

Кризис не повод для того, чтобы остановить развитие

Интервью с Всеволодом Куделиным, Генеральным директором DIY-сети «Стройдено»

– Всеволод, уже более 5 лет вы работаете в компании. Как развивалась сеть?

– Я пришел в компанию в 2010 году, она к тому моменту существовала уже 4 года. С 2010 года сеть выросла в три раза по выручке и вдвое по количеству торговых точек. Мы несколько изменили и расширили традиционный формат магазинов, запустили экспериментальный формат, открыли Садовые центры.

Неизменным остался фокус на наших целевых клиентах. Во-первых, это «самоделкины» — мужчины, которые любят строить, мастерить и ремонтировать своими руками. Во-вторых, прорабы — мужчины, для которых ремонт — это профессия.

Для последних мы открыли в 2012 году отдельное направление со своей технологией продаж и специально обученными сотрудниками, запустили программу лояльности. За 6 лет мы многое усвоили и теперь точно знаем, как работать с этой целевой группой.

С точки зрения основного ассортимента потребности обеих целевых групп похожи, существенная разница — в предлагаемом сервисе. Работая и для «самоделкинских», и для профессионалов, мы достигаем синергии, и это дает нам конкурентное преимущество.

– Кто ваши конкуренты?

– На локальном уровне наши конкуренты — это разрозненные строительные базы, единичные магазины региональных или федеральных сетей. В DIY-ритейле сложно назвать одного или двух конкурентов. Каждый город — это своя особенная ситуация, своя конкурентная борьба. Самый сильный федеральный конкурент — компания «Леруа Мерлен». С ним сейчас мы конкурируем в Туле. Раньше была «битва» на территории Московской области, которую мы решили «сдать», чтобы выиграть всю войну. Есть

потенциальный, однако еще не федеральный, конкурент — компания «Петрович», которая, как и мы, фокусируется на профессиональных покупателях — прорабах и строителях.

– Существует ли некий принцип, по которому вы выбираете, в какой город заходить?

– Принцип заложен в нашей стратегии. Мы входим в города так называемого «второго эшелона», с населением от 200 до 800 тысяч человек. Территориально концентрируемся на Центральном федеральном округе и немного работаем в Приволжском.

Изначально компания приняла решение начать свою экспансию с центра России. Правда, первый магазин был открыт в Ижевске, но это был экспериментальный проект. На данном этапе мы концентрируемся на увеличении доли рынка в ЦФО. Чтобы сэкономить на издержках по логистике и управлению, мы планируем выходить на новые территории не единичными точками, а целым пулом магазинов, но это следующий шаг.

– Какие новые проекты появились при вас? Вы упоминали открытие интернет-магазина...

– Мы запустили интернет-магазин в 2014 году и пока считаем его проектом в бета-версии. Остается много технических проблем, вопросов с наполнением и функционалом. Интернет-магазин пока не является для нас отдельным каналом продаж. Мы готовимся к омниканальному ритейлу, где с одним и тем же покупателем коммуникация будет происходить и офлайн, и онлайн, и посредством социальных сетей, SMS, электронной почты и т.д. В разных каналах мы стремимся к единообразию по составу, качеству и цене товарного предложения. Это одно из приоритетных направлений развития нашей сети сегодня.



Новости наших клиентов и партнеров

- **Международный аэропорт Шереметьево** 4-й месяц подряд (апрель—июль) стал лидером в Европе в категории «Major Airports» по пунктуальности полетов (в июле аэропорт обеспечил выполнение 10 860 вылетов с пунктуальностью 85,4%).
- В августе в киноцентре «Октябрь» (**сеть кинотеатров КАРО**) открылось современное выставочное пространство «Белый Зал», которое станет местом встречи кино с другими культурными и социальными проектами, точкой притяжения для талантливых и креативных людей независимо от того, какой вид искусства они предпочитают.
- Открылась очередная спортивная площадка проекта «Поколение «Спортмастер» (1000 спортивных площадок в 100 городах России), на этот раз — первая в Торжке. А клубная программа **Спортмастер** получила премию Russia Retail Awards в номинации «Программа лояльности года»!

Интернет-продажи составляют сегодня менее одного процента. Но это растущий канал, чего не скажешь об офлайн-ритейле как бизнесе в России. Так что у нас все впереди.

Конечно, тренд на внедрение технологий во взаимодействие с клиентами сейчас превалирует. Развитие мобильных технологий, появление интернета вещей, доступность информации сильно повлияли и еще повлияют на ритейл в будущем. Интернет-магазин — это must have сегодня не только как канал продаж, но и как некий информационный ресурс, ведь большинство клиентов перед покупкой ищут информацию о товарах в сети. Фокус-группы показывают, что лишь небольшая доля людей постоянно совершает у нас онлайн-покупки, но подавляющее большинство покупателей предварительно смотрят характеристики товаров на сайте.

– Как меняется поведение потребителя из-за того, что он получил полный доступ к информации о продуктах в сети? Нужен ли еще ему продавец-консультант?

– Консультанты еще нужны. Пока в интернете у нас нет единого ресурса с исчерпывающей информацией о потребительских свойствах товара — о том, как смонтировать, выполнить те или иные работы. Люди все еще задают вопросы продавцам, видя в них экспертов.

– В ваших гипермаркетах внедрено самообслуживание, которое подразумевает минимальное вовлечение продавцов. Что вы делаете для того, чтобы клиентам было комфортно совершать покупки в магазине?

– Основные правила ритейла никто не отменял. Старый добрый мерчандайзинг — наличие ценников, информации о товаре, графических советов и подсказок в зале — делает покупку более простой и быстрой. Если говорить про технологии, мы сейчас идем к тому, что можно будет сфотографировать смартфоном любой ценник, а потом на экране просмотреть всю информацию о товаре.

– Будете создавать единую базу товаров в офлайн-магазине, интернет-магазине и в мобильном приложении?

– Да, такая база будет создаваться. Но стоит отметить, что онлайн-продажи и покупка в интернет-магазине уже не относятся к разряду самообслуживания: от сотруд-

ников гипермаркета требуется комплектовать заказ для клиента. Внедряя комплектацию покупок, мы стремимся, чтобы услуги были одинаковыми по качеству во всех наших магазинах. Сейчас запущены два пилотных проекта в Туле и Липецке, где мы начали оказывать такие услуги. В будущем у покупателей будут две возможности: купить и комплектовать товар самостоятельно, либо это сделает сотрудник гипермаркета по запросу.

– Другие новые проекты помимо интернет-магазина?

– В 2016 году в Липецке мы запустили новый экспериментальный формат: Стройбаза. Формат предполагает высокое качество сервиса. Название долго обсуждалось, и мы пришли к выводу, что для клиентов понятие «база» — наиболее привычное. База — это большая площадка с широким ассортиментом товаров в наличии и по низким ценам. Если тебе надо много и недорого — надо ехать на базу. Поэтому — «Стройбаза». Но то, что мы сделали, можно назвать «Стройбазой 2.0»: у нас сервис там принципиально другой.

– В чем отличие от привычной строительной базы?

– Основной акцент делается на скорости комплектации товара и совершения покупки. Максимальное время сборки покупки составляет 15 минут, время доставки — 2 часа. Доставка будет нашим коньком: все должно происходить моментально во всех торговых точках. Основная идея Стройбазы — сделать жизнь покупателя удобной. Самообслуживание работает там, где покупка приносит удовольствие. Это инструменты, оснастка и другие компактные товары. А когда приобретаешь тяжелые строительные материалы — цемент или деревянный брус — никакого фана от такого шопинга нет.

Торговая площадь Стройбазы около 1000 кв. м, но общая площадь сопоставима с нашим тульским гипермаркетом — около 8 тыс. кв. м. 7 тыс. кв. м на Стройбазе — это открытый склад, холодный склад и небольшой теплый склад. Если в нашем стандартном гипермаркете 100% товаров находится в свободном доступе для покупателей, то в формате Стройбазы — 30-40% доступно для самообслуживания, а остальное хранится и ждет комплектации. В свободном доступе лежат те товары, от покупки которых клиенты получают удовольствие: товары импульсного спроса, востребованные компактные товары.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию
«SQI management»
с 8-летием!

НП «АВТОМИР»
с 24-летием!

Компанию «ОТК group»
с 7-летием!



Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 25-летием!

Компанию
«Снежная Королева»
с 18-летием!

Международный аэропорт Шереметьево с 57-летием!

– Есть ли уже какие-то результаты работы этого проекта? Чем можете похвастаться?

– Результаты есть – в 80% случаев мы выдерживаем ту планку качества, которую сами себе поставили. Для проекта Стройдепо была переработана вся система бизнес-процессов, и она эффективно работает. Можно похвастаться тем, что с момента открытия мы растем 3 месяца подряд.

– У вас собственная доставка или вы пользуетесь чьими-то услугами?

– Доставка у нас на аутсорсинге. Мы работаем с локальными партнерами в каждом городе, но сейчас пытаемся найти одного или нескольких федеральных перевозчиков, присутствующих в наших городах. Надеюсь, мы их найдем, и это существенно облегчит нашу жизнь и повысит качество сервиса. Ключевой момент здесь – ценник на услуги от потенциального партнера. Цены должны быть как минимум не выше региональных. Платная доставка позволяет нам держать низкие цены на товары.

– Используете ли вы электронную очередь в магазинах?

– Да, но пока только в тех, где есть сервис комплектации. Когда покупатель сделал заказ и оплатил его на кассе, на экране электронной очереди появляется информация о времени его комплектации и времени, когда нужно подойти на выдачу или заехать в случае крупногабаритного груза.

– Появились ли какие-то технологии, повлиявшие на отрасль DIY?

– Ну, какие технологии сейчас на слуху? На слуху 3D-принтеры, BIG DATA, Advanced Analytics, много говорят о скором появлении искусственного интеллекта и применении нейронных сетей для обработки данных. Мы все за этими новинками следим, но пока нет понимания, как их можно развернуть в нашей отрасли. Если брать полуфантастические сценарии, можно будет заменить продавцов-консультантов искусственным интеллектом. Интересно было бы посмотреть на программу, которая будет отвечать на вопросы как побелить потолок, покрасить стены или построить дом.

– Сеть «Стройдепо» всегда позиционировала себя как «всегда низкие цены». Так ли это сегодня?

– Именно так. Но, сохраняя низкие цены, компания всегда стремится к повышению качества сервиса. Этому есть несколько причин. Во-первых, сегодня покупателю одних только низких цен мало. Необходимо давать что-то еще, и мы предоставляем высокое качество сервиса и много дополнительных услуг. Как я уже говорил, целевая аудитория – это «самоделкин» и профессионалы в ремонте. Сейчас мы работаем над реализацией проекта «Школа ремонта». Это будут не эпизодические мастер-классы от поставщиков, а реальное обучение, как сделать или отремонтировать что-то своими руками. Люди смогут приходиться к нам, обучаться, набирать какие-то рецепты. Мы постоянно ищем новые инструменты и формы работы с клиентом.

В 2015 году мы, как и все, серьезно потеряли в количестве проданного товара. На данный момент мы и в выручке, и в единицах товара растем. До начала экономического

кризиса мы прорабатывали несколько сценариев его развития, а в итоге прошли 2015 год даже лучше, чем ожидали. На улучшение ситуации ставку пока не делаем, работаем на том стагнирующем рынке, который у нас у всех есть. Но идем лучше относительно рынка. За счет чего? У нас четкое позиционирование. «Всегда низкие цены» – это то, что нужно людям во времена кризисов. Если сравнивать уровень инфляции с изменением цен, уровень инфляции намного выше, средняя цена подросла меньше, то есть люди стали покупать более дешевые товары, переместились вниз по ценовым сегментам. А мы как раз фокусируемся в низком ценовом сегменте.

Жилище – одна из основных потребностей. Изменяются материалы, но стройки будут всегда. Другой вопрос – будут ли люди и дальше жить в собственном жилье. Сегодня есть явный тренд на проживание в арендованном жилье, причем не обязательно по причине финансовой невозможности приобрести собственный уголок.

– Это означает, что в арендную квартиру вкладываются меньше – как арендодатель, так и арендатор. Не плохо ли это для вас?

– Да, для DIY это негативная тенденция. В кризис население и так тратится меньше на такой затратный проект, как ремонт, либо совсем его откладывает. В арендных же квартирах капитальный ремонт делается редко, чаще – косметический.

– Кризис – время оптимизации технологий, выстраивания более выгодных взаимоотношений с поставщиками. Занимаетесь этим?

– В «Стройдепо» оптимизация взаимоотношений с поставщиками происходит постоянно. Главная задача – выстроить отношения так, чтобы разница между производственной стоимостью товара и его себестоимостью на полке была минимальной. Далее остается прибыль, которую нам надо поделить с поставщиком. Поставщики чувствуют себя сейчас не лучше, чем остальные участники рынка. Есть единичные производители, для которых импортозамещение стало удачей, и они существенно нарастили объем продаж. Но у большинства компаний объемы продаж сокращаются, а конкуренция растет.

Одна из главных наших задач – автоматизация. В автоматизацию мы будем делать серьезные инвестиции, и как раз сейчас готовим пул таких проектов. Мы уже 16 лет живем в XXI веке, и технологически надо развиваться обязательно. Даже кризис не повод для того, чтобы приостановить это развитие.

– У вас появились две новые награды. Как получили?

– Это награды за собственные торговые марки. Приятно, что коллеги по цеху признают наши успехи. Мы в этом году решили, что достаточно сильны, чтобы номинироваться в данной рубрике, и на последней конференции DIY&Household Retail получили премию за СТМ. Еще мы получили отдельную премию СТМ Awards. У нас доля собственных торговых марок в объеме продаж уже прибли-



жается к 10%, что позволяет достойно конкурировать на рынке. Самый большой плюс СТМ в том, что нам удается предлагать покупателям действительно хорошие товары по низкой цене. Много внимания уделяем упаковке, в идеале она должна не фокусироваться на бренде, а информировать клиента о потребительских свойствах товара. Продвижением своей марки вынуждены заниматься производители, которые не имеют собственных полок.

— Всеволод, если вас спросят: какой вы руководитель? Есть ли специфика вашего управления? Что удалось сделать как руководителю?

— Тяжело оценивать свой стиль управления. Я не формулирую какой-то системы принципов. Мне важно, чтобы в команде люди генерировали идеи, и я стараюсь давать возможность их реализовывать. Это не исполнители моей воли и идей — это творческая команда, в которой все вместе работают и создают будущее. Стараюсь выслушивать предложения своих сотрудников, даже если с ними не согласен. Но одних предложений мало, нужно просчитывать все за и против, продумывать аргументацию.

Если говорить про наших сотрудников в целом, то еще много всего предстоит в этой области сделать. «Школа директоров», над созданием которой мы работаем сейчас

с КЦ «ШАГ», станет важным шагом для построения новой, эффективной системы управления человеческими ресурсами и талантами. Компания — это прежде всего люди. Бизнес двигают люди. Я считаю правильным, что изменения начинаются сверху, с управленческого слоя. Директора гипермаркетов — ключевые звенья в нашем деле.

Очень много зависит от их компетенции, здесь нельзя все формализовать и дать исчерпывающие инструкции на все случаи жизни. Директора магазинов должны быть гибкими, решительными, самостоятельными.

Себя я оцениваю скорее как развивающегося генерального директора, я на этой позиции в компании всего 2 года. Не могу сказать, что в этом кресле я на 100% уверенно сижу. Это, может быть, и неплохо, поскольку все время заставляет

двигаться вперед. Сейчас учусь на программе Executive-MBA в Сколково. Помимо полезных академических знаний отмечу, что Сколково — совсем другая среда. На работе я ведь преимущественно общаюсь с ритейлерами и DIY-ритейлерами, а в Сколково общаешься с людьми из совершенно других областей. Это очень полезно: позволяет видеть более полную картину бизнеса в стране. ✨

*Беседовали Л. Горбунова
и П. Азыркин*

Бизнес-встреча

«Бизнес-Грабли Клуб» обсуждает опыт нового бизнес-поколения

«Бизнес-Грабли Клуб» — это встречи бизнесменов разных поколений в Консалтинг-Центре «ШАГ». Обсуждая презентации молодых предпринимателей, умудренные бизнесмены делятся опытом и предупреждают о тех «граблях», на которые они сами наступали на ключевых поворотах становления и развития своего дела. Вместе с тем это возможность заслуженным бизнесменам «проангрейдить» свои знания о новейших бизнес-моделях и IT-инструментах, которые несут в современный бизнес их дети и внуки. 26 мая прошла очередная такая бизнес-встреча. Вниманию участников были представлены две истории от создателей бизнесов, стартовавших несколько лет назад и по полной использовавших открытые XXI веком IT-возможности. В этом выпуске — история от Людмилы Булавкиной, соучредителя компании RENTMANIA (сообщество и онлайн-площадка для аренды и сдачи в аренду вещей).

У каждого из нас — тонны скупающих вещей

Людмила Булавкина: У меня три бизнеса, каждый из которых так или иначе начинался на мои личные средства. Прежде чем начать собственное дело, я дошла до позиции директора по маркетингу в социальной сети «Одноклассники». Расставаясь с Mail.ru, получила хороший «парашют». Он жег мне карманы, и я рискнула начать что-то свое. Начала с того, что монетизировала собственный одежный шкаф. У меня всегда одевались подружки,

соседки, коллеги по работе. Первый салон проката платьев запустила в 2011 году. Сейчас это большая сеть, работающая не только в России. Спустя два с небольшим года, пока мой маленький прокат рос и открывались первые филиалы, мой нынешний партнер Аркадий Мешковский вдохновился западной идеей экономики совместного потребления. Теми, кто делает мир без посредников, — Uber, Airbnb. Давайте так же устроим с вещами, — предложил Аркадий. Мы запустили Rentmania — сервис, где люди дают друг другу на время любые вещи. Это виртуальный сервис: у нас нет склада, нет представительств, мы долгое время даже работали на дому, и офис сняли только месяц назад. Ниша в нашей стране оказалась настолько пустая, что практически ни во что не инвестируя и ничего не закупая, мы стали быстро расти. Сейчас мы — самая крупная в России площадка аренды имущества. У нас коляски, кровати, газонокосилки, одежда, все, кроме квартир и машин. И всем этим мы не владеем, мы только соединяем стороны. Развивались сначала на свои личные накопления, запас средств позволял содержать команду из 4-х человек. Дальше пошли по пути получения грантов. Стартап основан на интернет-технологиях, у нас есть новизна в методах проверки участников сделки — так называемый скоринг. Мы ухватились за этот скоринг и получили грант от Бортника* в размере миллиона рублей. Это позволило прожить еще почти год. Дальше

* И.М. Бортник — руководитель Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере.

нас поддержал Фонд развития интернет-инициатив. Мы прошли акселерацию в ФРИИ-фонде, и он в обмен на 7% доли предоставил 1,4 млн рублей инвестиций. Получили живыми деньгами 800 тысяч, и на 600 тысяч нам была предоставлена экспертиза: три месяца нас учили. Не далее как вчера в жизни Rentmania случилось поворотное событие: за 2,4 млн рублей мы выкупили у ФРИИ свои 7%. Есть свои минусы в том, чтобы иметь в структуре капитала большой государственный фонд. Тем не менее, два года существования под эгидой ФРИИ дали нам огромные преимущества, и не только в плане знаний. Год назад Rentmania включили в состав самых инновационных сервисов России. Мы выступали перед президентом страны. 12 команд удостоились этой чести и получили свои 6 минут славы. Лично я ничего не помню. Мы не просили помощи — просили, чтобы нам не мешали. Нас благословили. Поблагодарили за то, что помогаем людям пережить тяжелые времена. И конечно же всех, кто через нас зарабатывает, обязали платить налог. Сегодня если человек зарабатывает на прокате личного имущества больше 4 тысяч рублей в месяц, он обязан платить НДС. Я сама, как евангелист этой темы, сдаю из своего хозяйства все, что в данный момент не нужно, — вентилятор, хлебопечку, синтезатор. У меня получается в месяц побочного дохода тысяч 15. Но я еще и ИП, я могу себе позволить что-то государству отдать. Похоже, что я одна такая. Об этом мы и говорили с Владимиром Владимировичем, просили, чтобы налогооблагаемый порог дохода от аренды был пересмотрен. Обещал подумать. Какое-то распоряжение отправил. После этого про нас сняли 40 телесюжетов. Немыслимое количество публикаций про то, как Rentmania меняет потребительский рынок. Но в плане бизнеса это не дало нам ничего. Кроме одной статьи на РБК, с которой по активной ссылке мы получили 2 тысячи переходов.

Что дальше? Закончился грант Бортника, закончились деньги ФРИИ. А мы буксуем на уровне 2-3 сделки в день с доходом 20% от каждой транзакции. И мы пошли на рискованный шаг: решили обязать людей платить через сайт. Сомневалась, переживем ли мы это решение как команда и как бизнес. Прежде мы были такие «добрые евангелисты» — через сайт предлагали людям как-то встретиться, совершить сделку, а потом звонили и спрашивали: ну что, взяли у вас коляску? А денег часто не видели. Полгода — и это наша гордость — мы работали с Яндекс-кассой, чтобы специально под нас механизм Яндекс-кассы был изменен. У нас сложная история прохождения денег. Хозяин вещи обозначает цену. Клиент резервирует услугу, автоматически привязываются деньги. Схема сложная, не буду останавливаться на деталях. Работает и механизм выплат, и холдирование средств, причем на срок не 3 и не 7 дней, а бывает и на 30, и на 60 дней. Мы договорились в мой день рождения, 22 декабря, включить этот рубильник и понять: пойдут к нам деньги или нет. Включаем, ждем с тревогой — и, о чудо! — деньги пошли! Люди стали авансом депонировать средства за аренду даже не убедившись, что вещь отвечает их ожиданиям. С этого момента круто пошли вверх все показатели по выручке. Это и позволило нам выкупить обратно 7-процентную долю ФРИИ.

Сегодня у нас несколько тысяч активных пользователей в Москве и от 20 до 50 сделок в неделю. В июле нам поступают 15 миллионов рублей от частных бизнес-ангелов.

Это уже серьезные инвестиции, при которых оценка бизнеса превысила миллион долларов. Мы хорошо растем, к осени хотим довести число заказов до 100 подтвержденных транзакций в день.

Что впереди? Каждый день мы получаем 1-2 предложения от регионалов открыть филиал: создать поддомен на сайте и привлечь первых энтузиастов, человек по 10 на каждый город, готовых делиться своим имуществом и временем. Есть уже потенциальный партнер в Питере, и я на днях еду закрывать часть сделки по выходу в Северо-Западный регион. Это — наш краткосрочный план. А если заглянуть

чуть дальше, если говорить о масштабировании за чужие деньги... Год назад мы провели месяц в Финляндии. Победили в конкурсе «StartupSauna» — там было 600 участников со всего мира, от России выбрали нас. Сказать, что мы пять недель акселерировались в Финляндии — это даже звучит смешно. В основном был интересный досуг. Но там мы завели знакомства с представителями зарубежного фонда. Не в рамках программы акселерации, а просто потому, что мы приехали туда брать то, что нам даже и не

предлагали. В сентябре нас зовет вне конкурса лондонский акселератор, поскольку мы конечно же хотим завоевывать Европу. На американский рынок не пойдем, там уже есть шерринговые сервисы. Самый крупный в этой нише сервис находится в Голландии. Менталитет у голландцев такой: не смотря на то, что там регулярно крадут велосипеды, люди продолжают их оставлять. Эту часть Европы мы не трогаем. Мы думаем про Германию, Британию, где тема экономики совместного потребления бьет ключом, а бизнесов нет. Надеюсь, к концу года мы, возможно, заявим о себе на британском либо немецком рынке.

Вопросы, ответы, обсуждение с гостями и экспертами

— Почему выбрали Яндекс?

— Сначала своими предложениями нас одолевали все платежники. Но сразу отказывались, лишь только речь заходила об изменении условий холдирования средств. Я даже испортила отношения с близкими друзьями, основателями одного из таких сервисов. Яндекс за нами не бегал, за Яндексом бегали мы. И, как оказалось, бегали не зря.

— Но в Европе нет Яндекса.

— Будем решать проблемы по мере поступления. Уже начали подключать PayPal.

— Берете ли вы на себя риски невозврата или порчи вещи?

— Да, у нас собственный так называемый стабилизационный фонд 30 тысяч рублей на спорные случаи. Брать или не брать залог — решает владелец вещи. Я, например, сдаю свои платья принципиально без залога. Большинство владельцев вещей устанавливают залог. Когда мы ввели механизм безопасной сделки, при котором два участника на разных этапах должны дважды нажать зеленую кнопку — с вещью все ОК, с возвратом ОК, со списанием денег все ОК — часть прокатчиков обнулили залого. До этого за недельное пользование профессиональным фотообъективом просили залог 20 тысяч, т.е. десятикратную стоимость аренды. Понятно, что это было барьером для совершения

сделки. Как только залоги стали снижаться если не до нуля, то хотя бы в разы, стали брать и фотообъективы. Мы уже год общаемся со страховыми компаниями и, надеюсь, рано или поздно пробьем и эту стену. Ренессанс-страхование, по крайней мере, думает над созданием страхового продукта под наши сделки.

– Допустим, я сдаю объектив с царапиной. Я знаю, что есть царапина, а человек, который берет вещь в аренду, этого не заметил. И я начинаю предъявлять...

– Это самый тяжелый случай, какой только можно представить. Нужно привлекать профессионального юриста, проводить техническую экспертизу. К счастью, мы с такими ситуациями не сталкивались. Было два случая попыток незаконного использования сервиса. Один раз – фиктивная сделка: перевод денег от одного лица к другому как бы за аренду. Это работа банка: когда такие сделки повторяются, он начинает внимательно их отслеживать. И был случай, когда человек разместил в прокат камеру, получил залог и стоимость аренды и пропал. А потом оказалось, что и профиль в соцсети сомнительный, и паспорт липовый. Все это случилось до полной автоматизации процесса заполнения договора. С декабря месяца жалоб не было. Что происходит на сайте? При размещении вещи поля описания автоматически раскидываются по договору и акту приемки-передачи. А когда деньги переводятся от клиента к владельцу и клиент должен проверить акт приемки-передачи, на сайте появляется соответствующая система подсказок, на что обратить внимание. Тот же механизм подсказок работает и на возврате. Пока этого хватает.

– Что сегодня сдерживает рост – мало людей, желающих сдавать вещи, или мало тех, кто готов носить чужое платье? И второй вопрос: когда вы бизнес масштабируете, как вам кажется, какой процент населения будет в него вовлечен? Ваша оценка емкости рынка?

– Мы считали пятью разными способами – результат примерно одинаковый. Знаете, какая самая надежная метрика по емкости рынка? Мы посмотрели в прошлое. Оказывается, в нашей стране существовало около 5 тысяч пунктов проката. Мы экстраполировали это число на сегодняшний день, прошлись по сохранившимся точкам проката, узнали их выручку. Примерные цифры понятны. Мы видим себя игроком №1 с 30-процентной долей и охватом 10% населения! Иначе не имело бы смысла за это браться. А главный барьер для роста бизнеса – неинформированность людей. Это как в анекдоте: «А что, можно было?» Проблема первого обращения. А дальше мы очень быстро привязываем к себе пользователя. Единжды разместив у нас хлебопечку и получив за нее пусть 300 рублей, человек становится нашим клиентом и начинает предлагать что-то еще. У нас же у каждого в квартирах, в гаражах, на дачах – тонны скучающих вещей.

– Как с доставкой?

– За отдельную плату мы можем доставить любую вещь. Сложную шкалу решили не выводить: ввоз и вывоз вещи – 690 рублей по Москве независимо от размера товара. И мы почти достучались до Uber, чтобы сделать совместную услугу, когда проезжающий мимо водитель кладет себе на борт хлебопечку или велик. Но понятно, что основной

мотив использования аренды – это желание сэкономить. И если дополнительные расходы сопоставимы с услугой или выше ее, то человек скорее откажется.

– Может быть, вам нужно зонировать транзакции?

– Геолокация – да, в перспективе, конечно. Модель должна работать по соседскому принципу, именно так она и работает в Голландии.

– Сейчас начинают использовать стационарные боксы шаговой доступности, куда люди приносят вещи или, наоборот, что-то забирают. Может быть, это более эффективная модель?

– Постоматы, пункты выдачи – прекрасная штука. Свои пункты выдачи строить не будем, наша идея – сотрудничать и использовать готовые чужие ресурсы. Мы общались с пунктами выдачи, делали расчеты – и уперлись вот в какой барьер. Все существующие в стране постоматы предполагают что-то компактное – обувь, книжки. А у нас – коляски, лыжи, велосипеды. Мы в это уперлись. Если расскажете какой-нибудь хак – обязательно возьмем на заметку.

– Вы не смотрели на близкий рынок – появляются компании, которые приезжают, забирают все ненужное на склад, ненужное утилизируют, а на остальное – устраивают распродажи?

– Svalka.me – большой сервис, но это другая модель. Это все равно владеть, а не пользоваться. Может быть, это звучит кокетливо или смешно, но третий мой бизнес – это как раз комиссионный магазин.

– Я видела репортаж на РБК, где три команды докладывали Владимиру Владимировичу, и поймала себя на мысли: не показали ни сайта, ни даже услуги. Что это? Кто это? Мы видели только счастливые лица...

– Сайт по аренде вещей называется Rentmania.org. Комиссионный магазин – Boommy Market, а прокат платьев – Look100. Но сегодня я здесь представляю в первую очередь Rentmania, это наиболее перспективная бизнес-модель.



– Я ставлю себя на место человека, который пробует что-то сдать. Его уволили с работы. Или маленькая зарплата. Или много ненужных вещей. У меня, например, огромная куча вещей, которые надо продать. Наверное, действительно можно войти в кураж от сдачи в аренду. Но мне кажется, что рент и продажа ненужных вещей очень близки по смыслу и по природе. Я бы объединил эти две услуги. У вас все равно будут происходить завуалированные продажи. Я бы выставил на продажу огромное количество хлама и ставил бы цену с доставкой по Москве и без доставки. Еще мне кажется, что от доставки отдельной вещи за 600 рублей надо уходить. Если вы хотите иметь тысячи транзакций, пользователи сами должны решать эти вопросы.

– Зайдите на сайт – там все это есть. Есть галочка с доставкой – без доставки, есть галочка «могу продать», можно ввести продажную цену. Но сделок по продаже у нас пока не было.

– **Самая востребованная категория товаров?**
– Круглый год – тренажеры. Их у нас немного, и все расписаны в длинную очередь. Есть много людей, которым после операций требуется разрабатывать суставы, очень большая ниша. Ну и одежда.

– **Тренажерный зал завести не думали?**

– С точки зрения бизнеса это могло бы быть интересно, но мы решили придерживаться изначальной философии: не будем ничем владеть, а будем побуждать людей делиться тем, чем владеют они.

– **Я стоял у истоков российских бирж и знаю, как организаторы бирж, зная позиции всех остальных, делали для себя нулевые брокерские конторы. Главное обогащение первых биржевиков основывалось на том, что они, создав рынок, становились одним из его участников и имели эксклюзивную информацию.**

– Обойдемся без этого. Хотя на Rentmania много платьев, все московские прокатчики там есть. В какой-то мере я использую служебное положение и знаю, как мне немного улучшить выдачу своих.

– **Большое уважение вызывает ваша способность привлечь капитал. Фамилия Бортник ласкает мое ухо, я после института работал в организации, которую возглавлял Иван Бортник. Прекрасный человек, прекрасный фонд. Умение привлечь деньги, пусть даже небольшие, – важный параметр для любого стартапа. Немного удивляет, что, спустившись с Олимпа Одноклассников и умея привлекать деньги, все-таки очень тяжело набираете свой масштаб. Что является тормозом, мне пока непонятно. Все креативно, все красиво, все соткано из современных**

технологий. И очень верно, что наши корни лежат там, в СССР, что все это не висит в воздухе. Я желаю вам всяческого успеха, но, не обижайтесь, пока это как будто фан, еще не бизнес.

– Нет, это не обидно. Наоборот, большое спасибо. Примерно раз в неделю я рассказываю о нас самым разным аудиториям. Но состав слушателей другой, и сегодня я впервые слышу совершенно новый фидбэк. Обычно люди воспринимают все исключительно позитивно, разделяя мою фанатичную веру в красоту идеи. А вы сейчас меня очень отрезвили, есть над чем подумать.

– **Не может быть бизнеса без любви. Людмила начала с любви к платьям, и к ней же и вернулась. Это же прекрасно. Когда что-то любишь, оно обязательно выстрелит, не важно в каком масштабе. Я тоже как потребитель скажу. Я собой страшно гордился, когда этой весной у меня байдарка прохудилась, и я созвонился с производителем и уговорил его осуществить впервые в жизни некую операцию. Я сэкономил на ней 100 рублей! Вы же можете стать агрегатором всех этих трейд-инов, которые ищут с вами сотрудничества. Менять старое на новое!**

– Многие из этих идей уже варятся в нашем котле. Мы договорились с компанией Madrobots, которая продает умные пылесосы, что мы станем для них каналом, но не совсем трейд-ина. Не физлицо, а сам Madrobots будет выставлять у нас пылесосы по 500 рублей на неделю. А если захочешь потом купить – цена будет ниже.

Я очень благодарна всем за обсуждение. Хотелось бы и самой о многом спросить экспертов, но мне пора. Если можно – оставьте мне, пожалуйста, возможность пообщаться с экспертами заочно. Еще раз большое спасибо! ✨

Мировые советы

8 правил выдающихся боссов

У лучших управленцев представления о том, что значит рабочее место, компания и динамика в команде, радикально отличаются от представлений остальных. Давайте посмотрим, чем именно.

Несколько лет назад я брал интервью у некоторых из наиболее успешных CEO в мире, чтобы выведать их управленческие секреты. Я выяснил, что лучшие из них разделяли следующие восемь убеждений.

1. Бизнес – это не поле боя, а экосистема

Обычные руководители воспринимают бизнес как соревнование между компаниями, отделами и рабочими группами. Они набирают себе легионы «солдат» и командуют ими, считают конкурентов врагами, а клиентов – «территорией», которую надо завоевать.

Выдающиеся руководители воспринимают бизнес как симбиоз, в котором шансы выжить выше у тех, кто лучше всего приспосабливается к условиям внешней среды. Они создают команды, которые легко адаптируются к но-

вым рынкам и могут быстро формировать союзы с другими компаниями, клиентами и даже конкурентами.

2. Компания – это не механизм, а сообщество

Обычные руководители считают свою компанию машиной, а сотрудников – шестеренками. Они создают жесткие структуры, а затем пытаются их контролировать, «давя на рычаги» и «управляя кораблем».

Выдающиеся руководители видят компанию как совокупность личных надежд и желаний, объединенных общей целью. Они поощряют сотрудников поддерживать успехи своих коллег, а через них – всего сообщества и соответственно компании.

3. Управление – это услуга, а не контроль

Обычные руководители хотят, чтобы их сотрудники делали ровно то, что им было велено. Они чутко следят за

любыми нарушениями субординации; в результате любая личная инициатива оказывается подавлена политикой «давайте подождем, что скажет босс».

Выдающиеся руководители обозначают общее направление движения и обеспечивают своих сотрудников ресурсами, которые нужны им, чтобы выполнить поставленные задачи. Они спускают принятие решений «вниз», на уровень рабочих команд, позволяя тем формировать свои правила работы и вмешиваясь только в крайних случаях.

4. Мои сотрудники – не дети, а такие же люди, как и я

Обычные руководители воспринимают сотрудников как неразумных, несмышленных созданий, которым нельзя доверить важное дело, а нужно все время контролировать. Сотрудники чувствуют такое отношение и в результате только стараются выглядеть занятыми, решая свои личные проблемы.

Выдающиеся руководители относятся к каждому сотруднику так, будто он или она – самый важный человек в компании. Все должно быть совершенно – от склада до зала заседаний совета директоров. Таким образом, сотрудники на всех уровнях сами отвечают за свою работу и ее результаты.

5. Мотивация начинается с мечты, а не с запугиваний

Обычные руководители считают, что страх потерять работу, быть опозоренным или лишиться привилегий – важнейший элемент мотивации сотрудников. Это приводит к тому, что как рядовые работники, так и менеджеры чувствуют себя парализованными и неспособными принимать рискованные решения.

Выдающиеся руководители вдохновляют людей представлять себе счастливое будущее и себя самих как часть этого будущего. В результате сотрудники начинают работать лучше, поскольку они верят в цели компании, наслаждаются работой и, конечно, знают, что будут вознаграждены.

6. Изменения – это рост, а не боль

Обычные руководители воспринимают изменения как нечто угрожающее и очень сложное, нечто такое, к чему можно прибегать только в самых крайних случаях. Они подсознательно избегают любых изменений, пока не становится слишком поздно.

Выдающиеся руководители знают, что перемены в жизни неизбежны. Они не поощряют «прогресс ради прогресса», но понимают, что необходимое условие успеха – восприимчивость к новым идеям и способам ведения бизнеса.

7. Технологии – это новые возможности, а не автоматизация

Обычные руководители придерживаются устаревшего мнения, что технологии нужны в основном для того, чтобы усилить контроль и повысить предсказуемость. Они внедряют централизованное программное обеспечение, чтобы обезличить своих сотрудников и бороться с ними.

Выдающиеся руководители уверены, что настоящее предназначение технологий – позволить людям быть более креативными и выстраивать хорошие взаимоотношения. Например, они адаптируют нужные для работы офисные системы под смартфоны и планшеты – устройства, которые люди действительно хотели бы использовать.

8. Работа – это удовольствие, а не каторга

Обычные руководители считают, что работа – это в лучшем случае неизбежное зло. Поэтому они ожидают, что сотрудники не хотят работать, и подсознательно воспринимают их жертвами, а себя – надсмотрщиками. В результате взаимоотношения между ними выстраиваются именно таким образом.

Выдающиеся руководители уверены, что работы должна приносить удовольствие, а потому считают, что самое важное для руководителя – это дать людям такую работу, которая может и сделает их по-настоящему счастливыми. ✨

Автор: Джеффри Джеймс
(Geoffrey James)

Источник: <http://www.inc.com/geoffrey-james/8-core-beliefs-of-extraordinary-bosses.html?nav=next>
© Перевод: Консалтинг-Центр «ШАГ»



Из записной книжки консультанта

Руководитель процессного офиса: «*Сущность – это такая загадочная субстанция, которой пользуются бизнес-архитекторы*».

Зарубежный консультант: «*Человек, который меня нанял, говорит: «Я не понимаю, что вы делаете, но результат мне нравится*».

Соискатель на позицию финансового директора о достижениях на прежних местах работы: «*Все пользователи программы Excel были уволены за ненадобностью*».

HR-менеджер: «*Единственное, в чем мы можем быть уверены, принимая человека на работу, – так это в том, что с ним будут проблемы*».

Учредитель – ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» Главный редактор: Юрий Вильевич Пахомов
Выпускающий редактор: Екатерина Денисова Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Власова
Адрес: 121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2.

Адрес типографии: 107143, Москва, ул. Вербная, д. 4

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 800 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2016 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru