



ПРИНЦИПЫ
УСПЕХА

Ольга Гозман

Бизнес – ЭТО FUN!

от российского стартапа
к международной компании

Ольга Гозман
Бизнес – это FUN! От российского
стартапа к международной компании
Серия «Принципы успеха»

Текст предоставлен правообладателем.

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6091951

Гозман О. Бизнес – это FUN!: От российского стартапа к международной компании : Альпина

Бизнес Букс; Москва; 2009

ISBN 978-5-9614-0991-8, 978-5-9614-0989-5

Аннотация

Создание собственного бизнеса – это не только способ получить надежный источник дохода, а в случае удачи сколотить значительный капитал. Для большинства успешных предпринимателей бизнес – это способ ухода от офисной рутины, максимальной реализации своих способностей и талантов, возможность взять жизнь в собственные руки и подстроить ее под себя. Автор книги, руководитель и основатель компании Begin Group Ольга Гозман, честно и откровенно рассказывает о своем опыте построения компании с нуля, о своих принципах, подходах, удачах и ошибках. Книга адресована прежде всего владельцам малого бизнеса и всем тем, кто планирует открывать собственное дело. Большинство проблем, с которыми сталкивался автор, являются характерными для большинства компаний малого и среднего бизнеса в России, поэтому знакомство с опытом их решения значительно повышает шансы на успех.

Содержание

Благодарности	5
Вступление	6
Я всегда хотела иметь собственный бизнес	6
Одним словом, чем мы занимаемся	7
Чего мы достигли за 9 лет	8
Глава 1	9
Ориентируемся на «один процент»	10
Репутация через сто лет важнее прибыли сегодня	11
Для окружающих мы всегда идеальны	13
Мы всегда вели себя как лидеры	14
Глава 2	15
Правда, а не игра	16
Кого берем на работу	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Ольга Гозман

Бизнес – это FUN!: От российского стартапа к международной компании

© Гозман О., 2009

© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2009

© Электронное издание. ООО «Альпина Паблишер», 2012

Все права защищены. Никакая часть электронного экземпляра этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Благодарности

Я очень благодарна всем людям, которые поддерживали нас с Begin'ом на разных этапах.

В первую очередь я благодарна моему партнеру **Юрию Удальцову** – человеку, который поверил моей безумной идее, дал денег на этот бизнес и всегда во всем меня поддерживал.

На титульном листе стоит моя фамилия, но соавторами книги по праву являются все мои коллеги – люди, с которыми мы создавали компанию. Особо я бы хотела поблагодарить следующих из них: **Аллу Жаворонкову, Михаила Кнеллера, Олега Кубатько, Александра Лагутина, Владимира Правоторова, Анну Рубальскую, Антона Рягузова, Марианну Сливницкую, Лидию Трейвиш, Елену Шахову.**

Для меня очень важна помощь тех, кто взял на себя труд прочитать рукопись и дать по ней обратную связь и рекомендации.

Мне очень хотелось бы отметить **Валерию Дворцевую.**

Спасибо за замечания, благодаря которым книга приобрела структурированность и законченность.

Я очень благодарна **Алексее Орлову**, потратившему много времени и сил на чтение всех вариантов рукописи, которая менялась не один раз.

Спасибо за детальную обратную связь, которая была, с одной стороны, всегда по делу, а с другой – чрезвычайно остроумной.

Отдельную благодарность я хочу выразить **Антону Буланову**, с которым мы познакомились в самый тяжелый для компании период, и который помог нам вытащить бизнес из кризиса.

Спасибо, что ты был с нами, когда все рушилось. Спасибо, что помог вытащить компанию из пропасти и фактически заново выстроить все процессы. Спасибо, что ты был рядом! Спасибо, что ты есть!

Вступление

*Греческую мифологию
Больше Библии люблю.
Детскость, дерзость, демагогию,
Верность морю, кораблю.
Александр Кушнер*

Я всегда хотела иметь собственный бизнес

Я всегда мечтала иметь собственный бизнес. Я хотела создать по кирпичикам что-то большое и великое – то, что будет работать и через 10, и через 50, и через 100 лет.

