы всех стран, и группируясь на наднациональном уровне, и в одиночку самозабвенно рисуют «жирные красные линии» на пути кредитных рисков, попутно сужая банкам возможности для кредитования своих клиентов. Кроме того, против банков играет и избыточность денег, которые «напечатали» США, ЕС и Китай, в борьбе с кризисами — следуя модной модели «количественного смягчения». На бесплатных деньгах банкам очень сложно втиснуть свою маржу — источник покрытия их операционных расходов. Одно дело добавить один процент к 10–12 % ставки рефинансирования. И совсем по-другому смотрится этот же процент, добавленный к 0,25 %.

Банки сегодня держатся за исторически доставшуюся им монополию осуществления расчетов. Правда, и тут их теснят по всем фронтам. Вычислительные мощности и технологии вплотную приблизили к реальности одноуровневую централизованную расчетную систему главного банка страны. Вот вам относительно горячий пример. Газета «Ведомости» от 6 августа. Заголовок статьи: «ЦБ берет 8 руб. за любой перевод». И для тех, кто ещё на что-то надеется, подзаголовок: «Переводы через систему быстрых платежей могут оказаться дешевле переводов с карты на карту». Для оптимистов, которые хотят увидеть здесь какую-то надежду в слове «могут», хочу напомнить, что в отношении регулятора «могут» — это значит «будут». Итак, с одной стороны, сук, на котором сидят коммерческие банки, рубит Банк России. А с другой стороны, используя все те же вычислительные мощности и сходные технологии, покушаются на «расчетную вотчину» банков разные «криптовалютчики».

Поэтому сегодня банкам приходится искать свою новую бизнес-модель: с минимальными операционными затратами и с интересным предложением для своей клиентской базы. Одним из выходов некоторым представляется создание экосистем с банком в центре.

Пока, похоже, значимых прорывов на этом пути не случилось. Но, как показывает репортаж нашего коллеги Ю. Пахомова, банки не ослабляют на этом пути усилий... ✨

*Владимир Хомутов*



## SQI Management – эксперт в оценке удовлетворенности и лояльности Клиентов

- ✓ исследуем причины удовлетворенности обсуживанием Ваших Клиентов;
- ✓ оценим лояльность Ваших Клиентов на базе аналитической системы CLV;
- ✓ определим NPS.

Фото: Бирюкова Надежда

+7 916 955 47 62

[www.sqi.ru](http://www.sqi.ru)

# КЛИЕНТ — В ЦЕНТРЕ

## WOW-сервис! Между клиентскими ожиданиями и реальностью

*Клиентские ожидания — чрезвычайно живая субстанция. Они зависят от нашего прошлого опыта, личных потребностей, информации из разных источников, в том числе и рекламы.*

*Их планка все время растет. Получив wow-сервис в каком-то месте, например в банке или ресторане, мы формируем представление об эталонном для себя обслуживании. В дальнейшем мы невольно сравниваем с ним любое взаимодействие с сотрудниками, где бы то ни было: в магазинах, аптеках, заправках, гостиницах и т.д. И реагируем на несоответствия: радостно-удивленно (это если очень повезет) или разочарованно-огорченно, если ожидания не оправдались.*

*Должны ли клиенты привыкать к подобным несоответствиям, кто виноват? и что делать? — читайте в этой рубрике.*

## «Разрывы в качестве» и как их устранять

Качество услуги определяется, как известно, двумя составляющими: 1) уровнем предоставления услуги и 2) фактическим восприятием результата потребителем.

Очевидно, что конкурентные преимущества будут у тех продавцов товаров и услуг, кто превысит ожидания клиентов от обслуживания.

Если получаемые впечатления от услуг превышают ожидаемые, то велика вероятность, что клиенты захотят вернуться и повторить опыт. Приверженность потребителей считается главным показателем качества услуг.

Сложность в том, что любой компании достаточно просто выделиться, предоставив «единовременный» wow-сервис, например в рамках клиентского дня или подобных маркетинговых акций (празднование дня рождения компании). Гораздо труднее удерживать столь высокий регулярный и постоянный уровень качества оказания услуг. При этом клиентские сверхожидания формируются очень легко. И все больше потребителей хотят «индивидуальных предложений» и «почувствовать себя особенным гостем/клиентом». Мы видим, как стандарты обслуживания в сфере «люкс» практически стали «нормой рынка» в сегменте «премиум» и все прочнее пускают корни в «middle-up» и «middle» («среднем плюс» и «среднем»).

Совершенно очевидно, что необходимо все время держать руку на пульсе клиентских ожиданий от обслуживания. Получать обратную связь. Но эмоциональная сфера очень тяжело поддается и рефлексии, и вербализации результатов рефлексии.

Клиенты всегда оценивают качество услуги, сравнивая ожидаемый и полученный результаты. Но далеко не всегда делают это осознанно. Вне зависимости от уровня осознанности мыслительных процессов, если полученный и ожидаемый результаты не совпадают, разрыв в качестве влияет на принятие решения о «продолжении истории». Основная задача компаний, действительно озабоченных клиентской

удовлетворенностью, заключается в сужении этого разрыва.

Основных причин «разрывов в качестве» немного, пересчитать — хватит пальцев на руке. Однако самые серьезные последствия могут быть, если существует **разрыв между ожиданиями клиентов и представлением**, фантазиями **менеджеров о клиентских ожиданиях**. То есть имеет место непопадание компании в ожидания целевой аудитории. Как следствие — **разрыв между ожиданиями клиентов и корпоративными стандартами компаний**.

*Кейс 1.* Новые владельцы сети магазинов верхней одежды из среднего сегмента решили, что получат серьезное конкурентное преимущество, если, оставив «middle»-цены, торговые залы переоборудуют в «роскошные»: мрамор, огромные зеркальные панели, смелое дизайнерское торговое оборудование, контрастные цветовые решения. Задумка была следующая: увидев доступные цены во всем этом великолепии, покупатель охотнее будет расставаться с деньгами, совершая покупки. На практике оказалось, что даже приверженцы марки, увидев магазины после реконструкции, не стали в них заходить, полагая, что вместе с имиджем и цены изменились как минимум на порядок.

К слову, злую шутку с магазинами одежды зачастую играют зеркала. Менеджеры решают, что если в примерочных и торговых залах зеркала будут, что называется, «льстивыми» (то есть визуально делать человека стройнее), это увеличит продажи. Это действительно работает. Но одновременно резко возрастают и возвраты от разочарованных обновками, продемонстрированными «домашними» и привычными зеркалами. Понятно, что в этих случаях и финансовые показатели компании страдают, и клиенты уходят.

Избежать подобных разрывов помогают исследования клиентских ожиданий. Профессионально организованные фокус-группы и структурированные глубинные



интервью дают результаты о предпочтениях целевой аудитории, максимально приближенные к реальности.

Предположим, что большинство ожиданий клиентов компанией учтены и максимально отражены в корпоративных стандартах, в том числе и продаж. Новая угроза таится в **разрыве между корпоративными стандартами** и качеством предоставляемых услуг, **выполнением стандартов** линейным персоналом. Причины могут быть разные: недостаточное обучение, невнятная мотивация, нелояльность продавцов (отсутствие принятия необходимости обязательного выполнения всех требований компании-работодателя)... Результат — неудовлетворенные обслуживанием клиенты уходят к конкурентам.

*Кейс 2.* Банковская сеть по результатам опроса своих клиентов поставила перед отделениями задачу — предоставлять всем только wow-сервис. Каждого входящего встречать как дорогого гостя: удобно усадить, чаем-кофе угостить, поговорить «за жизнь», предложить «лучшие банковские решения», полностью соответствующие его насущным потребностям. Одним словом, так сразу расположить и ублажить, чтобы человеку уходить не захотелось ни из этого офиса, ни из банка.

К сожалению, «гладко было на бумаге...» Операционисты на местах преимущественно посчитали, что легче сразу «на столе станцевать». Но были и такие, кто загорелся идеей, искренне старался держаться корпоративной политики. В тех случаях, когда в отделении работали сотрудники из обоих «лагерей», стабильность выполнения корпоративных стандартов страдала больше всего. Например, после wow-сервиса в следующий раз клиента ждал вполне равнодушный прием или наоборот. Последний вариант, конечно, более благоприятен, но любой подобный «маятник» разрушает клиентскую лояльность (кто знает, что ждет в следующий визит).

Что делать? Корпоративные стандарты — это не только формальный перечень требований, обязательных к выполнению, который нужно выучить как «Отче наш», отработать на тренингах со спаринг-партнерами и сдать при аттестации. Это существенная составляющая корпоративной культуры. Вылущенные из такой культурной среды,

выхоленные стандарты становятся мертвыми и легко могут восприниматься бессмысленными, навязанными, чуждыми. Только причастность к ежедневному со-творению ценностного поля своей компании по-настоящему преодолевает этот разрыв.

Наконец, последний (не по смыслу) **разрыв между предоставляемыми услугами и внешней информацией, формируемой ожидания.** Самый распространенный пример: несоответствие реальных условий акции заявленным в рекламе. Зачастую это на совести маркетологов, сознательно идущих на подобные риски, полагая, что количество привлеченных таким образом людей и совершенные ими покупки все окупят. Негативный эффект от оттока обманутых в ожиданиях потребителей вряд ли кто-то из них просчитывает. Есть и другие примеры. В частности, многие испытывают сильное разочарование, когда одни условия озвучиваются во время консультации (или зафиксированы на официальном сайте компании), а при совершении покупки они оказываются некорректными (размер скидки, процентные ставки по вкладу или кредиту, комиссия при денежном переводе и т.д.). И покупателям совершенно не важны причины такого несоответствия, будь это маркетинговая хитрость, недостаточно оперативное обновление информации на сайте или плохо обученные сотрудники. Они чувствуют себя обманутыми. Вы сами часто сохраняете отношения с теми, кто вам врет? ✨

Елена Филякова

### Из записной книжки консультанта

Генеральный директор Владельцу: *«Хозяйственная деятельность в настоящее время определяется весенним паводком и удовлетворением потребностей клиентов».*

\*\*\*

Генеральный директор Коммерческому директору: *«Не надо поднимать план, надо поднимать факт!»*

\*\*\*

Директор службы безопасности о новом гаджете для сотрудников: *«Сотрудник носит браслет, а я смотрю по его пульсу — напрягается он на работе или бамбук курит».*

\*\*\*

Менеджер по персоналу: *«Корпоративный портал умер вместе с ушедшим программистом».*

\*\*\*

Финансовый директор Владельцу бизнеса о подготовке отчета за квартал: *«Вчера весь день ткал узорный цифровой покров бизнеса».*



Купить электронную версию книги можно в интернет-магазинах Литрес, Ozon, Amazon, ТД «Москва», Google Books, Ridero, на витринах мобильных приложений Everbook, МТС, Билайн и других ресурсах!

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» Главный редактор: Евгений Николаевич Емельянов  
Выпускающий редактор номера: Владимир Хомутов Ответственный секретарь: Екатерина Денисова  
Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

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

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2018 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)