

Как бы собственники ни старались сделать из своих компаний машинки, которые будут всегда ехать с нужной скоростью и в правильном направлении вне зависимости от того, кто ими управляет, сделать это в полной мере не удастся практически никогда. Но это ни в коем случае не говорит о том, что не стоит и пробовать. Напротив, важность этого процесса сложно переоценить, когда речь заходит о стабильности и долгосрочной стратегии развития бизнеса. Бизнес — это люди. Именно им мы и решили посвятить очередной выпуск «Жизни бизнеса».

Тот ли человек за рулем?

7 признаков того, что владельцу бизнеса пришла пора менять генерального директора

В отстроенной структуре у любого владельца есть лишь один подчиненный — генеральный директор (ГД). Все остальные топы — непосредственные подчиненные уже ГД, поэтому предметом нашего разговора будет только главный ответственный за оперативное управление бизнесом — генеральный директор.

Давайте сразу уберем за скобки все случаи его возможных противозаконных и мошеннических действий. Воровство денежных средств, искажение управленческой отчетности, слив информации конкурентам, откаты поставщикам — все это уже не просто признаки того, что пора расставаться с менеджером. Это сигналы о том, что болезнь зашла далеко, и только хирургическим вмешательством можно попробовать ее остановить. И то есть вероятность, что легко с этим справиться не удастся, потому что зараза, скорее всего, расползлась по компании (ведь вряд ли топ занимался этим в одиночку).

Поговорим же мы о более тонких моментах, в первую очередь связанных с психологической составляющей в отношениях с вашим главным управленцем.

Итак, **7 признаков** того, что пришла пора менять ГД. Пойдем от простого к сложному.

1. Вы узнали, что ГД вывесил свое резюме или ходит по собеседованиям. Даже если это делается про-

сто так, не пропускайте такой сигнал мимо вашего внимания. Ведь подобная ситуация свидетельствует о том, что человек пошел себя «померить» на рынке труда: что предложат, сколько дадут и т.п. А это значит, что мысль о смене места работы у него уже зашевелилась. Готовьтесь к тому, что в один прекрасный момент это случится. Поэтому ищите нового че-

ловека на «первый стул», а с этим расставайтесь — для начала в своем собственном сознании. Не рассчитывайте на него!



Новости наших клиентов и партнеров

- На втором образовательном интенсиве по трансформации российских вузов в Сколтехе «Остров 10–22» **компания CUSTIS** представила платформенное ИТ-решение Modeus. Сервис формирует индивидуальные образовательные траектории, автоматически создает расписание и ведет учет успеваемости студентов. Добро пожаловать в Университет 3.0!
- По оценкам Infoline, по результатам выручки первой половины 2019 года **группа «Спортмастер»** заняла второе место в рейтинге российского fashion-рынка в сегменте ритейла, уступая по этому показателю лишь интернет-магазину Wildberries.
- **«Азбука Вкуса»** и Московский кредитный банк запустили новый экопроект — по установке современных банкоматов с технологией Cash Recycling. Благодаря нововведению частота инкассаций в супермаркетах с подобными устройствами снизилась в три раза. Эта инициатива стала очередным шагом на пути к улучшению экологической ситуации.

2. Ваш ГД испортил отношения с ключевыми топами и сотрудниками, часть из которых проработала в компании много лет. Интересный факт, но зачастую российские топы, будучи неплохими предметными профессионалами в финансах, маркетинге, производстве или коммерции, крайне неудовлетворительно умеют работать с людьми. Построение отношений как с управленческой командой, так и с подчиненными более низких уровней оказывается реальной проблемой. Так случилось в некоем производственном бизнесе, где доведший до увольнения директоров по производству и маркетингу ГД остался совсем без поддержки в этих важнейших для бизнеса областях.

3. Типичным следствием (а иногда и причиной) описанного выше явления бывает **привод ГД своих людей в компанию.** Мотивировки при этом просты и незамысловаты: я с этими людьми работал, знаю, чего от них можно ожидать. Поверьте, мы ни в коем случае не за то, чтобы управленческая команда оставалась неизменной на долгие годы. Но если вашему бизнесу уже много лет, а ГД хочет привести вместо знакомых вам и понятных своими сильными и слабыми характеристиками топов своих людей, насторожитесь! Ведь вполне может случиться так, как произошло в одной известной нам девелоперской компании, где владельцы вдруг оказались перед фактом, что совсем не знают тех, кто работает в их бизнесе. Конечно, формально они утверждали приведенные генеральным директором кандидатуры, но реально, поддавшись его напору, попали в ситуацию, когда вся информация о происходящем в бизнесе поступала к ним через тех, кто был им очень мало знаком.

4. Ваш ГД не выполняет ваши распоряжения, затягивает с исполнением поставленных задач. Отмазка в залоге «завтра, завтра — не сегодня» и повторяющийся срыв поставленных сроков по любым основаниям должны обратить на себя внимание владельца. Время — главный ресурс бизнеса, и если ответственный за ключевой бизнес-результат ГД не достигает обозначенных показателей,

значит, либо он вообще на результат не ориентирован, либо не способен это сделать. В первом случае человек, скорее всего, будет заинтересован как можно дольше держаться на своем месте, делать вид, погружаться в процессы. Во втором — вероятность того, что он сможет дать результат, становится вообще минимальной: ваш ГД просто недостаточно компетентен решать те задачи, которые вы ему ставите. Три года веривший своему генеральному директору владелец оптовой компании ждал от него решения насущных проблем. Но так и не дождался. Отношения между ними были прекрасные, говорили на одном языке, понимали друг друга с полуслова, но, будучи неплохим коммерсантом, в качестве ГД тот так и не смог справиться с задачами оптимизации бизнеса.

5. Ваш ГД открыто противоречит вам в проведении стратегической линии развития вашего бизнеса. С таким примером пришлось столкнуться недавно, когда проработавший со своим ГД более 10 лет владелец строительного бизнеса окончательно понял, что линия ведения бизнеса, которой придерживается его генеральный директор, прямо противоречит той идее бизнеса, которую он закладывал в свое дело. В одной торговой компании пришедший ГД решил, что тот клиентский сегмент, на который нацелен бизнес, не адекватен, и просто в один год переориентировал весь ассортиментный портфель компании с уровня middle на уровень top. Результатом стало то, что лояльная бизнесу клиентская аудитория разбежалась, а новую завоевать не удалось по причине начавшегося кризиса. Все бизнес-показатели полетели вниз, а с ними — и ГД со своей должности.

6. Ваш ГД «огораживается», не хочет отчитываться перед вами или советом директоров. Даже если вы видите, что человек работает изо всех сил, имейте в виду, что вы вскоре потеряете «картинку» бизнеса. Не хотят рассказывать те, кто упрочивает свою власть. Этот психологический феномен построения «китайской стены» хорошо известен как феномен незаменимости. Ярким примером этого был случай с одним нашим клиентом из фармацевтической

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 28-летием!

НП «АВТОМИР»
с 27-летием!



Компанию
«Снежная Королева»
с 21-й годовщиной!

Компанию
«SQL management»
с 11-летием!

Международный аэропорт Шереметьево с 60-летием!

отрасли, где генеральным директором стал миноритарный акционер. Он категорически отказывался отчитываться либо напрямую, либо завуалированно, и на все имел такой ответ: «Вы что, мне не доверяете? Посмотрите сами в 1С». Когда через несколько лет мажоритарный акционер опомнился, то увидел, что отчетность подделывалась, реальные цифры не бьются, а долги поставщикам превышают все допустимые с точки зрения финансовой устойчивости компании пределы.

7. Ваш ГД «выдавливает» вас из компании. Сразу оговоримся, что дело это тонкое, поэтому будьте внимательны. Приведем один из самых поучительных примеров, с которыми пришлось столкнуться в практике. Два партнера вполне успешно совместно развивали свой бизнес вместе. Но настал момент, когда они решили, что пора передавать оперативное управление бизнесом в руки наемного менеджера. Они нашли ГД, который им (внимание!) сказал следующее: «Дайте мне полномочия и не мешайте. А через год приходите за дивидендами». Наши владельцы, освободившиеся от повседневной бизнес-рутины, с радостью отошли в сторону. Конечно, не на год, но все же отошли. Первым звоночком стало то, что клиентская политика компании была изменена полностью, и вся работа сосредоточилась на небольшом количестве крупных клиентов

вместо широко разветвленной сети клиентов среднего и малого размера. Выше мы уже говорили в п. 5 о необходимости мониторить реализацию выбранной стратегической линии владельцев. Так вот это именно о том самом. Однако дело этим не закончилось. Стали падать бизнес-показатели. На все вопросы была отговорка: «Подождите, потерпите». Но апофеозом истории явилось празднование дня рождения компании, на которое «забыли» пригласить двух владельцев. И когда они, преодолев свою гордыню, все же пришли вместе с женами на праздник, оказалось, что для них не был даже приготовлен стол.

Мы выбрали эти 7 признаков потому, что они действительно стали типичными для нашей российской бизнес-реальности. И нам, как бизнес-консультантам, крайне обидно, когда владельцы компаний пропускают симптомы неадекватности своих генеральных директоров и становятся заложниками их поведения и решений. Единственным средством противодействия этому мы считаем консультативный или наблюдательный совет, который помогает владельцам не попасть под влияние ГД и, по сути, решает одну лишь главную задачу: когда увольнять старого и когда назначать нового ГД. ✨

Светлана Емельянова

Машинки для мальчиков и девочек

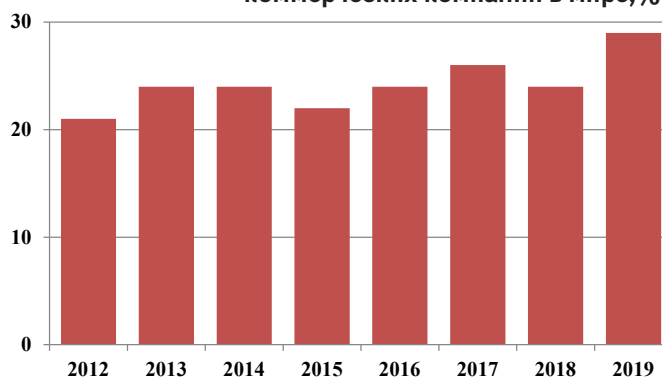
Один из известных трендов рынка труда последних лет — рост количества женщин в высшем менеджерском составе компаний. Компания «Грант Торнтон Интернешнл», регулярно проводящая исследования на эту тему, отмечает, что в 2019 г. в мире зафиксирован самый высокий процент женщин среди руководителей старшего звена — 29 %, что на 5 % выше прошлогоднего показателя.

