

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
Глава 1. ПОЧЕМУ «ГОЛОДАЕМ»?	13
Глава 2. УРОКИ ПОБЕДИТЕЛЕЙ	25
Глава 3. Я ДЕЛАЮ ЯВНО НЕ ТО...	43
Глава 4. ЦЕНА ВОПРОСА.	59
Глава 5. КЛОНИРУЕМ ЛУЧШИХ	73
Глава 6. ЧЕТЫРЕ HR-МОДЕЛИ	93
Глава 7. ВДОХНОВЛЯЮЩАЯ ЛЕСТНИЦА.	119
Глава 8. ПРИНЦИПЫ HR-МАРКЕТИНГА	141
Глава 9. НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ СОБЕСЕДОВАНИЙ	169
Глава 10. СИЛА И СЛАБОСТЬ ГРУППОВЫХ ОТБОРОВ	199
Глава 11. НАСКОЛЬКО ТЯЖЕЛО БЫТЬ ВАШИМ СОТРУДНИКОМ.	213
Глава 12. ТИПИЧНЫЕ «ЧЕРНЫЕ ДЫРЫ»	241
Заключение	263
Благодарности	265
Литература	266
Алфавитный указатель	267

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня руководители с ностальгией вспоминают, как в прежние времена перед дверями их кабинетов соискатели стояли в очереди на собеседование. Можно было давать им многочасовые тесты, выбирая лучшего из лучших, а потом неделями не сообщать результаты. Кандидаты терпеливо ждали в надежде получить работу.

После найма ничто не мешало успокоиться и забыть про новичка. Выплывет — хорошо, нет — возьмем другого. Если не устраивало, как человек работает, грозили увольнением. И это действовало: сотрудники боялись потерять свое место!

За последние годы мир перевернулся с ног на голову. Работодатели предлагают приличные деньги и месяцами не могут найти, кому их платить. На 1 сентября 2022 года, еще до начала мобилизации, дефицит кадров в России, по данным Росстата, составил более 1,8 млн человек. Сейчас на дворе конец ноября, и очевидно, что в ближайшее время ситуация не улучшится. Скорее наоборот.

Но будем справедливы, с проблемой дефицита человеческого ресурса сталкивается не только российский рынок труда. Тотальная нехватка рабочих рук — мировой тренд. Профессор Техасского университета Энтони Клотц ввел для него термин «великая отставка» (The great resignation¹).

¹ Стенограмма: Великая отставка с Молли М. Андерсон, Энтони К. Клотцом, доктором философии, и Элейн Велтерот. — Washington Post, 2021. — Прим. авт.

По сведениям «Бюро статистики труда США» (BLS), только в январе 2022 года в Соединенных Штатах уволились 4,25 млн человек. Для сравнения: в 2021 году — 3,3 млн. Как видите, «великая отставка» стремительно набирает обороты.

Опрос американской политической партии Future Forum показал, что 57% работающего населения США готовы искать новое место в следующем году. При этом самый высокий процент текучести кадров наблюдается в строительстве, торговле, досуге и гостиничном бизнесе — более 50%. По данным опроса сотрудников предприятий среднего и крупного бизнеса, проведенного компанией Ventra в сентябре 2022 года, 44% респондентов признались, что ищут работу прямо сейчас. Еще 38% отметили, что не ищут, но в принципе готовы рассмотреть предложения.

И нехватка сотрудников, и высокий уровень текучки персонала — все это симптомы одной болезни. Имя ей — «кадровый голод». Он ощущается на всех уровнях: и в среде менеджеров в офисе, и в сфере услуг, и среди обслуживающего персонала. Неважно, касается ли дело редких специалистов или низкоквалифицированных сотрудников.

Моя консалтинговая компания «Второй пилот» с 2015 года занимается управленческим консалтингом, помогая владельцам бизнеса, топ-менеджерам и HR-директорам решать управленческие проблемы, мешающие развитию бизнеса. Мы выстроили систему управления, HR- и бизнес-процессы в сотнях компаний в России и за рубежом. В этом году мы провели опрос среди 357 российских предпринимателей и руководителей. 73% из них назвали кадровый голод главной проблемой, которая мешает развитию бизнеса.

По результатам исследования мы выделили ее основные проявления.

Приходится долго закрывать вакансии. Раньше нужно-го сотрудника находили за считанные недели. Теперь этот срок нередко измеряется месяцами. Наниматели жалуются: «Мы уже три месяца не можем взять менеджеров в отдел продаж. Не хватает минимум пятерых», «Рабочих недостаточно. Надо 12 человек. Ищем полгода, толку нет», «Нам сейчас нужно 16 поваров. Год не можем никого нанять». Да что там! Порой и одного сотрудника не найдешь! Исполнителей словно вымело с рынка труда. А те, что приходят, часто даже с натяжкой не годятся.

Трудно найти специалиста в провинции. В мегаполисе проще, а вот в маленьком городе отыскать квалифицированного инженера, юриста или программиста — подчас задача на грани фантастики. К примеру, одна провинциальная компания, выполняющая работы для атомной отрасли, уже больше года ищет проектировщика. Больше года, и пока безрезультатно! Толковые специалисты обычно при деле. Те же, что попадают на рынок труда, часто просят неадекватные компетенциям зарплаты. А бестолковых нанимать — себе вредить. В итоге немногие соискатели, которые проходят по всем критериям и остаются в компании, нередко превращаются в «звезд» со всеми вытекающими: «это заполнять не хочу», «обучать никого не стану» и «будете так много требовать за эти деньги — уйду».