Каких-то особых предпочтений у меня не было. Когда появились первые кооперативы, я планировала продавать вафли около метро. После окончания вуза у меня возникла идея развозить обеды в офисы маленьких компаний. Затем меня привлекла задумка продавать обувь. При этом я видела не какие-то красивые атрибуты бизнеса, например собственный кабинет или полеты первым классом, нет. Мне было интересно постепенно, шаг за шагом, построить какое-то свое дело, а каким именно оно будет – все равно.

Несомненно, я хочу быть богатой. Но, думая о собственном бизнесе, я мечтаю не о собственной яхте или заоблачном счете в банке. Меня привлекает сам процесс создания компании.

Я хотела создать по кирпичикам что-то большое и великое – то, что будет работать и через 10, и через 50, и через 100 лет

И действительно, если обратиться к истории ряда компаний с мировым именем, становится ясно, что многие из них успешно развивались не в последнюю очередь благодаря тому, что их владельцам был интересен процесс работы. Эти люди думали о том, как создать уникальный или просто очень хороший продукт или услугу, а не какую прибыль получить и что купить на вырученные деньги.

Мне кажется, сказочно разбогатеть, открыв собственное дело, – очень сложная задача. Гораздо проще стать наемным руководителем и сделать карьеру в крупной корпорации. К тому же, собственный бизнес – это невероятно тяжелая работа, каторга. Именно поэтому его многие бросают на полпути.

Я остаюсь в бизнесе не из-за денег. Я отношусь к своему делу как к своеобразной игре, опасаясь лишь финального проигрыша – разорения. Размер прибыли для меня вторичен. Деньги рассматриваются мной скорее как своеобразный индикатор правильности действий и дают возможность продолжать игру дальше.

Одно время мы издавали газету The Middle Class. Мы придумали для нее слоган на английском языке, но не смогли найти точного перевода на русский – «Those win who have fun» звучало как «Выигрывает тот, кто получает удовольствие». Я глубоко убеждена, что великие компании делают люди, которым нравится процесс создания чего-либо с нуля своими руками.

Я получаю огромное удовольствие от работы!

Я горжусь не только тем, что я построила работающий бизнес, но и тем, как я это сделала. Я считаю, что многое в нем – правильно. Мне очень нравится рассказывать о Begin'e – именно поэтому я и написала книгу.

Одним словом, чем мы занимаемся

На мой взгляд, абсолютно все равно, в какой отрасли работает компания. Принципы, на которых строится бизнес, везде одинаковы. Поэтому я не буду углубляться в описание нашей деятельности и буквально одним словом скажу, чем занимается Begin Group.

Мы предоставляем образовательным организациям услуги по рекламе и продвижению на рынке. Наши клиенты – учебные заведения разных ступеней: от средних школ до программ бизнес-образования. На этом рынке мы работаем уже более 9 лет. Продукты компании включают организацию специализированных выставок и различных мероприятий для учебных заведений, поддержку сайтов, публикацию справочников и книг, проведение исследований. Также в рамках Begin Group действует рекламное агентство.

Сейчас компания работает не только в России и странах СНГ, но и Великобритании, Германии, Польше и Болгарии.

Чего мы достигли за 9 лет

В августе 2008 года нашей компании исполнилось 9 лет. Наш стартовый капитал составлял всего 7 тысяч долларов. Сегодня оборот компании превышает несколько миллионов при высоких показателях прибыльности.

Участие в первой выставке стоило 540 долларов (около 11 тысяч рублей), а сегодня его стоимость составляет 115 тысяч рублей, то есть можно говорить о фактически десятикратном росте.

Я начинала работать одна, и только через какое-то время у меня появилась коллега. Теперь штат насчитывает 45 человек – и это чрезвычайно сильная и стабильная команда.

Мы абсолютные лидеры во всех сегментах нашего рынка.

При подготовке статей по нашей тематике журналисты всех крупных изданий привыкли обращаться к нам за комментариями и ссылаться именно на нас.

Это те традиционные достижения, которые обычно упоминают успешные компании.

Но у нас есть и другие.

Мы оказались в жесточайшем кризисе, но сумели из него выбраться. Более того, мы не только не утратили своих позиций на рынке, но и во многом укрепили их.

Мы собрали стабильную команду очень сильных сотрудников и сохранили ее.

Мы перенесли нашу технологию ведения бизнеса в разные страны – Болгарию, Великобританию, Германию, Казахстан, Польшу, Украину – и она оказалась очень успешной и прибыльной. А ведь в самом начале зарубежные рынки были только мечтами, которые казались несбыточными.

Возможно, мы могли бы достичь и большего, но и достигнутое – это уже очень много! Да, ряд людей говорили, что не все наши действия были окончательно логичны, а некоторые – полностью ошибочны. Да, есть компании, которые за те же 9 лет сумели показать гораздо более высокие результаты. Да, многие бренды известны гораздо большему числу людей.

Безусловно, все это так, и есть компании с лучшими результатами. Но вместе с тем есть и другие, стартовавшие в аналогичных или более благоприятных условиях, которые к этому времени благополучно разорились.

Да, разные люди по-разному оценивают наши результаты, но я считаю их блестящими и горжусь ими!

За многие решения меня очень часто ругают. Немало из того, что делалось, не вписывается в рамки классического бизнеса. Да, это так. Но у меня есть результат!

Это не учебник, и я не даю здесь никаких советов. Эта книга – кейс о том, как создавалась компания. Она написана при участии всей команды сотрудников.

Глава 1

Принципы, на которых основывается наш бизнес

Принципы, на которых основывается работа Vegin Group, по большому счету, универсальны. Мы использовали их для создания успешного бизнеса в сфере образовательных услуг. Но мне кажется, что в любой другой области или другой стране они также оказались бы востребованными. Они могли бы пригодиться нам, если бы мы, скажем, мыли окна небоскребов или продавали булочки.

Я глубоко убеждена, что основные идеи, на которых строится компания, не зависят от ее специализации или географического местоположения.

Ориентируемся на «один процент»

*Разве выносимо расставаться,
Растворяться в импортной дали,
Если человек пятнадцать-двадцать
Составляют население Земли?*

Евгений Бунимович

Одно время компания выпускала журнал «Кадровый менеджмент». Мы делали основную ставку на то, что он должен быть интересен ведущим директорам по персоналу в стране, то есть буквально нескольким людям. Мы показывали журнал этим специалистам, узнавали их мнение и корректировали контентную политику в соответствии с их пожеланиями. Расчет делался на то, что они будут не только обмениваться мыслями по поводу прочитанного между собой, но и порекомендуют своим сотрудникам обратить внимание на журнал, что сформирует большую читательскую аудиторию. В то время в одной из крупных финансовых структур работал очень умный и образованный HR-директор. Пожалуй, он был первым человеком, мнением которого мы интересовались в тех случаях, когда хотели внести в издание какие-то серьезные изменения. Наши сотрудники даже отчасти в шутку, отчасти серьезно спрашивали друг у друга: «А что на это скажет господин N?.. А понравится ли эта статья господину N?..»

Общественное мнение, как мне кажется, формируется под влиянием нескольких ключевых для данной области людей. Точно так же репутацию компании, продукта или услуги создает не рынок в целом, а «один процент» наиболее авторитетных его участников. Если они говорят о чем-то хорошо и уважительно, то все остальные будут считать так же. Например, если владелец сети из трех тысяч магазинов скажет про какую-либо ритейловую компанию, что она сделана отлично, то рынок прислушается к его мнению, люди охотно поверят ему и будут за ним повторять. Это произойдет только потому, что он сам построил чрезвычайно успешную сеть розничных продаж. Но если подобное скажет владелец нескольких ларьков около метро, то его мнение вряд ли покажется кому-либо интересным.

По всем нашим проектам мы стараемся работать в первую очередь с топ-аудиторией. За этими людьми так или иначе подтянутся все остальные. Но обратное не верно. Даже если проектом будет интересоваться 100 % «массовки», то «випы» за ними не придут. А если не будет «випов», то и «массовка» быстро потеряет интерес.

Мнение относительно небольшой группы людей создает репутацию профессиональной компании, на что в свою очередь ориентируются все остальные: и клиенты, и посетители сайтов и выставок, и журналисты.

Репутацию компании создает «один процент» участников рынка

Помня об этом, я уделяю отношениям с такими людьми самое пристальное внимание. Я регулярно встречаюсь с «випами» лично, очень подробно рассказываю о том, чем занимается Vegin Group. Прошу их дать свои рекомендации по развитию соответствующего направления деятельности и всегда внимательно прислушиваюсь к советам. Такие люди обычно очень хорошо чувствуют рынок, так что игнорировать их мнение, по меньшей мере, глупо. Работой с «випами» в компании занимаются исключительно руководители.

Репутация через сто лет важнее прибыли сегодня

Однажды за сутки перед выставкой «Частные школы» на обложке справочника была обнаружена опечатка – на ней красовалась фраза: «...за рубежом». Я сразу представила, что фотография обложки обязательно появится в Интернете и даже спустя многие годы будет сохраняться опасность, что она всплывет где-нибудь в самый неподходящий момент. Я подумала, что ее увидит как раз тот самый «один процент» рынка. Поэтому я твердо сказала, что справочники пределов офиса не покинут.

Руководитель проекта был готов распространять тираж в таком виде, так как не представлял себе, как объяснить тысячам посетителей выставки и сотне рекламодателей отсутствие издания. Он звонил мне каждые 15 минут и уже и не помню что предлагал в попытках спасти тираж. Кажется, сначала он был уверен, что лишнюю букву «м» можно скрыть за наклейкой в виде солнышка, потом предлагал просто замазать ее белым «штрихом» и так далее. Но все доводы так ни к чему и не привели. Я приняла жесткое решение уничтожить все экземпляры.

Я сознательно пошла на значительные незапланированные издержки, связанные с перепечаткой тиража и его индивидуальной рассылкой по всем посетителям выставки. На мероприятии сотрудники говорили посетителям, что издание, к сожалению, еще не напечатано, брали их почтовые адреса, а затем высылали каждому новый экземпляр.

Я стараюсь постоянно напоминать своим сотрудникам, что мы строим бизнес навечно и что если мы будем выпускать некачественную продукцию, то так его и не построим. Совершая любой поступок, мы должны думать о репутации компании через 10 и через 100 лет. Это важнее сиюминутной прибыли!

В продукции солидных компаний брак встречается очень редко. Это говорит о том, что наладить систему контроля, не допускающую значительных ошибок, в принципе возможно. Небольшие организации часто относятся к этому спустя рукава, считая, что, скажем, опечатки – это не так страшно и вообще разные мелкие недочеты являются чуть ли не нормой деятельности компании.

Если говорить об опечатках, то избежать их на все 100 % вряд ли кому-то удастся. Но правильно организованная систематическая проверка может свести их число к минимуму. Я думаю, что здесь уместен по-настоящему жесткий контроль, который включает в себя широкий комплекс мер – от депремирования сотрудников, допустивших оплошность, до полного уничтожения тиража любого издания с серьезной опечаткой.

Мы очень тщательно проверяем все издания. Так, на каждом рекламном модуле перед сдачей в печать свою подпись должны поставить 4 человека: руководитель направления, директор по продажам, директор по рекламе и корректор. При проверке сотрудники обращают внимание даже на самые мелкие детали. К примеру, в компании предусмотрено уменьшение премии за перепутанные дефис и тире.

Я думаю, что продукт не может быть средним: он может быть или хорошим, или плохим. Исключений нет. На мой взгляд, не должно быть такого, что первая выставка проходит плохо только потому, что она первая – мол, первый блин комом!

Как компания мы стремимся к тому, чтобы все, что мы делаем, было как можно более качественным. Именно в соответствии с этой установкой строятся все бизнес-процессы. Пример с опечаткой, приведенный выше, не был единственным случаем в своем роде, ведь даже при максимально жестком контроле обходиться совсем без ошибок невозможно. У нас

были и другие недочеты, накладки с транспортом и прочее. Но я предпочитаю нести дополнительные расходы и печатать тиражи своей продукции заново, а также заново распространять ее, но в конечном итоге все-таки выигрывать за счет создания репутации компании, которая выпускает идеальные по качеству продукты.

Репутация компании важнее сиюминутной прибыли

Я никогда не забываю о том, что репутация компании, продукция которой остается безупречной, через десять лет будет для нас важнее тех денег, которые мы потеряем сегодня на устранении брака. Благодаря тому что мы действуем с этой установкой, Begin Group для многих участников нашего рынка остается одной из немногих в России компаний, которые действительно умеют качественно работать. Один из наших клиентов как-то раз заявил, что выставка, которую мы проводим в том же отеле, что и наши конкуренты, выглядит более высокой по классу. «Как будто это два разных мероприятия в совершенно разных местах», – резюмировал он.

На каждом рекламном модуле в Begin'е перед сдачей его в печать должны поставить подпись 4 человека

Я требую идеальной работы от всех сотрудников компании. Я стараюсь объяснить, что нельзя совершать ошибки и допускать недоработки, поскольку даже небольшое количество изъянов в конечном итоге отрицательно сказывается на качестве всех продуктов. Такие вещи очень трудно объяснить людям, которые приходят в компанию со сложившейся привычкой работать спустя рукава. Поэтому я стараюсь очень внимательно отслеживать действия новых сотрудников. Если человек в течение первой рабочей недели демонстрирует систематическую халтуру, он надолго у нас не задерживается.

Очень важно, чтобы в команду входили люди, которым просто стыдно работать плохо, которые обладают соответствующим мировоззрением. Качественная работа является социально одобряемым поведением в компании и основным фактором карьерного роста.

Для окружающих мы всегда идеальны

Сотрудникам компании строго запрещено выяснять отношения между собой в публичной ситуации. Если у одного человека есть какие-то претензии к работе и поведению другого, он ни в коем случае не должен высказывать их на публике! Это чрезвычайно плохо сказывается на профессиональной репутации бизнеса. Для клиентов мы сами должны быть столь же идеальными, как и продукты, которые мы делаем. Все «разборы полетов» происходят только за закрытыми дверями в офисе!

Недочеты бывают у всех. Но их ни в коем случае не должны видеть посторонние и тем более клиенты. Публичные провалы недопустимы! Одна компания славилась образцовым порядком в своих офисах, и он, безусловно, производил на посетителей самое благоприятное впечатление. А достигалось это всего лишь за счет грамотного расположения шкафов, в которых за закрытыми дверцами и хранился весь обычный офисный хлам – бумаги, канцелярские принадлежности, личные вещи сотрудников и так далее.

Я требую идеальной работы от всех сотрудников

Нужно помнить, что люди со стороны не могут оценить процессы внутри компании. Они, например, не могут знать, что сотрудники компании накануне выставки ушли из офиса в три часа ночи. Но они видят продукты. То, с чем они встретятся на выставке, должно им понравиться. Именно поэтому мы никогда не экономим на той части работы, которая может попасть в поле зрения клиента. Наши издания печатаются только на хорошей бумаге, а выставки проводятся только в лучших отелях. В глазах рынка мы должны быть идеальными.

Мы всегда вели себя как лидеры

Когда мы только начинали работать и нас никто не знал, мы ввели категорический запрет на печать собственных модулей на обложках и размещение собственных баннеров на топовых местах на сайтах. Если бы мы опубликовали на одном из таких мест информацию о себе, то рынку сразу бы стало ясно, что у нас не купили хороший модуль или баннер. А раз не купили, то реклама, у нас, по всей видимости, не работает – рассудили бы окружающие. Поэтому в тех редких случаях, когда у нас оставались хорошие рекламные площади, мы дарили их vip-клиентам, добавляли к общему пакету услуг или давали «на пробу» новым заказчикам. Но никогда не размещали свою рекламу!

С первых дней существования бизнеса мы вели себя как компания-лидер. Это моя принципиальная позиция. Я уверена, что компанию на рынке воспринимают так, как она себя позиционирует. На мой взгляд, если вести себя как лидер, то это будет воспринято рынком так, как будто оно так и есть и иначе быть не может. Это касается всех направлений нашей деятельности. То, что видят окружающие, должно говорить, что у нас все принципиально лучше, чем у конкурентов: и услуги, и люди, и финансовые результаты – и что мы успешнее их.

Если кто-то проводит конференцию, то мы просим, чтобы в списке информационных партнеров наш логотип стоял рядом с логотипами лидирующих деловых изданий, например «Ведомостей» и «Коммерсанта», а не в конце списка в разделе «Другие». При этом мы просим организаторов других мероприятий не публиковать логотипы конкурентов рядом с нашими.

Когда мы сами проводим конференции или сессию семинаров на наших выставках, мы приглашаем на них только экспертов, действительно имеющих вес на рынке. Все знают, что авторитетные спикеры работают только с солидными компаниями, следовательно, мы и есть солидная компания. И если вдруг у кого-нибудь из них не получается приехать и договоренность о выступлении срывается в последний момент, мы никогда и ни при каких обстоятельствах не «забываем» время докладчиками, у которых в профессиональном сообществе сложилась репутация «главное поговорить, а о чем – не важно». Мы перераспределяем выступления, организуем какие-то дополнительные мероприятия своими силами, но никогда не пускаем таких людей выступать.

Более того, наши сотрудники выступают только на престижных конференциях.

Выстраивая работу с клиентами, мы, в первую очередь, начинаем сотрудничать со всеми ведущими компаниями рынка. То, что лучшие компании работают с нами, еще раз подчеркнет наш статус лидера, и, следовательно, остальные тоже придут к нам.

Мы всегда занимаем демонстративно жесткую позицию по отношению к конкурентам, что дозволено только лидерам. Значит, мы и есть лидеры!

Глава 2

Сотрудники в Vegin'е – как ищем, учим и организуем работу

Все то чего мы достигли – и высокое качество продуктов, и уважение рынка, и финансовые результаты – стало возможно только благодаря сильной и умной команде сотрудников.

Я очень люблю Vegin. Я всегда строила его в соответствии со своими моральными установками и нравственными принципами, а не заезженными теориями из учебников. Я всегда честно вела себя по отношению к сотрудникам.

Наверное, именно поэтому люди, которые долго работают со мной, разделяют мою систему ценностей и любят компанию так же, как и я.

Правда, а не игра

Весной 2006 года мы проводили выставку «Кадровый менеджмент» в Киеве. Мы поменяли площадку, поэтому приехала довольно большая «делегация» наших сотрудников – 6 человек. Обычно мы снимаем в Киеве большую квартиру – это существенно дешевле и удобнее гостиниц. Так мы поступили и в тот раз, арендовав трехкомнатную квартиру на 3-м этаже, очень близко к отелю, в котором должна была проходить выставка.

С утра мы начали собираться на мероприятие, как вдруг обнаружили, что не можем открыть изнутри входную железную дверь. Что-то случилось с замком, и мы оказались запертыми в квартире. Конечно, это повергло всех в шок – до выставки оставались считанные часы! Я выглянула в окно и отметила, что до земли было 7–8 метров, то есть вариант с прыжками из окна отменялся сразу.

Ситуация представлялась критической. Было совершенно непонятно, кто будет расставлять стенды и оборудование, встречать клиентов, организовывать регистрацию и т. д. Двое из нас обзванивали все возможные телефоны, чтобы вызвать спасателей, третий по телефону же давал указания и рекомендации киевским студентам, которых наняли для погрузки и разгрузки оборудования клиентов. Мы выбрали из них самого смышленного и стали объяснять, как подготавливать зал и встречать участников. Двум другим студентам было дано указание идти к нашей квартире, чтобы мы могли передать им (то есть выбросить из окна) материалы для выставки.

Нашему директору по региональному развитию, оказавшемуся в числе этих шестерых «счастливых», задача попасть в отель и не дать сорваться выставке была делом чести. Ему пришла мысль связать из простыней и одеял веревку, на которой можно было бы спуститься вниз. Это было, мягко говоря, рискованно, ведь в его резюме не было ни строчки о карьере каскадера. Но время шло, помощи дожидаться не удавалось, и он уже был морально готов стать «человеком-пауком». На счастье, вскоре пришли студенты, мы взвесили все за и против и решили пока использовать эту веревку для того, чтобы спустить им максимальное количество материалов для выставки (таблички, каталоги, планы зала, бейджи и т. д.). За час до начала выставки нас все же выпустила, наверное, сотая из с трудом найденных киевских служб спасения. Так что прыгать из окна так и не пришлось. К тому времени часть участников уже была на месте.

Когда мы приехали в отель, в зале царил жуткий бардак. Вещи участников были полностью перепутаны. Многие стенды стояли не на своих местах. В результате, разбираясь с беспорядком в зале, мы не смогли толком подготовить регистрацию для посетителей выставки, что создало огромную очередь на входе. Клиенты потом спрашивали нас, что же случилось, почему их никто не встречал во время заезда, а мы появились непосредственно перед открытием мероприятия. Все участники были убеждены в том, что «ребята приехали в Киев и просто перепили накануне вечером, поэтому проспали выставку». Я с ужасом понимала, что объяснять что бы то ни было нельзя. Аргумент «Мы не смогли открыть дверь» звучал еще смешнее, чем «Мы застряли в лифте». Поэтому мы не стали оправдываться, а спокойно говорили, что произошла форс-мажорная ситуация.

Потом одному из клиентов, с которым у нас очень хорошие личные отношения, я рассказала, что же случилось на самом деле. И озвучивая историю про запертую дверь, я видела, что при всей высокой степени нашего взаимного доверия он все равно относится к рассказу более чем скептически. Стало понятно, что поверить в эту ахинею действительно невозможно.

Мораль этой истории, как бы банально это ни звучало, заключается в следующем. На риск выпрыгнуть из окна и тем самым спасти выставку пойдут только те сотрудники, которые полностью идентифицируют себя с бизнесом. Для которых провал выставки – это личное поражение. Для этого они должны ощущать компанию «своей».

Это возможно, на мой взгляд, только если они чувствуют, что и я отношусь к ним соответственно. Что я с ними считаюсь, ничего от них не скрываю, доверяю им и уважаю.

Что это правда, а не модная игра в «вовлеченность».

Кого берем на работу

Несколько лет назад к нам на интервью пришел молодой человек, окончивший один из факультетов ведущего московского вуза. Он отлично прошел интервью и показал прекрасные коммуникативные навыки.

Внутренне я уже решила, что возьму его. В конце интервью я задала ему вопрос о том, что глобально его не устраивает в нынешней ситуации в стране, – чтобы узнать общую систему ценностей человека. Он ответил, что ему не нравится, что в Москве на улицах слишком много кавказцев. И, конечно, я его не взяла. Я не приемлю националистические взгляды, и поэтому человек с такой системой ценностей никогда не будет работать в компании.

Мы очень много работаем, причем это касается всех без исключения! У нас бывают командировки, авралы, ночная работа. Работа в компании не только высокоинтеллектуальная, но и тяжелая. К концу выставочного сезона у людей накапливается усталость и раздражение. Преодолеть их относительно безболезненно можно только в том случае, если в команде сложились хорошие взаимоотношения. Сотрудники должны быть не только умными и образованными, но и «своими» друг для друга. Поэтому мы берем только тех людей, которые разделяют нашу систему ценностей.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.