Конечно, гендерное разнообразие широко варьируется от региона к региону. По данным «Грант Торнтон Интернешнл», лидером по этому показателю является Восточная Европа: 32 % топ-менеджеров в этом регионе составляют женщины. В США доля женщин в топ-менеджменте составляет 31 %, в Европейском союзе этот показатель немного ниже — 28 %. Если говорить об отдельных странах, по данным PWC, в Норвегии 39 % менеджеров высшего звена являются женщины, в Финляндии — 30 %, во Франции — 26 %, в Германии и Великобритании — 17 %. В то же время в странах Тихоокеанского региона этот показатель остается на крайне низком уровне: в Японии и Южной Корее доля женщин в управлении бизнесом составляет по разным оценкам от 2 до 8 %. В целях поддержки женщин многие страны ввели квоты на их количество в руководстве предприятий. Например, Франция — 33 %, Германия — 30 %, а Норвегия — 40 %.

Исследование «Грант Торнтон Интернешнл» 2016 г. показало, что наивысший процент женщин среди топ-менеджеров компаний в России — 45 %.

Некоторые исследователи связывают это с временами СССР, когда борьба за равноправие мужчин и женщин во всех сферах была одним из столпов государственной идеологии. Другие смотрят еще дальше в глубь времен

Изменение доли женщин среди топ-менеджеров коммерческих компаний в мире, %



Источник: Грант Торнтон Интернешнл

и говорят о равных имущественных и предпринимательских правах, дарованных прекрасной половине нашей страны еще Екатериной II. Надо сказать, что наши соотечественницы охотно этой привилегией пользовались: историки утверждают, что в XVIII–XIX вв. доля бизнесов, находящихся под управлением женщин, составляла от 10 до 20 %.

В ситуациях поиска или назначения человека на руководящую должность вопрос о гендерной принадлежности кандидата — часто далеко не последний для тех, кто принимает решение. Чем выше вакантная руководящая позиция, тем больше цена ошибки. И эта цена возрастает многократно,

когда владелец бизнеса начинает присматривать наемного управляющего, на плечи которого можно было бы возложить львиную долю своих забот. К сожалению, при принятии таких решений люди часто далеки от объективности и склонны видеть кандидата как бы сквозь призму некритично усвоенных предубеждений: «Мужчины-руководители — всегда такие-то, а женщины — эдакие». Мудрость и незамутненный взгляд неизбежно приходят через осмысление собственных ошибок в кадровых решениях. Но есть и более короткий путь освобождения от шаблонов: обдумывание разных точек зрения и их сопоставление со своим реальным опытом.

В этой статье мы изложим свою точку зрения на этот вопрос. На чем она основана? Кадровая ротация, замены и подбор персонала в ходе проведения изменений — одна из органичных составляющих работы консалтинговой компании. В нашем багаже — пятнадцатилетний опыт точечного подбора на руководящие должности для российских компаний, сотни бесед как на этапе оценки кандидатов, так и во время их адаптации, отслеживание успехов и неудач управленцев, десятки успешных проектов ассесмента руководящего персонала. Все это дает достаточно богатый материал для обобщений. В том числе для обобщений в разговоре о мужчинах-руководителях и женщинах-руководителях.

НЕПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ПРЕДРАССУДКИ

КОМУ СТОЯТЬ У РУЛЯ? Среди работодателей широко распространено мнение, что в решении менеджерских задач мужчины эффективнее женщин. Есть и такие, — их гораздо меньше, — что придерживаются обратного убеждения. Не можем согласиться ни с первыми, ни со вторыми. Наш опыт не подтверждает зависимости эффективности руководителя от его пола: доля сильных и талантливых руководителей как среди мужчин-управленцев, так и среди управленцев-женщин примерно одинакова. Другое дело, что женщин на руководящих постах действительно меньше, чем мужчин. В какой-то мере это следствие самого предубеждения о «женской неэффективности», имеющего давние исторические корни. Играет здесь свою роль и проблема декретного отпуска. И более присущая самим женщинам ориентация на семью и воспитание детей. Среди сотрудников, нацеленных прежде всего на профессию и карьеру, мужчин действительно больше, чем женщин. Но те женщины, что решили значительную часть жизни посвятить карьерному восхождению, в целом не уступят мужчинам.

СЕРДЦЕМ ИЛИ УМОМ? Многие полагают, что мужчина-руководитель склонен принимать решения на основании расчета, женщина же чаще руководствуется интуицией и эмоциями. И снова не согласимся:

распределение склонностей к рациональному или интуитивному решению проблем среди мужчин-руководителей — примерно такое же, что и распределение этих подходов среди женщин-руководителей. Как правило, сильный и успешный руководитель, независимо от своего пола, может быть и рационален, и эмоционален, и интуитивен: все зависит от конкретной ситуации и решаемой управленческой задачи.

НЕ ПАДАЙТЕ ДУХОМ! Повседневные наблюдения часто приводят к выводу, что мужчин-руководителей характеризует более высокая стрессоустойчивость. Однако

такой вывод, на наш взгляд, может быть поспешным. Дело в том, что мужчинам более свойственно носить негативные переживания в себе, прятать их от окружающих и тем более не делиться ими. Все это связано не с реальной устойчивостью к стрессовым ситуациям, а с предписываемой культурой моделью «мужественного поведения».

КТО РУБИТ С ПЛЕЧА? Может показаться, что женщин-руководителей отличает большая мягкость и терпеливость в отношениях с подчиненными. Мужчинам же более свойственна решительность, жесткость и прямолинейность. Различие это, на наш взгляд, поверхностное и связано не сутью управленческих действий, а с их формой, с культурными моделями «мужского» и «женского» поведения. Жесткость принятых женщинами решений чаще маскируется «мягкими» путями их осуществления и реже сопровождается «жесткими» заявлениями.

А ВОТ С ЭТИМ МЫ БЫ СОГЛАСИЛИСЬ. Однако если успех руководителя практически не зависит от его пола, то в путях и способах достижения этого успеха действительно можно заметить гендерные различия. В различиях стилей «мужского» и «женского» руководства проявляются и эволюционно-биологические различия между мужчиной и женщиной, и различия в воспитании мальчиков и девочек, и инерция культурных образцов прежних столетий.

ЖЕНСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ. Распространено мнение, что женщины — хорошие психологи и лучше мужчин ориентируются в отношениях и разбираются в людях. Готовы подтвердить: да, это действительно так. В целом женщины лучше понимают, что и почему в данный момент происходит с человеком. Точнее могут предвидеть решения и поступки людей. Лучше умеют работать с настроением и мотивацией своих подчиненных. Лучше знают, как и чем взбодрить, вдохновить, примирить, успокоить. И как направить эту свою способность на решение рабочих задач.

МУЖСКАЯ АМБИЦИОЗНОСТЬ. Среди женщин найдется немало любительниц посоревноваться и поконкурировать. Но среди мужчин их все-таки больше.



КАК БЫ ЧЕГО НЕ ВЫШЛО. Многие полагают, что женщины менее склонны к риску. Готовы согласиться. Как следствие — более рискованные мужчины чаще расширяют лоб о неподъемные задачи. Но и чаще празднуют невероятные победы. Женщины же более склонны к стабильности, путь их обычно более гладок, в связанных с их руководством историях — меньше перепадов и неожиданностей.

ДАЛЕКО ЛИ ГОРИЗОНТ? Наша практика позволяет подтвердить мнение, что мужчины лучше работают с отдаленным будущим и являются более искусными стратегами. Соответственно, им легче даются ответы на вопросы о будущем. Какие значимые изменения могут произойти в бизнес-среде? Как лучше приспособиться и обратить их себе на пользу? Какие изменения запланировать и какие «длинные» проекты начать уже сегодня? В какие новые ниши двинуть бизнес? Какие продукты и рынки начать осваивать? От чего постепенно отказываться? В каком порядке перестраивать компанию? Женщинам же легче дается оперативное управление, организация повседневных дел, поддержание жизни и работы компании в рамках сложившихся процессов.

ЧТО ИЗ ЭТОГО СЛЕДУЕТ? Не в каждом конкретном случае, но с большей вероятностью женщина-руководитель лучше подойдет для рабочего коллектива, в культуре которого преобладают неформальные отношения и возникающие проблемы решаются на уровне личных связей и договоренностей. Если же люди привыкли работать от и до, по букве, уставу и регламенту — то в таком коллективе больше шансов на успех у руководителей-мужчин.

Мотивировать руководителей «на слабо», играть на их амбициях — все это лучше подойдет для руководителей-мужчин. Но опять же как и при обсуждении любых других различий, речь идет не о конкретных мужчинах и женщинах, а о вероятностях и статистике.

Если компания существует в стабильной бизнес-среде, а у владельцев нет амбиций вырасти в десятки раз и захватить весь мир, то найти подходящего управляющего больше шансов среди представителей прекрасного пола. Если же влияющие на бизнес факторы то и дело меняются, появляются новые тренды, сильно меняется расклад по продуктам, компаниям, рынкам — найти подходящего генерального директора будет проще среди мужчин.

В компании с хорошей «подушкой безопасности» у руля лучше будет смотреться мужчина, который может позволить себе экспериментировать с безумными идеями. Если же бизнес балансирует на грани безубыточности — лучше отдать его в руки женщины. А вот когда компания начинает выглядеть совсем уж обреченной — лучше снова вернуть руководство мужчине: появится хотя бы шанс на нестандартный ход и спасительную неожиданность.

Сегодня в компании приходит все больше молодых людей, которых принято относить к «поколению Y» или еще более поздней генерации. Многие исследования, в том числе отечественные, показывают: психологические особенности молодежи таковы, что все больше осечек дает реализованный через зарплатные схемы принцип «кнута и пряника». И управленцу приходится искать ключ к мотивации людей «изнутри», через их собственный интерес

к решаемым профессиональным задачам, через удовольствие от работы, через поддержку в сотрудниках самоуважения. По нашим наблюдениям, в целом женщины справляются с этой задачей более успешно, чем мужчины. Аналогичная проблема с мотивацией наблюдается и в инновационных отраслях, где, независимо от возраста сотрудников, вовлеченность, инициатива, эксперимент, интенсивное генерирование и реализация новых идей становятся вопросом выживания бизнеса. Женщины успешнее работают с внутренней мотивацией, но им труднее принимать, поддерживать и инициировать постоянные изменения, зачастую довольно радикальные.

