

kolesa group

# Корпоративная культура

как маяк в буре кризисов

Николай Киндяков, Chief Development Officer Kolesa Group

# Николай Киндяков

CDO Kolesa Group

- Руководжу разработкой
- За последние 3 месяца скинул 12 кг
- В IT 15+ лет
- Рост 178 см
- Картавлю
- В юности работал на стройке
- Всегда боялся выступать





# Корпоративная культура

# Обычно для нас это:

- Какой-то популизм
- Набор правил
- Ценности
- Убеждения
- Ритуалы
- Традиции

**Сегодня будем не об  
ЭТОМ**

**чуть-чуть о нас**

kolesa group

# Строим IT-продукты №1 в Казахстане и Узбекистане

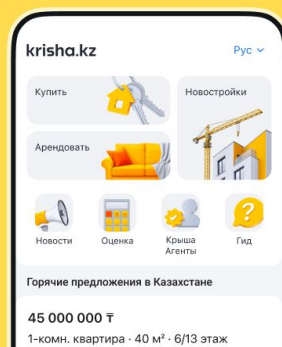
**kolesa.kz**

Платформа №1 на рынке авто  
в Казахстане



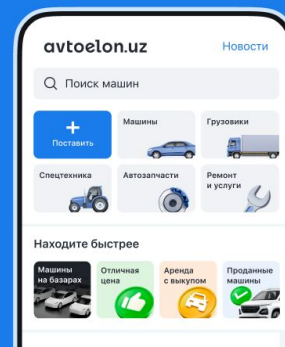
**krisha.kz**

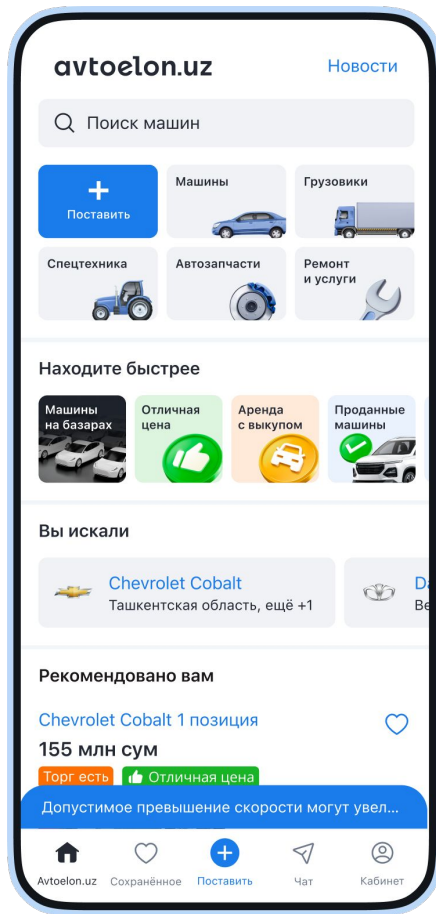
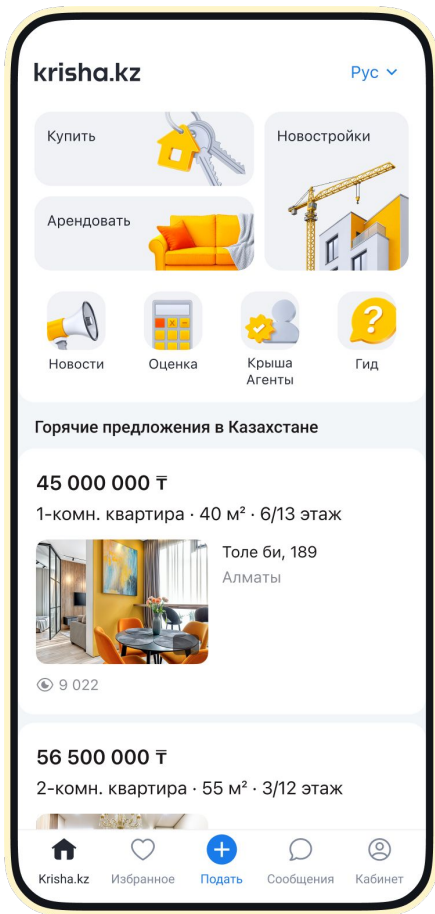
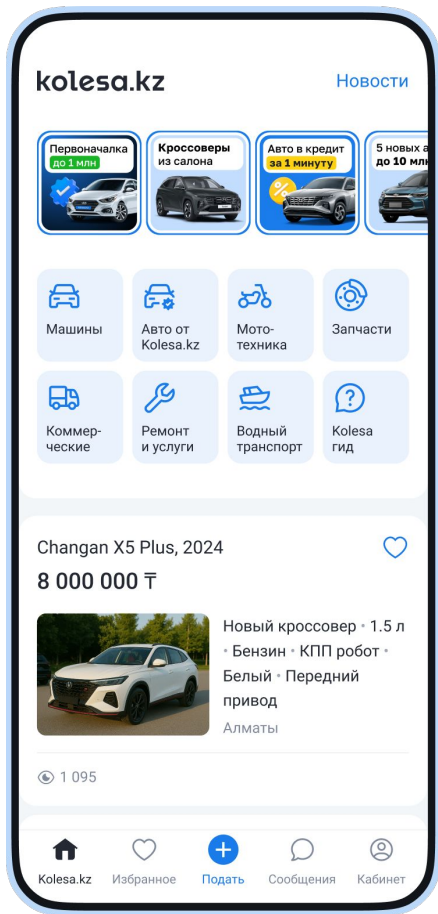
Платформа №1 на рынке недвижимости  
в Казахстане



**avtoelon.uz**

Платформа №1 на рынке авто  
в Узбекистане





**12 000 000**  
**ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ**

В МЕСЯЦ

Транспорт

Недвижимость

Новостной контент



# Как мы обычно знакомимся с корп культурой?

# Мы все команда



**А как у нас**

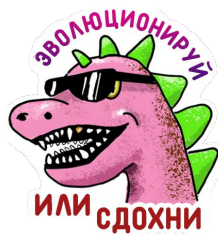
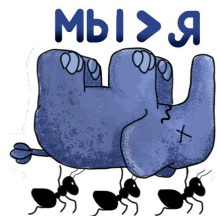


Миссия: “Помогать людям покупать и продавать, создавая лучшие продукты”

Картина компании на ближайшие 3 года

Ценности:

- Результат
- Командность
- Развитие
- Смелость
- Ответственность
- Осознанность
- Вовлеченность
- Честность
- Проактивность
- Ментальная зрелость



**ВАЖНО:**  
**У всех по-разному!**



Херня  
какая-то...

Популизм  
какой-то

Да!  
Вообще  
тема!

Классные  
ценности у нас  
и миссия да,  
ребят?

Хочу в  
отпуск!



Пу-пу-пуу...





# Что такое кризис



# Кризис

— это момент, когда привычные способы думать, действовать и взаимодействовать перестают работать, а новые пока не найдены





# Например

Делаем в  
продукте больше

**A**



# Например

Делаем в  
продукте больше

**A**

Аудитория  
растёт на  
**B%**



# Например



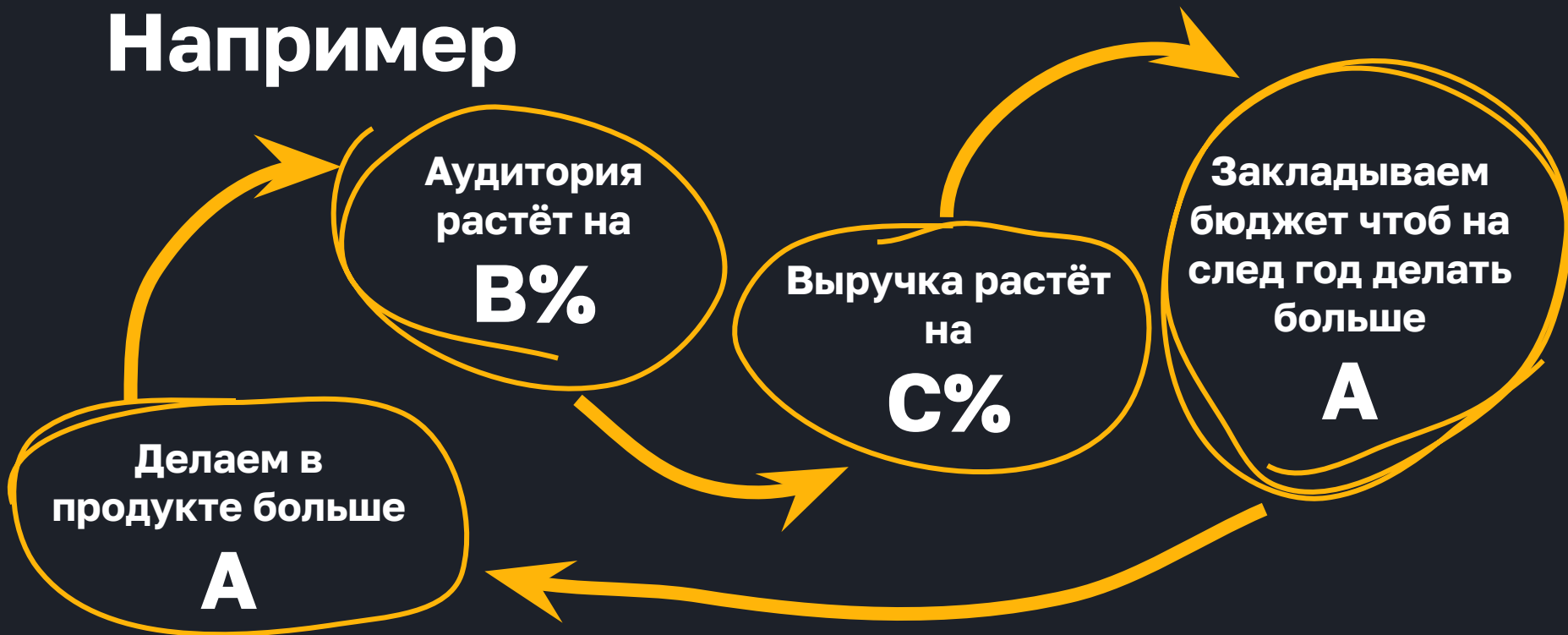


# Например





# Например





# Например

Делаем в  
продукте больше

**A**

Аудитория  
НЕ растёт на  
**B%**



# Например





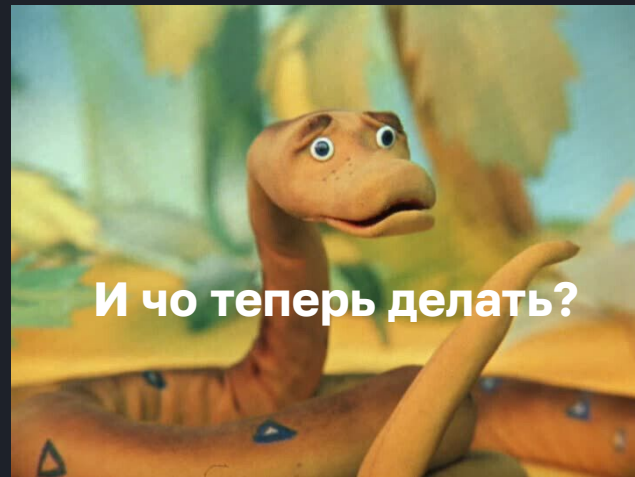
# Например

Делаем в  
продукте больше

**A**

Аудитория  
растёт на  
**B%**

Выручка **НЕ**  
растёт на  
**C%**





# **В чем основная причина всех кризисов**



# Основная причина

– резкое нарушение баланса между внешними условиями и внутренней адаптацией









# То есть



Происходит сдвиг, к которому система (компания, организация, команда) не готова — стратегически, эмоционально или организационно



# КРИЗИСЫ:

1. Финансовый кризис 
2. Кадровый кризис 
3. Репутационный кризис 
4. Стратегический кризис 
5. Рыночный (внешнеэкономический) кризис 
6. Операционный кризис 
7. Кризис форс-мажора 
8. Кризис управления 

# Что ещё нужно знать о КРИЗИСЕ?

1. Неизбежный этап в жизненном цикле любой компании
2. Локальный кризис очень легко и быстро перерастает в глобальный. Расползается как вирус.
3. Кризис быстрее случится там, где у нас наиболее устоявшиеся и неповоротливые процессы и сотрудники

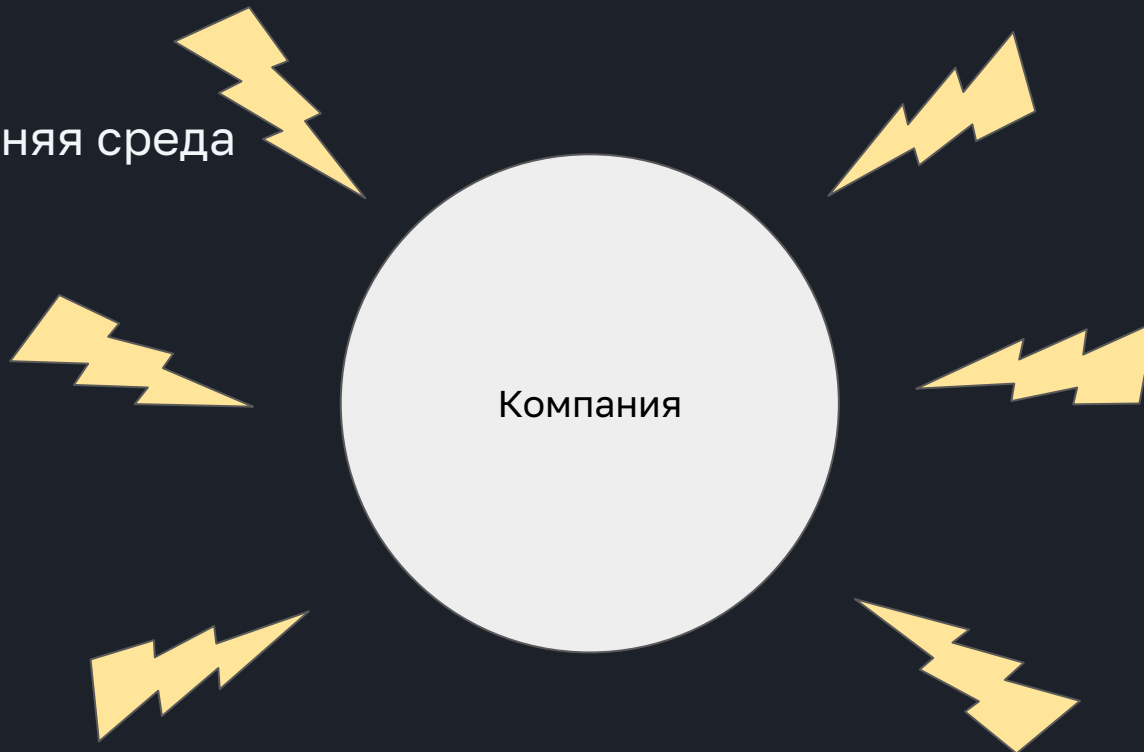
# Дисбаланс

Внешняя среда



# Дисбаланс

Внешняя среда



Компания

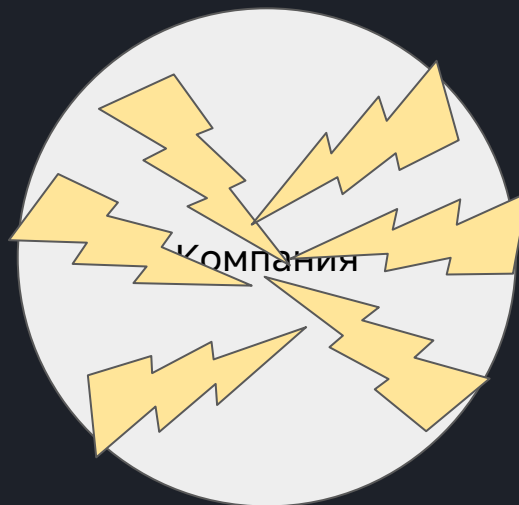
# Дисбаланс

Внешняя среда



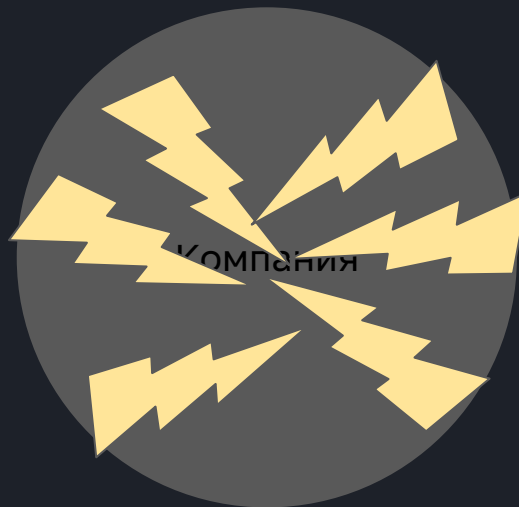
# Дисбаланс

Внешняя среда



# Дисбаланс


Внешняя среда



# Дисбаланс

Внешняя среда



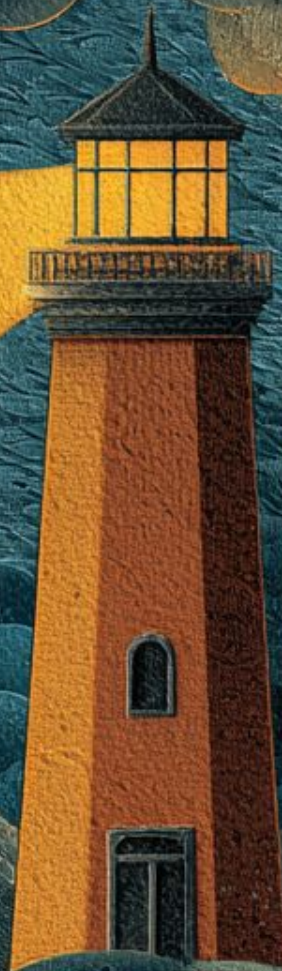


да-да, в  
лодке  
**стабильно**  
страшно



**Культура – источник  
стабильности в компании**

**Картина**  
**Миссия**  
**Ценности**



# 2 кризисных кейса

A high-angle, aerial shot of a small wooden boat with several people inside, navigating through turbulent, white-water rapids. The water is dark and churning, with large waves and foam surrounding the boat. The scene is dramatic and conveys a sense of risk and challenge.



# Кризис Форс-Мажора

# **Весной 2020-го Жизнь остановилась**

# Вынужденная удалёнка

1. К моменту удалёнки мы отобрали отличную команду работающую по одним принципам.
2. У нас были построены системы мониторинга и они помогли только тем, что зафиксировали прирост производительности и качества

**Ответственность**

Пацан сказал — пацан сделал

**Честность**

Говори как есть

**Вовлеченность**

Мне не пофиг!

# Остановка финансовых ПОТОКОВ

1. Мы приняли решение не понижать зарплаты, несмотря ни на какие убытки
2. Мы сделали почти бесплатными пакеты услуг для клиентов и партнёров

**Ответственность**

Пацан сказал — пацан сделал

**Осознанность**

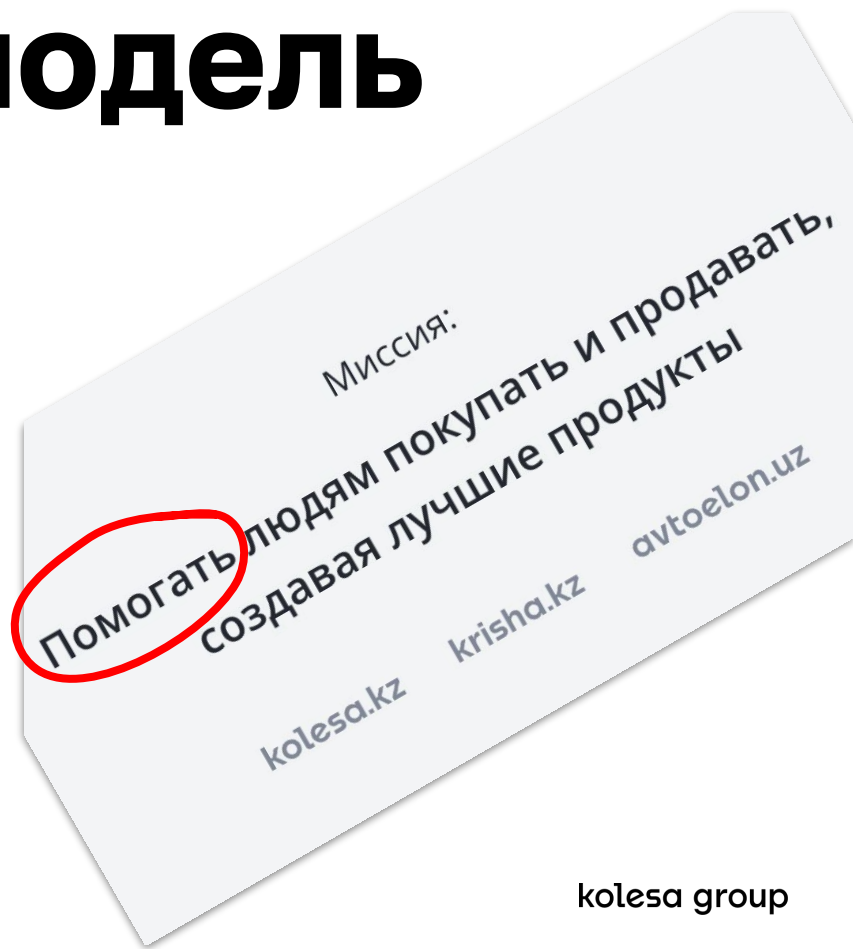
А не херню ли я делаю?

**Вовлеченность**

Мне не пофиг!

# Бизнес-модель

1. Мы не стали “ставить на паузу” бизнес и сконцентрировались на том, что нужно нашим клиентам
2. Мы изменили стратегию и выбрали оставаться полезными и дальше **ПОМОГАТЬ**



# Люди

1. Мы приняли убытки и не уволили ни одного человека
2. Мы заставляли людей **не работать** с появлением минимальных симптомов, оплачивали ПЦР

**Люди**

**Секрет нашего успеха в людях.**

\* из картины Компании

# Управленческий кризис



**Однажды мы перевели  
продукт в другую  
компанию**

# Причина:

Продукту нужны новые драйверы роста!

Мы хотели дать пользователям больше ценности и безопасности!

# Задача:

1. Перевести ГОРИЗОНТАЛЬНЫЙ классифайд из одной компании в другую
2. С командой
3. С процессами
4. Без DownTime

# Итог:

1. Закончили быстрее чем за год
2. По итогу 50% команды решили остаться с продуктом, остальные 50% вернуться
3. Культура метаморфировала и подстроилась под новые потребности
4. У продукта открылось гораздо больше возможностей



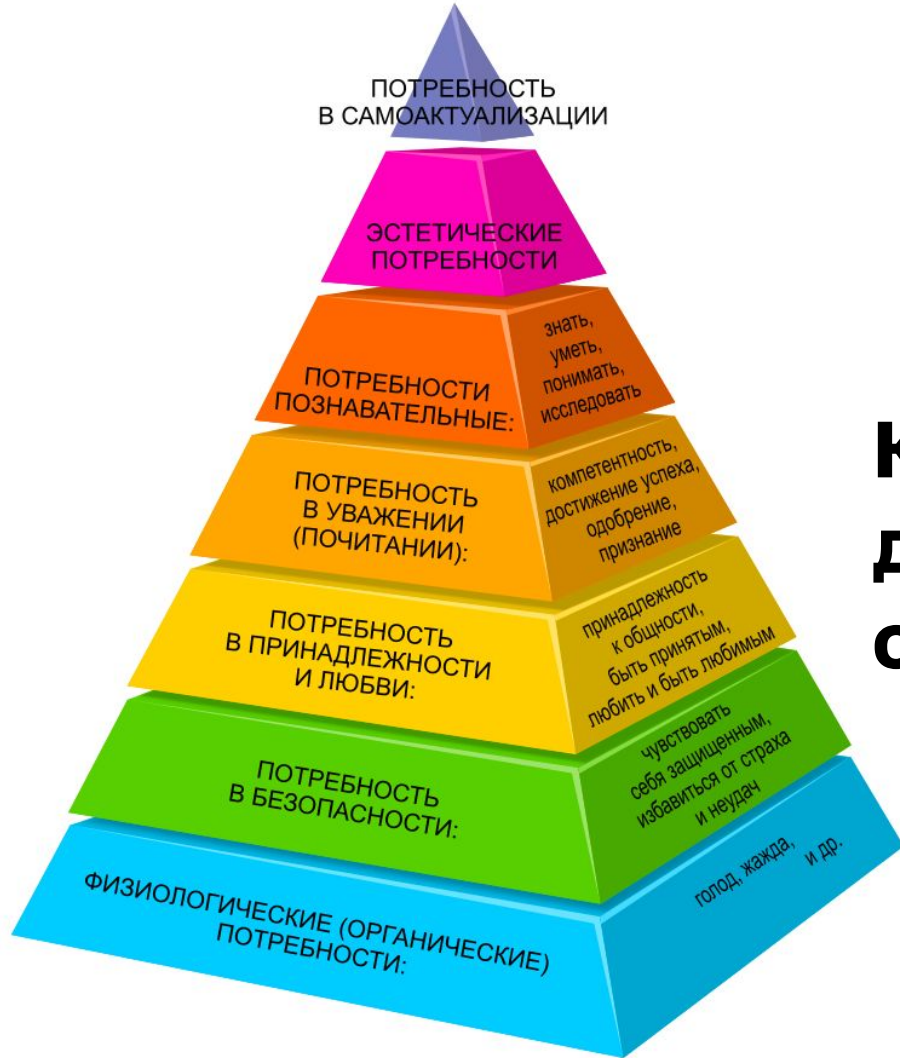
И тут вы такие:

“Да что ты говоришь?

Ну какие вы молодцы!!!”

# Как это работает:

1. Культура — точка опоры в принятии решений
2. Культура — флаги которые показывают нам, что мы в безопасности с такими же как мы
3. Культура — способ глобально и системно влиять на компанию и людей



**Культура покрывает  
достаточно важные  
слои потребностей**



# Ценности и культура — наши идентификаторы

**Ценности и культура**

—

**ПОЗВОЛЯЮТ СНИЗИТЬ  
бюрократию за счет  
самовалидации**



**Наши процессы  
остаются  
подвижными**

**Стабильность не  
основывается на  
неповоротливости**

# Основная задача:

1. Поддержать функцию адаптации к изменениям
2. Определить точку стабильности
3. Принимать ответственность за корректировку курса
4. Обеспечить компанию эталонами функций и процессов



**Но не всё так  
однозначно...**

# Есть и проблемы

# Жесточайший фильтр

Всех изменений  
в компании

kolesa group



# Что делать

- Прозрачность
- Трансляция
- Сбор обратной связи
  - Метрики
  - Отзывы



# **Культура как стержень управления**

# Какие могут быть проблемы:

- Фрагментация культуры
- Рассинхронизация стратегий отделов
- Этические дилеммы
- Саботаж изменений
- Деморализация

# Что делать, чтобы не было

- Начинаем с себя
- Транслируем то, как соотносится наша культура с нашими результатами и решениями
- Берём ответственность за то, что мы делаем
- Если нужно меняем Культурные составляющие, вместо **ИСКЛЮЧЕНИЙ** из правил



**Культура – сильный и функциональный инструмент  
с плюсами и минусами.**

# Николай Киндяков

CDO Kolesa Group



[@wallend](https://t.me/wallend)