Некого поставить на руководство группой или отделом. Вырастить из ответственного и преданного исполнителя столь же хорошего управляющего подразделением получается далеко не всегда. Одному мешает мягкость,

другой боится ответственности, третий предпочитает все делать сам, а не поручать коллегам. Поэтому часто приходится привлекать руководителя со стороны. И он должен одновременно обладать управленческими навыками, отраслевым опытом и уметь завоевывать авторитет у коллектива. Тут мне на ум приходит строительная компания, которая два года перебирала начальников юридического отдела. Каждый из кандидатов не задерживался дольше, чем на три месяца, то есть, по сути, не мог преодолеть испытательный срок. Закончилось все печально: проигрышем в стратегически важном суде и потерей части активов.

Высокий уровень текучести кадров. Сотрудники, которых с трудом нашли, обучили, на которых завязали ключевых клиентов и производственный процесс, иногда быстро покидают компанию. Особенно болезненно терять новичков, кто отработал 3–6 месяцев. Эти люди только-только освоили нужные навыки и наконец-то начали оправдывать вложенные в них усилия. С ними уже связано немало надежд, а они раз! — и пишут заявление на увольнение. И уходят. Да еще и прямиком к конкурентам.

Если ваша компания столкнулась с одной или несколькими из перечисленных проблем, эта книга заметно облегчит вам жизнь. Приведенные в ней рекомендации будут полезны и владельцу бизнеса, и наемному руководителю, и рекрутеру, и HR-директору. В их основу легла однажды разработанная под масштабный проект и потом многократно проверенная на практике семиступенчатая система трансформации набора и удержания сотрудников. Создавая ее, я отталкивался от работ Джима Калбаха *The Jobs to be done playbook* и *Mapping experience*, в которых он описывает

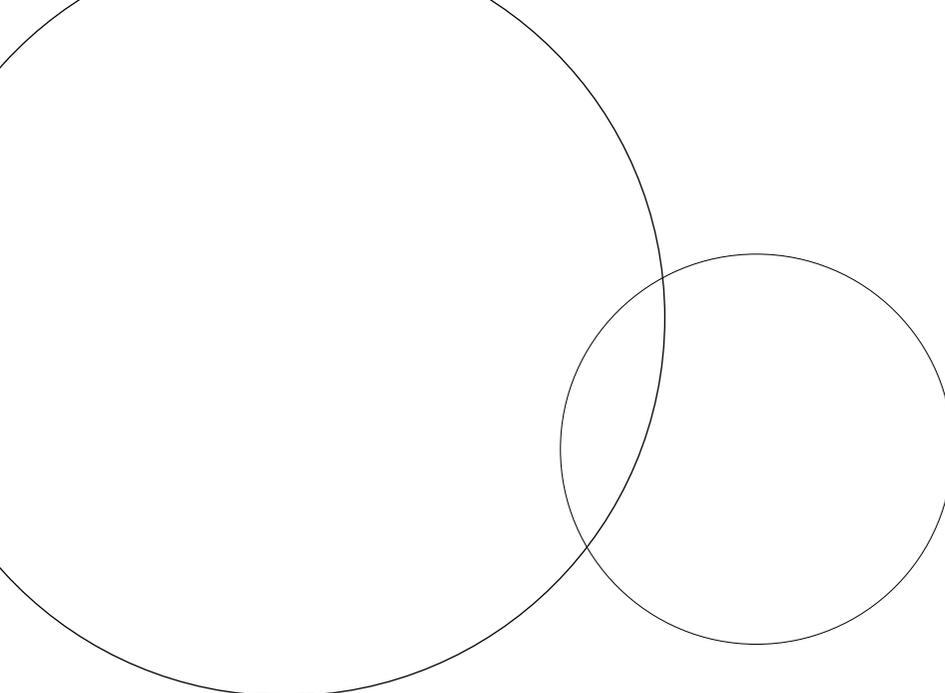
семь шагов для привлечения и удержания клиентов. Отдельные элементы его концепции подробно описаны в книгах Клейтона Кристенсена, Майка Микаловица, Аллана Дибба и др. Клиенты, конечно, не сотрудники, но вы удивитесь, насколько схожие механизмы управляют их поведением.

Кстати, Джим Калбах сам предлагал использовать этот подход применительно к персоналу, что я и сделал. Взял за основу общий принцип, адаптировал под наши задачи, добавил HR-технологии, которые изучил в Уортонской школе бизнеса (Wharton business school, WBS) на курсе HR-Management and Analytics, а затем обкатал на сотнях клиентов.

Благодаря семиступенчатой системе «Второй пилот» без труда находил людей на вакансии, которые по полгода оставались открытыми, в разы сокращал отток персонала и помогал клиентам превратить разношерстный коллектив в слаженную команду. Тут нет волшебства. Зато есть продуманная программа. Она в корне меняет устоявшиеся бизнес-процессы, делая компанию настоящим магнитом для потенциальных сотрудников. Даже в ситуации, когда их объективно мало на рынке труда.

Должен предупредить: многое из написанного может вызвать внутренний протест, не совпасть с вашими взглядами и установками. Однако, если вы хотите получить результат, отличный от имеющегося, стоит действовать иначе, чем привыкли. И почему бы не так, как предлагается в этой книге.

Согласны? Тогда приступаем.

The page features three decorative circles. One large circle is partially visible at the top left. A smaller circle overlaps its right side. A third, larger circle is positioned at the bottom, containing the main title.

ГЛАВА 1

ПОЧЕМУ «ГОЛОДАЕМ»?

Когда на конференции или тренинге заходит разговор о кадровом голоде, слушатели обязательно спрашивают: «А почему рынок труда его испытывает?» Вопрос и впрямь интересный. Ведь во время пандемии закрылось огромное количество компаний. Только в России с августа 2019-го по август 2020-го прекратило существование более 240 тысяч малых и средних предприятий¹. Страшно представить, сколько людей в результате лишилось работы.

Помню, как в разгар самоизоляции крупные работодатели потирали руки: вот сейчас к нам повалят высококлассные кадры, готовые работать за копейки. Но вала так и не случилось. Ни до отмены ковидных ограничений, ни после. Как не случилось и притока соискателей после марта 2022 года. Тогда в течение нескольких месяцев без работы остались сотрудники как покинувших Россию иностранных компаний, так и пострадавших из-за санкций отечественных организаций.

Все это означает только одно — в основе кадрового голода лежат куда более

¹ Согласно исследованию аналитической службы международной аудиторско-консалтинговой сети FinExpertiza.

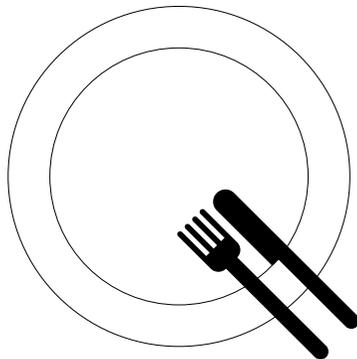
масштабные процессы, чем можно было предположить. Происходит глобальный сдвиг в поведении человеческого сообщества и, как следствие, — в устройстве рынка труда. И все же, если рассматривать конкретные причины нехватки людей, выделю основные:

- **Последствия демографического спада.** В 1988–1993 годах в России вдвое упала рождаемость. Только представьте, в 90-е она была почти в полтора раза ниже смертности. Как итог, к 2020 году мы получили сокращение трудоспособного населения примерно на 8 млн человек. Ожидается, что к 2025-му оно уменьшится уже на 10 млн человек, а к 2050-му, если ничего не изменится, на 26 млн.
- **Миграционные процессы.** Среди них есть как устойчивые, так и ситуативные. К первым относятся возникшие давно. Например, переезд активной части населения из провинции в крупные города или концентрация людей вокруг приморских курортов. Ко вторым относятся процессы, спровоцированные пандемией, началом спецоперации и мобилизацией. Речь о переселении из квартир в загородные дома, релокации в другие страны и оттоке граждан чужих государств из-за закрытия границ.
- **Рост популярности фриланса.** С каждым днем становится все проще работать не на одного начальника, а на нескольких клиентов. При этом можно самому определять загрузку и стоимость услуг. Специалисты с квалификацией выше среднего готовы самостоятельно искать клиентов, поэтому уходят из найма навсегда. Этот тренд касается как представителей сравнительно

новых профессий — СММ-специалистов, видеографов, операторов 3D-принтера, так и более традиционных — сметчиков, психологов, дизайнеров, бухгалтеров и т. д.

- **Мода на отсутствие работы.** Мы живем в мире, который не знает слова «тунеядец», зато с уважением относится к затяжным поискам призвания, самопознанию и многолетнему обучению «чему-нибудь». В конце концов, чтобы хорошо жить, совсем не обязательно работать. Особенно «на дядю». Можно отлично устроиться за счет обеспеченных родителей или второй половины.
- Другой вариант — **организовать себе «творческую паузу».** А почему нет, если получил бонусы с крупного проекта? Или просто накопил весомую сумму? Я уже не говорю об активных инвесторах — они вкладываются в криптовалюту или занимаются трейдингом и тоже минуют рынок труда.
- **Рост и падение популярности разных профессий.** Моду на некоторые из них, например таксиста, курьера или мастера маникюра, сейчас называют не иначе как «черным лебедем» рынка труда. Появление удобных интернет-сервисов превратило их в настоящую Мекку для людей, которые не хотят встраиваться в бизнес-иерархию и при этом не готовы самостоятельно искать клиентов. А тут тебе три в одном: относительная свобода, поток заказов из консолидированного источника и при желании заработок выше среднего. Логично, что такая ситуация спровоцировала дополнительный отток людей из профессий, которые и раньше не пользовались в России большим спросом: официант, сантехник, токарь и т. д.

**Мы живем в мире, который не знает слова
«тунеядец», зато с уважением относится
к затяжным поискам призвания, самопознанию
и многолетнему обучению «чему-нибудь»**



И пусть вас не сбивает с толку, что перечисленные факторы опираются на российскую действительность. Все они так или иначе актуальны и для западных стран. И все они носят системный характер. Другими словами, мир никогда уже не «придет в норму». Мы имеем дело с новой реальностью. И для этой реальности кадровый голод — естественное состояние рынка труда.

Давайте посмотрим правде в глаза: долгие годы соискатель будет диктовать условия работодателю, а не наоборот. Это значит, что пришло время расстаться с установками, которые ставят под вопрос выживание компании в условиях кадрового голода. Многие из них укоренились в российском бизнесе еще в 90-е и особенно актуальны для малых и средних предприятий. Чаще всего по долгу службы мне приходится сталкиваться с такими мнениями.

«Заслужи работу у меня»

Определенная часть руководителей застряла ментально в недалеком прошлом. Они все еще помнят те самые толпы жаждущих работы кандидатов, из которых надо жестко отобрать самых-самых достойных. Они искренне считают, что, раз они предоставляют возможность заработать деньги, сотрудники должны это ценить и не желать ничего большего, чем получение зарплаты. Ни обратной связи, ни внимания, ни поддержки.

Такие руководители могут максимально завысить требования в вакансии, чтобы вдруг не откликнулось слишком много соискателей. Могут подолгу не перезванивать откликнувшимся. Давать анкеты и тесты, требующие трехчасового заполнения. Вести интервью в духе «докажи,

почему ты считаешь себя самым достойным кандидатом» или «почему ты мечтаешь работать в нашей компании “Ромашка”».

«Ищу волшебника»

Многие руководители считают, что по рынку труда свободно гуляют волшебники, которые могут прийти и решить все проблемы их бизнеса. Они должны быть одновременно креативными и системными, пробивными и покладистыми, смелыми и осторожными. Но главное — мегаопытными, знающими все про любую отрасль. Они должны чуть ли не с первого дня давать результат, ими можно особо не управлять, достаточно поставить цели и пообещать бонусы.

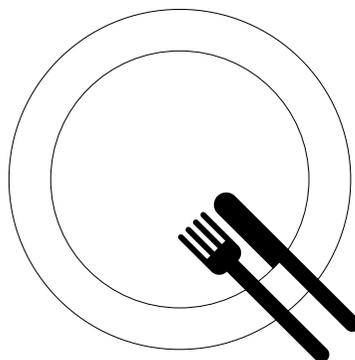
Прекрасное желание, которое не имеет ничего общего с реальностью. В итоге драматически сужается воронка кандидатов, и либо поиск затягивается до бесконечности, либо вы под натиском обстоятельств соглашаетесь на компромисс. Например, в лице опытного, но недисциплинированного и слабо мотивированного сотрудника с зарплатой выше планируемой. А если волшебника все же удастся найти, быстро выясняется, что это был все-таки сказочник.

«Отбираю, как никто другой»

Это часто может выглядеть забавно, если бы не было так грустно. Один руководитель упорно ищет козерогов, другой только с типом D по DISC, третий Генераторов по Human Design. За этим стоят определенные знания, опыт и непоколебимая уверенность — «мне нужны только такие!» Наверное, жену этот босс отбирал с меньшим радикализмом, чем рядового бухгалтера в свою компанию.

Есть и хорошая новость.

**С кадровым голодом можно справиться
в рамках отдельно взятой компании**



Складывается впечатление, что они боятся совершить ошибку при найме. А их суперумный способ необходим, чтобы не пропустить абы кого на стажировку и испытательный срок. Поэтому вакансии долго остаются открытой. Ведь сотрудник, прошедший по их уникальным критериям, может еще не подойти по навыкам, зарплатным ожиданиям, ценностям, да и в принципе может выбрать другую компанию. Тем не менее такие боссы, как правило, доверяют себе, своим способам отбора и железобетонно убеждены, что компромисс тут невозможен.

«Он столько не заслуживает»

Многие руководители при утверждении зарплаты, которую нужно указать в вакансии на старте поиска, пытаются подсчитать полезность сотрудника в первый месяц работы. Быстро понимают, что пользы от него, по сути, не будет почти никакой, ведь ему надо будет адаптироваться, обучаться, осваивать новые для него процессы и продукты. А следовательно, и оплаты достойной он не заслуживает.

К чему это приводит? К неконкурентоспособной зарплате. При этом руководитель уверенно утверждает: «Мы не можем им платить больше». И слышать ничего не хочет от рекрутеров, которые устали проводить бесплодные собеседования. Не стремится подсчитать, во сколько ему обходятся кадровые дыры, каков размер потерь от простоя целых отделов. Босс просто не желает принимать на себя риски, что сотрудника наймут ошибочно, он получит обучение и зарплату, но не даст отдачи. На самом деле, он хочет переложить эти риски на кандидатов.

«Их обучишь, а они уйдут»

Есть руководители с неприятным опытом: они вкладывались в обучение сотрудников, а те, научившись всему, уходили к конкурентам на чуть более высокую зарплату. Конечно, это вызывало разочарование. Но вывод «больше не буду обучать» нельзя назвать эффективным. Ведь он приведет вас к необходимости искать лишь обученных и вернет в ситуацию кадрового голода.

Более точный вывод — «я не создал обученным мотивацию остаться у нас». Ведь есть компании, которые также обучают с нуля, платят зарплаты ниже рыночных, но не теряют обученных сотрудников в первый же год. Значит, они знают и делают то, чего не знаю и не умею я. Что именно? Узнаете в главе про лестницу карьерного роста.

Но есть и хорошая новость. С кадровым голодом можно справиться в рамках отдельно взятой компании. Например, во «Второй пилот» обратилось руководство пятизвездочного отеля с проблемой нехватки сотрудников на позициях горничных, уборщиков территорий, поваров и официантов, которая стала достигать до 38%.

Из-за этого долгожданных новичков сразу же, без адаптации, бросали в бой. Естественно, они допускали ошибки, получали за них взыскания и, разочарованные, быстро увольнялись. Это сильно демотивировало работающий персонал, кто вкладывался в них и поддерживал, а потом был вынужден работать опять «за себя и за того парня». Вскоре они тоже увольнялись. И все писали плохие отзывы о компании как о работодателе, что еще сильнее снижало поток соискателей. Казалось, что из этого замкнутого круга выйти невозможно.

Но проведенная нами работа по технологии семи шагов позволила выровнять ожидания сотрудников с рабочей реальностью, системно выстроить процесс адаптации и наставничества, повысить удовлетворенность новичков от первых недель работы, снизить количество увольнений и увеличить поток соискателей.

Уверен, и вы сможете решить проблему кадрового голода в своей компании, если последовательно будете применять описанную далее технологию.



ЗАДАНИЕ

Напишите, при закрытии какой должности ваша компания столкнулась с кадровым голодом, и определите его ключевые причины.

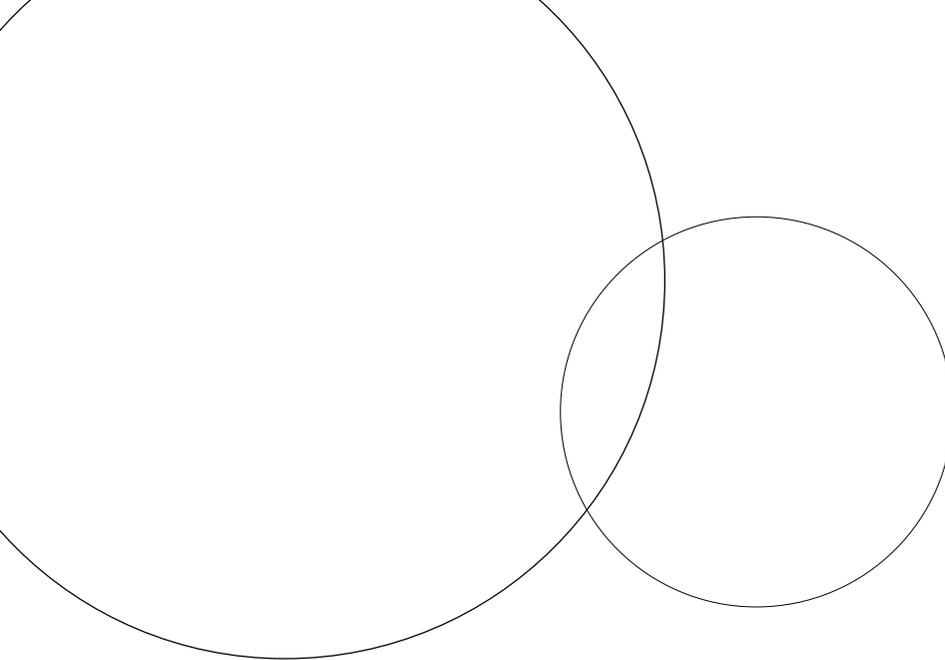
РЕЗЮМЕ

Есть пять основных объективных причин кадрового голода:

- 1. Последствия демографического спада.*
- 2. Миграционные процессы.*
- 3. Рост популярности фриланса.*
- 4. Мода на отсутствие работы.*
- 5. Мода на профессии.*

Можно выделить пять ключевых установок, усиливающих кадровый голод:

- 1. «Заслужи работу у меня».*
- 2. «Ищу волшебника».*
- 3. «Отбираю, как никто другой».*
- 4. «Он столько не заслужил».*
- 5. «Их обучишь, а они уйдут».*

The image features three thin, black-outlined circles. One large circle is positioned in the upper left, partially cut off by the edge. A smaller circle overlaps its right side. A third, larger circle is centered in the lower half of the page, containing the main text.

ГЛАВА 2

Когда вы смотрите на описанные выше тренды рынка труда, возможно, возникает чувство, что где-то вы уже это видели. И я скажу где. Точно так же в свое время менялся клиентский рынок. Когда в вашем городе только появился первый магазин, продающий шубы, его руководителю не приходилось задумываться о маркетинге, рекламе, битве за клиента, технологиях продаж. Просто проинформируй клиента: вот есть магазин, и в нем есть шубы. Он придет и купит.

Но как только у магазина появились конкуренты, владелец задумался о скидках. Потом, когда это перестало работать, решил расширить ассортимент. Когда и это стало нормой на рынке, появились мысли о создании конкурентных преимуществ, о хорошем ремонте, о роликах по телевизору, об обучении продавцов, об искреннем сервисе, о впечатляющем клиентском опыте, работе с «воронкой продаж» и таргетированной рекламе. На все эти преобразования бизнес-модели, которые со временем все равно становились нормой на рынке, у него ушло лет 10–15.

Предприниматели, прошедшие этот непростой путь самообучения и работы

над своими установками, остались в бизнесе. Те, кто застрял в старых моделях «просто поставь цену ниже конкурента» или «надо бы дать какую-нибудь рекламу», уже вылетели или почти вылетели из бизнеса.

С рынком труда происходит то же самое. Давайте посмотрим на описанные в первой главе тренды. О чем они говорят? Что выбор у соискателя увеличивается так же, как в свое время у покупателя шуб. Теперь, чтобы прокормить себя, у него нет нужды стоять в очереди на собеседование в одно из немногих предприятий города, дающих работу. Он может устроиться на удаленку, на частичную занятость, по старой или по новой специальности, поближе к дому или к парку. Он выбирает между крупной, средней и небольшой компаниями. И легко может уехать в другой город при желании уйти на фриланс, купить франшизу или вообще запустить стартап.

Схожая природа ошибок

Уместно провести и аналогию по ошибкам, которые усиливают кадровый голод и нехватку клиентов, то есть клиентский голод. Некоторые из них по своей сути ничем не отличаются

Например, вылетели или уже на грани вылета из бизнеса предприниматели, которые считали:

- «Заслужи право быть моим клиентом». Думаю, вы бывали в отелях или ресторанах, где столкнулись с хамским обслуживанием или равнодушием. Нужно было упрашивать нерадивых официантов или сотрудников рецепции, чтобы вам, наконец, дали то, за что вы заплатили. Вы заклеили это место в рассказах друзьям,

решили обходить его за километр, а возможно, оставили еще и отзыв в интернете. Со временем, вполне вероятно, обнаружили, что на месте этого ресторана или отеля уже другое заведение — прежнее разорилось.

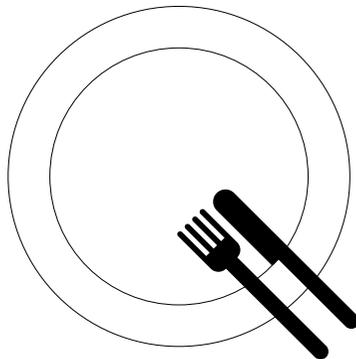
- «Я не обязан плясать перед клиентом». Генри Форд был уверен, что не нужно прислушиваться к покупателям. Лишь 5% хотят нечто особенное, а для остальных сойдет черный автомобиль. «Я лучше них знаю, что им нужно, и не собираюсь слушать те 5%». Примерно так он рассуждал, но конкуренты поступили иначе, поставив его компанию на грань банкротства, заставив пересмотреть этот подход. Рынок наказал уже миллионы зазнавшихся бизнесменов, которые не желали слышать пожелания клиента, считая свой продукт великим

Это ошибки на клиентском рынке, связанные с неумением подстроиться под меняющийся в пользу клиента мир. Так же и на рынке труда. Работодатель, который еще не понял необходимости изменения подхода к сотрудникам, тоже скоро разделит судьбу динозавров.

Но владельцы бизнеса и руководители, которые мыслят стратегически, не станут дожидаться беды и сделают ровно то, что сделали продвинутые бизнесмены на клиентском рынке. Давайте поучимся у них. Что же спасало их бизнесы в ситуации, когда конкуренция от клиентского голода неуклонно ужесточалась?

Возьмем для примера одного из наших клиентов — компанию «Палето». Она занимается продажей шуб и пуховиков в своей розничной сети в городах на Урале и в Казахстане.

**Рынок наказал уже
миллионы зазнавшихся бизнесменов,
которые не желали слышать пожелания
клиента, считая свой продукт великим**



В 2018 году она обратилась к нам, в компанию управленческого консалтинга, чтобы решить проблему падения продаж. Мы применили методику семи шагов Джима Калбаха для победы над клиентским голодом.

Семь шагов для победы над клиентским голодом

ШАГ 1. ОСОЗНАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Этот шаг не выражается в конкретных действиях и порой происходит исключительно в голове предпринимателя. Он может продолжаться месяцами и даже годами. Тем не менее он самый важный. Что значит осознать проблему? Значит не только увидеть неудовлетворительные результаты в виде снижения продаж, но и понять, что к этому привели собственные ошибки и заблуждения.

Этим проблема отличается от проблемной ситуации.

Проблемная ситуация — это внезапно возникшая трудность. Проверка контролирующих органов, уход крупного клиента, локдаун. Из проблемной ситуации два основных варианта выхода: либо ты это исправляешь (проходишь проверку, возвращаешь клиента), либо просто адаптируешься к новым реалиям и строишь стратегии исходя из них (например, локдауна и упущенных клиентов).

Проблема — это задача, которую не удалось решить с двух попыток. Скажем, в прошлом компания «Палето», чтобы поддержать продажи в низкий сезон, через салоны красоты дарила сертификаты с огромной скидкой в своих магазинах. И это работало некоторое время. Но потом перестало. Люди брали сертификаты, но почти не приходили

с ними в магазин. Задача — поддержать продажи в низкий сезон — осталась нерешенной.

Были предприняты попытки:

- сделать рекламу о скидках по местному ТВ и в соц-сетях;
- усилить партнерскую программу, увеличив бонусы салонам красоты, сотрудничающим с компанией;
- ввести летний ассортимент.

На этом низкий сезон закончился, но ни одна из попыток не дала желаемого прироста. Мало того, и высокий сезон не оправдал ожиданий. Продажи шли на рекордно низком уровне, хотя у компании были все те же магазины, с тем же ассортиментом, ценами и проходимостью, с теми же обученными продавцами.

Тогда были предприняты новые попытки:

- изменить ассортимент;
- снизить цены на отдельные модели;
- обучить менеджеров новым техникам продаж;
- повысить уровень обслуживания в магазинах.

И снова все безуспешно. К тому моменту проблема с продажами стояла в компании уже полгода, но только в этот момент на одном из совещаний совета директоров произошло осознание. Собственник компании, Людмила Зарщикова, после очередной двухчасовой дискуссии решительно сказала: «Мы, видимо, делаем принципиально что-то не то. Мы повторяем одни и те же действия, которые нам известны, но они не дают результата. Нам нужно действовать иначе. Но мы пока не знаем как».

Иными словами, если вы долго не можете решить проблему, применив уже несколько разных попыток, это означает одно. Вы сами стали частью проблемы. В каком смысле? В том, что набор ваших убеждений о ее причинах и способах решения ошибочен. Осознание проблемы — это осознание именно этого факта. Того, что причина проблемы — это ваши заблуждения, а в чем именно вы заблуждаетесь — неизвестно.

Пока руководитель считает, что «нужно просто»:

- лучше рекламировать;
- больше звонить;
- давать больше сервиса;
- менять ассортимент;
- работать со скидками (то есть делать больше и лучше то же, что делали ранее).

Или видит причину проблемы в другом: нерадивых сотрудниках, слабых партнерах по маркетингу, жаркой погодой и т. п. Он еще не сделал первый шаг, не осознал проблему.

Шаг 2. Выделение ресурсов на решение проблемы

Даже если проблема осознана, далеко не всегда удается ее решить. Почему? На ее решение не выделено достаточно ресурсов. Этими ресурсами считаются:

- Время руководителя и его команды на проведение совещаний по проблеме. Это не так много времени — примерно от двух до восьми часов. Но часто огромная загрузка, нехватка людей в команде или необходимость «тушить пожары» заставляют отодвинуть эти встречи на так и не наступающее «завтра».

- Привлечение человека со стороны, который не будет частью проблемы, с опытом решения подобных ситуаций. Это может быть руководитель из смежного департамента или другого филиала. Или ваш друг — предприниматель, который уже решил аналогичную проблему у себя. Если качественного бесплатного ресурса нет, необходимо выделить деньги на платный — найти консультанта или компанию, специализирующуюся на таких проблемах.
- Ресурсы на воплощение разработанной стратегии. Решение проблемы не может быть бесплатным. Понадобятся инвестиции. Безусловно, они сопровождаются долей риска — никто не даст 100%-ной гарантии успеха. В ситуации, когда из-за длительности проблемы финансов становится все меньше, а вера в победу из-за множества бесплодных попыток все ниже, руководитель часто не решается рискнуть последним. И остается наедине с проблемой, высасывающей оставшуюся кровь, даже уже имея на руках проект еще не воплощенного решения.

Компания «Палето» выделила все необходимые ресурсы, хотя уже была почти обескровлена последним годом, неудачным с точки зрения продаж. Совещания по поиску причины низкого уровня выручки и способов решения проблемы были объявлены приоритетом первого уровня. «Второй пилот» выполнил роль того самого взгляда со стороны. Было понятно, что любое решение потребует инвестиций, и их источник тоже был найден. Итак, все готово, чтобы справиться с проблемой, угрожающей бизнесу.

ШАГ 3. ФОКУСИРОВКА НА ПРИОРИТЕТНЫХ ГРУППАХ

Первым реальным шагом для увеличения продаж всегда становится выделение приоритетных групп. Клиентов, товаров, каналов. Уделять всем равное внимание — значит размазывать ограниченные ресурсы. Ведь, по правилу Парето, 20% усилий приносит 80% результата. Надо выяснить, на каких клиентах, товарах, каналах нужно сфокусировать основное внимание.

С «Палето» мы провели ABC-анализ клиентов, товаров и каналов, проанализировали рыночные тренды. После этого провели серию совещаний, в результате чего пришли к следующим ключевым выводам:

1. Вместо тяжелых шуб из натурального меха все больше людей предпочитают легкие пуховики. Они гораздо дешевле, могут быть разных цветов и фасонов, в гардеробе их можно собрать целую коллекцию и чаще менять: под настроение, стиль, аксессуары и т. п. В них удобнее ездить на машине, да и не жалко при поездке в общественном транспорте. За ними проще ухаживать, их можно дольше носить в условиях, когда зимы становятся все более теплыми и температурных поводов выйти в шубе все меньше. Кроме того, они не наносят вреда животным, что отвечает идее спасения планеты, которая особенно важна для молодого поколения.

Продажи пуховиков все это время росли, но из-за их более низкой цены и небольшого ассортимента это было не так заметно в общей картине на фоне резкого падения продаж шуб.

2. Все больше покупок стало происходить через маркетплейсы. Ozon и Wildberries стремительно захватывали рынок, наращивая объемы продаж. Раньше в это было трудно

поверить, но сейчас все происходило наяву. Люди вместо похода в магазин или после этого похода стали заказывать верхнюю одежду в интернете.

Компания «Палето» уже торговала к этому моменту на маркетплейсах, продажи там тоже росли, но занимали маленькую долю в общем объеме, что делало их почти незаметными. Занимались этим каналом, можно сказать, по остаточному принципу, поскольку наценка была выше в розничных магазинах, поэтому и предпочтение отдавалось последним.

Итак, мы выяснили причину падения продаж: спрос с натуральных шуб и розницы сместился в сторону пуховиков и маркетплейсов. Для устранения проблемы компания решила сфокусироваться на:

- пуховиках;
- клиентах, покупающих через интернет;
- канале продаж Wildberries.

Третий шаг — ключевой. Именно здесь происходит анализ, разбор причин проблемы и принятие стратегических решений. Если они окажутся верными, вы быстро увидите результат. Ведь все последующие усилия можно назвать «делом техники».

Если же позже выяснится, что решения были не совсем точными или вовсе ошибочными, не принесли результата, не стоит посыпать голову пеплом. Нужно вернуться к третьему шагу, расширить круг экспертов со стороны и провести новую серию проблемных совещаний. Выход всегда есть, просто не всегда удается увидеть его сразу.

ШАГ 4. СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Каждый руководитель понимает, что необходимо создавать конкурентные преимущества. Но ресурс у компании ограничен. Можем ли мы одновременно и на высоком уровне создать ценность для абсолютно всех категорий клиентов — из разных отраслей, пришедших с разными проблемами, для крупных и небольших компаний?

Можем ли усилить преимущества одновременно у всех наших продуктов? Научиться выжимать максимум отдачи одновременно от всех каналов продаж? Хотелось бы, но это нереально. Однажды на встрече журналист спросил Уоррена Баффетта, его сына и Билла Гейтса, носителей значительного процента мирового капитала на тот момент, можно ли одним словом назвать главный секрет успеха. Они одновременно, не сговариваясь, ответили: «Фокус».

Именно поэтому предыдущий шаг — ключевой. Мы выбираем группу клиентов, товаров и каналов, на которых фокусируем усилия. Именно для этих клиентов важно создать конкурентные преимущества. Именно в этих товарах. И учим выжимать максимум именно из этих каналов.

Начнем с клиентов. Как понять, какие преимущества нужно создать для ваших приоритетных клиентов? Это, конечно, тема отдельных книг, здесь есть технологии Jobs to be done, конкурентного анализа, фокус-групп, дизайн-мышления, customer development.

Но для целей нашей книги скажу упрощенно: надо исследовать реальные потребности клиента. Как минимум взять интервью у представителей приоритетной группы и выяснить, что они ценят больше всего, а что им не понравилось при прошлых покупках.

Компания «Палето» провела такую работу и выяснила потребности покупателей пуховиков:

- модный дизайн;
- разнообразие цветов;
- легкость;
- качество пуха;
- цена.

Покупателей пуховиков в интернете интересовало в первую очередь наличие нужных размеров, качество фотографий, отзывы. Для успешной работы с каналом Wildberries также были важны наличие, объем продаж, положительные отзывы.

Для создания всех этих конкурентных преимуществ компания проделала огромную работу и вложила средства. Закупила швейные станки, наняла дизайнеров, технологов, сотрудников швейного цеха, организовала производство. Руководство наладило процесс закупок и логистики, финансового планирования, провело обучение по работе с Wildberries, внедрило рекомендации.

Шаг 5. Маркетинг, поддерживающий стратегию

Раньше многие употребляли фразу: «Я знаю, что 50% расходов на маркетинг идут впустую. Проблема только, что я не знаю, какая именно это половина». В эпоху цифрового маркетинга такая проблема, казалось бы, должна уйти в прошлое. Но если вы не сфокусированы на приоритетной группе клиентов и не учитываете их особенности в рекламе, вас тоже можно смело обвинить в неэффективной трате средств.

Если бы компания «Палето» после выработанной стратегии продолжила тратить бюджет в прежнем соотношении на шубы (95%) и на пуховики (5%), на розницу (80%) и на интернет-продажи (20%), то это вряд ли было бы эффективно. Теперь бюджет сместился чуть ли не с точностью до наоборот на пуховики и интернет-продажи.

Кроме того, разработанные конкурентные преимущества теперь должны отражаться в маркетинговом послании компании. Мы знаем, что для клиентов «Палето» важны модный дизайн, разнообразие цветов, легкость, качество пуха, цена. Компания смогла на каждом из этих участков создать преимущества. Значит, именно об этом должно сообщать любое ее рекламное объявление. А не как было раньше (условно): «Покупайте наш огромный ассортимент шуб. Кстати, есть и пуховики».

При этом объявления должны говорить на языке целевой аудитории. Для молодых девушек язык будет один, а для солидных дам из местной городской элиты — совсем другой. И, конечно, каналы донесения информации должны меняться. Когда вы хорошо знаете, кто ваш клиент, вам известны и популярные у него каналы. В примере с «Палето» это был Instagram¹, молодежные блогеры, а потом и TikTok. Совершенно не те каналы, что использовались при рекламе шуб.

Шаг 6. ОБУЧЕНИЕ НОВОМУ ТИПУ ПРОДАЖ

У нас есть новый приоритетный тип клиентов, группа товаров, новые конкурентные преимущества и их маркетинговая упаковка. Осталось научить менеджеров грамотно

¹ Признана экстремистской организацией и запрещена на территории РФ.

это доносить до клиентов. Ведь они привыкли продавать по-другому.

Эта работа включает в себя:

- Разработку переговорных сценариев или скриптов.
- Выявление типовых возражений и создание сценариев работы с ними.
- Отражение сценариев в книге продаж или подобном документе.
- Регулярную практическую отработку новых навыков.
- Контроль их применения.

В «Палето» это было сделано быстро и без особых затруднений. Огромный опыт в розничных продажах, множество готовых сценариев и скриптов, штатный тренер и поставленное на поток внутреннее обучение сыграли в этом немалую роль.

Шаг 7. Создание впечатляющего опыта

Итак, ваш целевой клиент привлечен рекламой важных для него конкурентных преимуществ, донесенных его языком через привычные ему каналы. Он приходит в вашу компанию, покупает ваш товар, пользуется вашими услугами и получает клиентский опыт взаимодействия с вами.

Многие часто считают, что покупатель получает впечатление только от отдела продаж. А там вежливые, обученные и клиентоориентированные сотрудники, значит, клиенту все должно понравиться. Но он может взаимодействовать еще и со складом, доставкой, бухгалтерией, инструкцией по эксплуатации, гарантийной службой и много чем еще. И, если ему хоть раз испортили настроение, проигнорировали

или обманули его ожидания, у него возникает в целом плохое впечатление о компании.

То есть клиент не говорит потом друзьям: «Знаете, отдел продаж у них классный, производство тоже, только вот доставку задержали, да еще и не могли две недели дать никакой информации». Он скорее скажет так: «Ужасные впечатления от них, лучше бы обратился к их конкурентам». Это называется «комбинация твердого и пустого дает пустое» или «ложка дегтя, отравляющая бочку меда».

Чтобы избежать такого эффекта, составляется карта путешествия клиента (customer journey map, CJM), то есть описание точек контакта клиента с компанией именно глазами покупателя. Для этого проводятся опросы реальных клиентов компании, потом их впечатления на каждой точке контакта отражаются в CJM. Становятся видны узкие места и проблемные зоны, которые чаще всего портят клиентам все впечатление.

Теперь ясно, что нужно исправить: как устранить негативные впечатления и заменить их wow-эффектами. А потом эти улучшения нужно внедрить. Проведя такую работу, компания создает из клиентов настоящих фанатов своего бренда. Они остаются с компанией надолго, готовы покупать у нее больше продуктов и услуг, а также рекомендовать ее своему кругу контактов.

В «Палето» клиентский опыт в розничных салонах уже к тому моменту был на высоком уровне. Доработка потребовалась в выкладке пуховиков. Выяснилось: когда клиент заходит, он не видит всех цветов и ассортимента, поэтому у него создается впечатление, что здесь много шуб, которые

ему не нужны и не по карману. Кроме того, был продуман ряд фишек и wow-эффектов для интернет-покупателей.

В результате проделанных семи шагов компания «Палето» не просто справилась с затянувшимся кризисом в продажах. Они, по сути, создали в рамках имеющегося новый бизнес по производству пуховиков и их продаже на Wildberries. Уже через год они стали лидером по продаже в этой категории на маркетплейсе и вышли на зарубежные рынки.

Когда я только начинал заниматься управленческим консалтингом в 2015 году, то обнаружил: если применять семь шагов к избавлению от кадрового голода, это дает столь же быстрый, мощный и надежный эффект. Правда, есть немало нюансов при переносе этой технологии с клиентского рынка на рынок труда — их мы и рассмотрим далее.



ЗАДАНИЕ

Напишите, какие закономерности победы над клиентским голодом вы будете использовать для развития своего бизнеса.

РЕЗЮМЕ:

Ошибки, усиливающие кадровый и клиентский голод, имеют одну и ту же природу. Те, кто победил клиентский голод, придерживались определенной последовательности шагов. Имеет смысл взять уроки у этих победителей.

Семь шагов для победы над клиентским голодом:

- 1. Осознание проблемы.*
- 2. Выделение ресурсов на решение проблемы.*
- 3. Фокусировка на приоритетных группах.*
- 4. Создание конкурентных преимуществ.*
- 5. Маркетинг, поддерживающий стратегию.*
- 6. Обучение новому типу продаж.*
- 7. Создание впечатляющего опыта.*