В заключение повторим в третий раз: все обсуждавшиеся особенности и различия женского и мужского проявляются на уровне вероятностей, а не в каждом конкретном случае. И знать о них полезно тогда, когда владельцу и работодателю нужно, например, принимать кадровые решения в условиях неопределенности. Лежат, скажем, на столе, два разных, но одинаково замечательных резюме кандидатов на вакансию. А времени есть ровно столько, чтобы побеседовать с одним кандидатом. А вопрос нужно решать срочно. А новое окошко для встреч появится неизвестно когда... ✨

Елена Кисель

**Бизнес-Грабли Клуб — это
площадка для обмена опытом
бизнесменов разных поколений.**

**Следите за анонсами на сайте
Клуба: www.businessgrabli.club**

**Если вы хотите принять участие
в наших мероприятиях в качестве
спикера, эксперта или стать
участником, обращайтесь
по адресу:
mgr@stepconsulting.ru**



А если водитель или пассажиры выпрыгнут на ходу?

«Кормить надо лучше, они и не улетят», — с горечью процитировал рекламу 90-х годов генеральный директор, он же — владелец компании N1. У него из компании почти одновременно уволились четверо топ-менеджеров. Первым ушел коммерческий директор, проработавший в компании почти 20 лет. Столп бизнеса, — казалось, что он здесь будет вечно. Он даже подшучивал, что если ему суждено дожить до пенсии, то его трудовая книжка будет подозрительно краткой — там будет одна-единственная запись. Но вдруг он скоропалительно «встал и вышел», даже не передав дела. Причем ушел он к прямым конкурентам. А следом за ним в ту же организацию, на зарплаты такого же запредельного уровня, ушли начальник отдела продаж, финансовый директор и директор по логистике. Как выяснилось, конкурент предложил каждому из них зарплату в полтора раза выше рыночной. Его мотив был понятен — он сманивал менеджерскую команду, чтобы обескровить лидера рынка и захватить его долю. Ну и заодно хотел усилить собственную управленческую команду за счет перебежчиков, хотя эта причина была вторична.

Опасения, что менеджеры могут коллективно уйти, появляются то в одной компании, то в другой. В отличие от ситуации, описанной выше, риск лишиться управленческого звена случается не из-за происков конкурентов или не только из-за них, а по внутренним причинам. Чаще всего люди уходят в преддверии изменений внутри компании, когда у людей возникает страх за свое будущее. Вот три наиболее типичные ситуации, в которых топ-менеджеры начинают «смотреть на сторону».

1. Невыполнение плановых показателей. В преддверии плохих коммерческих результатов или в случае перерасхода бюджета люди, отвечающие за их выполнение, стараются избежать наказания. Страх неуспеха заставляет их заранее, не дожидаясь гнева владельца, быстро выйти и закрыть за собой дверь.

2. Смена курса компании. При смене стратегии компании люди понимают, что к ним будут предъявляться другие требования и, скорее всего, они не будут соответствовать им, не хватит знаний, навыков или не будет тех возможностей для роста, на которые человек рассчитывал: «Моя личная стратегия расходится со стратегией компании».

3. Смена первого лица компании. С приходом нового управляющего неминуемо происходят изменения внутри компании. Новая метла метет по-новому. В одних организациях кардинально меняется концепция бизнеса. В других всего лишь меняются правила жизни в офисе — например, вводится запрет

перекусов на рабочем месте. Но неизвестно, что воспринимается людьми как большая интервенция — смена стратегии компании или запрет на кофе. В любом случае команде «старичков» приходится выбирать для себя — смириться с новым укладом или покинуть насиженное место.

Очевидно, что увольнение одновременно нескольких ключевых сотрудников приведет к серьезным негативным последствиям. Дело не только в том, что некому будет выполнять функции уволившихся руководителей. Если уйдут из компании носители ДНК, то образуется зияющая дыра в бизнесе, нарушатся связи как внутри, так и снаружи бизнеса — с партнерами и поставщиками.

Если исход топ-менеджеров все же начался, то что делать? Как минимизировать потери? По опыту тех,

кто прошел через эту ситуацию, целесообразно следующее:

1. Удержать любой ценой тех, на ком держится бизнес. Часть людей может уйти безболезненно для компании, но среди топов есть те, кто определяет ее УТП. Вот с ними необходимо для начала поговорить и понять, что нужно для того, чтобы они остались.

2. Поставить условие перед уходящим — подготовить себе замену. Законы этики предполагают, что человек, покидая бизнес, должен позаботиться о преемственности своих функций.

3. Использовать увольнение руководителя как повод для карьерного роста подчиненных. Часто именно увольнение начальника дает второе дыхание бизнесу. Особенно если для замещения вакансии, кроме поиска замены извне, проводится конкурс внутри компании.

4. Забросить широкую сеть в кадровые агентства. При этом стоит быть готовым к тому, что быстрое и качественное заполнение вакансии — это чудо, рассчитывать на которое не стоит. Скорее всего, первый, кто покажется более-менее подходящим, — это временный человек. Поэтому даже после того, как вакансия будет заполнена, стоит продолжать посматривать на потенциальных кандидатов.

Эти меры носят «хирургический» характер, когда нарыв уже назрел. Безусловно, лучший способ лечения болезни — своевременная ее профилактика. Очевидно, что вечных работников нет, и к этому приходится быть готовыми. Даже если речь идет о лицах, приближенных к владельцу бизнеса, — родственниках и друзьях, с кем он съел не один пуд соли. В жизни бывает всякое — смена финансовых обстоятельств, переезды, болезни. Учитывать все возможные



развороты судьбы стоит заблаговременно.

Для устойчивости бизнеса во избежание неожиданно-го, подкашивающего компанию ухода менеджеров важно, чтобы:

1. Каждый руководитель департамента готовил себе заместителя. Задачу на подготовку преемника стоит ставить руководителю независимо от его персональных планов — собирается ли он увольняться или планирует проработать на одном месте всю жизнь. Просто на всякий случай.

2. С топ-менеджером должен быть заключен срочный контракт (на 1 или 2 года), по результатам которого он и владелец смогут принять решение о дальнейшем сотрудничестве.

3. В контракте с топ-менеджером должно быть зафиксировано ограничение на работу в компании конкурента в течение определенного срока после увольнения. Во избежание передачи внутренней информации компании и использования ее против нее самой. Соглашение джентльменское, в суд с этим не обратишься, но тем не менее многих удерживает.

4. Владелцу целесообразно регулярно беседовать

с ключевыми сотрудниками для понимания их настроения.

5. HR-службе стоит поставить задачу мониторинга кадровой ситуации на рынке: уровень зарплат по разным позициям и наличие достойных специалистов. Иногда случается так, что в связи с закрытием одних компаний есть возможность заполучить сильных специалистов и воспользоваться их компетенциями. А понимание, в рынке ли мы по зарплатам, позволяет аргументированно принимать решения в случае увольнения или замены топа.

Эти шаги, будь они предприняты своевременно, снижают зависимость бизнеса от персонала. Однако полностью обезопасить себя от всех рисков, связанных с уходом сотрудников, никогда не удастся. C'est la vie! Очень редко можно увидеть человеконезависимый бизнес, где замена топ-менеджмента не «подкосит» его эффективность. И в каждом отдельном случае приходится искать индивидуальный подход, который позволит «привязать» людей к компании. ✨

Любовь Горбунова

Бизнес-Габли Клуб

Технологичная аренда квартир и девичник по сценарию

Никто не выбирал дату намеренно, но так сложилось, что двадцатая встреча в «Бизнес-Габли Клубе» состоялась 20 июня. Это было единственное отличие юбилейной встречи. Как и все предыдущие, она прошла в дружеской атмосфере единомышленников, когда молодые предприниматели получают советы от более опытных, а бизнесмены старшего поколения открывают с помощью начинающих коллег новые ракурсы развития своего дела. На двадцатой встрече гостям клуба был представлен интернет-сервис по долгосрочной аренде квартир «KEYRENT» **Алексея Кравцова** и агентство по организации девичников «STORIES» **Александры Полетаевой**.

Сервис автоматизации аренды

Занимаясь гостиничным бизнесом на протяжении шести лет, Дмитрий и Алексей решили добавить к краткосрочной аренде квартир долгосрочную, при этом они стремились максимально облегчить жизнь арендодателя. Так родился сервис KEYRENT. И теперь тем, кто сдает квартиры в аренду, не нужно делать ничего, кроме обращения к Алексею и Дмитрию.

Сервис KEYRENT делает уборку в помещении, красивую фотосъемку, устанавливает камеры в нужных ракурсах и электронный замок, обеспечивая выгодный вид и доступность квартиры для просмотров без присутствия хозяев и вообще без присутствия людей.

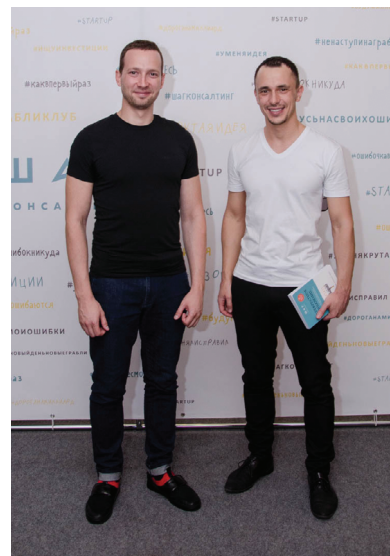
Использование сервиса Дмитрия и Алексея облегчает жизнь арендатора тоже. Есть возможность сначала оценить предлагаемую квартиру по фото, а затем, получив от KEYRENT код замка, приехать и посмотреть квартиру

в удобное для себя время. И остаться там жить в тот же день, просто внося арендную плату онлайн. Все живут в своем темпе, не теряя ни времени, ни заработка.

Бесконтактный просмотр — это еще не все плюсы нового сервиса. KEYRENT берет на себя и контроль ежемесячной оплаты, и оплату коммунальных счетов, и страхование имущества, и проверку собственников и арендаторов, и даже их замену. Арендатор и арендодатель могут так никогда и не встретиться.

Сервис такого уровня не может быть бесплатным. Свои услуги KEYRENT оценивает в 50 % арендной платы при заключении договора и 10 % арендной ставки ежемесячно. Размер арендной ставки определяется с помощью собственной платформы по анализу текущей стоимости аренды.

Сейчас KEYRENT находится на втором этапе финансирования, выручка компании составляет два миллиона рублей в месяц. На стадии запуска находится личный кабинет, где арендодатель



и арендатор смогут видеть текущее состояние дел по квартире. В планах развития на ближайшие полтора года — расширение базы квартир до 1000 в Москве и Московской области. А в дальнейшем — выход на зарубежный рынок аренды.

Отдайте нам ваши заботы

Среди экспертов и гостей клуба нашлось немало тех, кто заинтересовался услугой. Отличный сервис, решающий большое количество рутинных вопросов, которыми не хочется заниматься жителю большого города. Многие эксперты предостерегли Дмитрия и Алексея о возможных проблемах компаний, участвующих в расчетах третьих лиц. Другие советовали закрепить партнерские отношения юридически, чтобы компания могла существовать как можно дольше без потрясений. Выход больших игроков на этот рынок тоже вполне вероятен, и нужно быть настолько клиентоориентированным, чтобы никто не захотел уходить от маленькой, но удобной компании. Для этого нужно уметь общаться с любым типом клиентов, понимать и предупреждать все их опасения, предугадывать их желания.

Алексей и Дмитрий поблагодарили экспертов за подробную оценку бизнеса и содержательные советы и обещали вернуться в «Бизнес-Грабли Клуб», чтобы рассказать, как вырос KEYRENT.

Девичник для невест, и не только

Александра придумала свой бизнес во время организации девичника для своей подруги. Она поняла, что процесс этот превращается в хаос, а в итоге невеста и ее подружки получают не совсем то, что хотели. Поэтому и фотографии в Instagram со всех девичников одинаковые. Чтобы оживить странички в соцсетях, Александра придумала STORIES — компанию, которая организует девичники по сценарию. Решив, что компания будет работать в премиум-сегменте и определив цену за организацию нестандартного праздника, команда проекта провела детальный анализ ситуации на рынке. Получилось, что количество невест, готовых передать организацию своего праздника агентству и заплатить за это

установленную сумму, соответствует и даже превышает минимальное для существования проекта количество заказов.

Но свадьбы — это сезонные истории. Чтобы обеспечивать существование компании круглый год, Александра обратила внимание на организацию корпоративных праздников и включила в целевую аудиторию женские

коллективы, которые любят развлекаться и делают это со вкусом и со сценарием.

У STORIES есть несколько отработанных сценариев праздника, каждый реализует команда из фотографа, визажиста, стилиста и модератора. В штате проекта Александры пока нет постоянных сотрудников, и команда набирается под конкретную задачу. Результат работы можно увидеть на страничках невест и их подружек уже на следующий день.

Всего за месяц своего существования агентство STORIES выполнило четыре заказа и готовится выполнять новые. Продвижение осуществляется за счет контент-маркетинга и с помощью контекста, а также свадебных агентств, с которыми создатели STORIES успели запарتنёриться. На данном этапе соотношение потраченных на проект средств и полученного результата вдохновляет Александру, и она уверенно смотрит в будущее.

Больше праздников, больше сценариев

Воодушевленные праздничным рассказом Александры, эксперты не скупились на полезные советы. Среди рекомендаций экспертов были проведения не только девичников, но и мальчишников, свадеб и даже проведение вечеринок для кошек по сценарию, а также создание



онлайн-школы и видеокурса по проведению праздников по сценарию. Но это для будущего развития, а для начала фокусироваться на хорошо известной узкой и понятной услуге, которую STORIES может оказать качественно и быстро. Для расширения целевой аудитории опытные бизнесмены рекомендовали Александре придумать сценарии с разными бюджетами: для тех, кто хочет грандиозное приключение, и для тех, кто может просто ограничиться красивыми фото.

Александра призналась, что ее ожидания от встречи оправдались в полной мере. Целый ряд полезных советов, полученных в «Бизнес-Грабли Клубе», несомненно, выльется в новый этап развития проекта STORIES. Instagram скоро заполнят новые необычные и красивые фото с девичников, и не только.

После окончания встречи гости Клуба воспользовались возможностью пообщаться за чашкой кофе и сфотографироваться для нашего сайта. Завершив двадцатую встречу и добавив еще две истории в свою книгу, «Бизнес-Грабли Клуб» уходит на летние каникулы. Они не будут очень долгими — осенью мы снова организуем встречу двух поколений бизнеса для «перекрестного опыления». ✨

Записала Анна Стус



Е-Книга жалоб

Пару лет назад, возмущенная нерасторопностью сотрудников одного из банков, я сказала, что хочу оставить жалобу на обслуживание. И мне принесли настоящую Жалобную книгу — огромный том в тисненном переплете с хорошей бумагой. Было в этой практически ритуальной церемонии взаимодействия с банком одно досадное обстоятельство: за ответом на свое обращение я должна была прийти не раньше, чем через 10 дней, в то же самое отделение и прочитать его в этой же Книге.

Спросите клиента

Давно очевидна польза от клиентской обратной связи по всем значимым для компаний темам: качество продуктов, услуг и обслуживания, удобство взаимодействия, эффективность рекламы и т.д. Инструменты ее получения тоже всем известны: от разнообразных online и offline опросов до чатов в мобильных приложениях. Разница в том, что в первом случае инициатива в получении информации исходит от компании, а в последнем — преимущественно от клиентов.

И, как показывает практика, компании лучше умеют работать с той информацией, которую получают по своей инициативе, в результате опросов. Особенно если это касается разработки/доработки продукта/упаковки или эффективности каналов продвижения. Это и понятно. Подобные исследования обычно тщательно готовятся и проводятся с целью узнать ответы на конкретные вопросы.

Значительно скромнее обстоят дела с работой и анализом спонтанной клиентской обратной связи.

Впрочем, и сбор таких откликов/отзывов от клиентов всегда был связан с некой амбивалентностью со стороны компаний. С одной стороны, призывы: «Помогите нам стать лучше!», с другой — чтобы зарегистрировать жалобу в отделении банка, надо получить талончик электронной очереди и дожидаться вызова к сотруднику. Или этот призыв наклеен на «Ящик обратной связи», куда надо опускать письменные послания, хотя многие из нас уже забыли, когда писали от руки что-то длиннее своей фамилии. Даже если просьба об отзыве размещена на стикере со ссылкой на сайт или с номером телефона, набирать ссылку со смартфона — занятие утомительное и невдохновляющее, звонить — далеко не все любят, и нет гарантии дозвониться. Но и при активных ссылках запросов на клиентские отзывы, например, в sms, e-mail или на сайте интернет-магазина, зачастую поле для комментария появляется только при высокой оценке. Если же оценка средняя или низкая, возможность обосновать ее клиенту не предоставляется: «Спасибо за Ваш ответ, до свидания».

Создается впечатление, что с тех пор, когда вечно теремые на местах «книги жалоб и предложений» были, по

сути, единственным каналом для недовольных или благодарных клиентов, мало что изменилось. Многоканальность принципиального удобства для взаимодействия многих компаний с критически настроенными клиентами не принесла. Декларации вроде «Ваше мнение очень важно для нас» остаются пустыми формальными «фразами речи».

Если мнение клиента действительно важно, почему бы на видных местах в точках обслуживания и продаж не разместить QR-коды, ведущие к форме обратной связи. QR-код сегодня — пожалуй, наиболее оптимальный и короткий путь к месту назначения. При этом для клиента, оставляющего обратную связь важно:

- кто прочитает его отзыв
- как быстро на него отреагируют
- зачем компании его отзыв.

Ответы на эти вопросы имеет смысл наглядно разместить рядом с QR-кодом.

Удобной обратную связь помогут сделать короткие внятные вопросы, помогающие сформулировать/детализировать запрос: Что именно не нравится? Что можно было бы сделать лучше? И так далее.

Это дает возможность получать очень оперативную связь от клиентов, которым есть, что сказать, облегчает процесс коммуникации. Особенно важно для быстро растущих сетей обслуживания и продаж, в том числе пунктов выдачи интернет-магазинов и служб доставки. Разумеется, не только для них.

Работа с такой спонтанной обратной связью, поставленной «на поток», — серьезное испытание для многих компаний, и к ней надо ответственно подготовиться. Разработать форму учета и классификацию обращений, прописать регламенты взаимодействия по разным категориям обращений как с клиентами, так и внутри компании для решения клиентских запросов, назначить ответственных. В процессы взаимодействия с клиентами необходимо «зашить» информирование о конкретных принятых

мерах, не ограничиваясь формальной фразой: «Меры будут приняты». Установить KPI и привязать систему мотивации.

Следующий шаг — систематизация и анализ полученной информации. Многие компании не понимают, какой дорогой подарок от клиентов они получают. Точнее, два подарка: рекомендации к улучшению (обслуживания, условий, продуктов, стандартов, процессов etc.) и идеи для развития.

И наконец — внедрение изменений. Разумеется, все клиенты должны быть оповещены об улучшениях по общим результатам обратной связи. Это очень ценно — быть услышанным. ✨



Елена Филякова



SQI Management – эксперт в изучении клиентских ожиданий



Узнайте:

- ✓ что важно вашим клиентам;
- ✓ за что готовы платить ваши клиенты.

+7 916 955 47 62

www.sqi.ru

Фото: Надежда Бирюкова

Забота о Клиенте — лучшие практики

Из музыкальной жизни

Кто покупал театральные или концертные билеты через интернет, знает, что часто помимо e-mail, куда приходят электронные билеты, предлагают оставить и свой номер телефона. И практически всегда это просто формальность. Интендант венского Концертхауса Маттиас Наске придумал, как он это называет, «милый сервис».

Сразу после концерта на номера телефонов зрителей высылается sms с благодарностью за посещение и полным списком всех дополнительных произведений, исполненных во время концерта на бис. Здесь считают важным не бросать зрителей сразу, как концерт закончился. И подобный сервис — элементарное уважение к публике, понимание зрительских потребностей. Можно было бы написать информацию «о бисах» где-нибудь на доске в фойе, но приятнее и удобнее получить sms. Человек чувствует, что о нем позаботились. К слову, эту бесплатную услугу можно заказать и при покупке билетов в кассе Концертхауса, оставив свой номер телефона.

Пример другого аналогичного «милого сервиса» связан с online-покупкой билетов в миланском Ла Скала. Здесь на e-mail вместе с билетами присылают фото вида на сцену с купленных мест. Невероятно удобно и по-настоящему приятно. ✨

Елена Филякова

Из записной книжки консультанта

Запрос от заказчика на визиты тайных покупателей: «Сделайте нам в магазине 4 проверки в месяц с перерывом между проверками в 2 недели».

Генеральный директор про увольнение топ-менеджера: «Увольняли ее тяжело, цеплялась за всё. На дверном косяке остались следы когтей...»

Банковский документ: «Проект концепции оглавления документа».

Менеджер аутсорсеру: «И как сделать, чтобы это все нормально работало?» Ответ аутсорсера заказчику: «Нормально все делай, нормально полетит».

Обсуждение запуска нового направления: «Допустим, мы деньги уже посчитали. А дальше что?» — «Прослезилась».



Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающий редактор номера: Виталий Лазарев, Елена Кисель **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

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

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

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

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2019 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru