Жизнь визнесл

ДЕЛОВОЕ ИЗДАНИЕ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ БИЗНЕСА

№ 2 (104) АПРЕЛЬ 2018

Global Vision: мировые тренды

«Global vision» — это умение посмотреть на свой бизнес сверху, сбоку, со стороны, под углом зрения происходящих в глобальном мире изменений. Это способность видеть свое дело не только изнутри его самого, из знакомой уже до последних деталей ниши. Именно это качество — «global vision» — особенно востребовано и высоко ценится сегодня руководителями компаний.

Поэтому «Жизнь бизнеса» создает специальный раздел, посвященный этой теме. И делает его первым — как по месту размещения в издании, так и по значимости. Читайте наши материалы в этом разделе. Делитесь с нами своими находками в этой сфере — и мы с удовольствием разместим их здесь. Желаем удачи всем нам!

Давид против Голиафа?

Онлайн-ритейл атакует офлайн на его территории

\$7 миллиардов — оборот сети «Victoria's Secret», имеющей за плечами 40-летнюю историю и насчитывающей 1200 магазинов в США и Канаде.

\$100 миллионов оборота у интернет-стартапа по продаже нижнего белья «Adore Me Inc», основанного в 2012 году и имеющего уже целых 10 магазинов в офлайне.

Какая, казалось бы, может быть конкуренция между этими несоразмерными бизнесами? — Это также смешно,

как... как смешно поначалу выглядело противостояние Давида и Голиафа.

Но «Victoria's Secret» потеряла только за один квартал 6% от оборота, а за год стоимость ее акций понизилась на 35%. Малыш «Adore me» открывает в ближайшее время еще 7 магазинов и строит планы на открытие еще 200—300 в ближайшую пятилетку.

Почему один — теряет, а другой — смело ломится в ту нишу, где гигант демонстрирует потери? Ведь множество аналитиков говорят, что песенка офлайна спета и что будущее целиком будет принадлежать онлайн-продажам?

Ну, во-первых, начнем с того, что аналитики уже дружно сменили пластинку. Теперь ключевое слово — вовсе не «онлайн», а — «омниченнел». То есть мультиканальность, или синхронное использование преимуществ нескольких каналов продаж одновременно.

Интернет-малыш «Adore me» вовремя понял это и, наработав свою аудиторию в виртуальном пространстве, пошел навстречу к своим клиентам в физический мир. «Victoria's Secret», скорее всего, как и многие традиционные сети, всего лишь вяло пыталась обновить свой и без того красивый сайт и немножко добавить к своим продажам за счет раскрутки своей же аудитории в интернете.

И еще несколько важных деталей относительно того, как пытаются добиться успеха новоявленные малыши из интернета. Во-первых, это нахальная эксплуатация трафика «больших ребят». Пользуясь дешевеющей арендой, многие выходцы из интернета встают буквально дверь в дверь со своими именитыми конкурентами. Запретить это нельзя,

а часть клиентов все равно заглянет полюбопытствовать альтернативным предложением. Тем более что здесь их вполне может ожидать сюрприз.

Новички вовсе не стремятся воспроизвести набившую оскомину картину классического магазина. «Мы не считаем количество продаж на квадратный метр. Мы пытаемся стимулировать впечатления от картинок на экране»,— говорит исполнительный директор Мишель Грант, основавший

бренд «Lively» в 2016 году.

Тот же «Adore me» сегодня тестирует несколько видов магазинов, таких как бар, в котором покупатели могут общаться между собой, или шоу-рум, где клиенты могут примерить изделия, оттуда покупки отправят прямо к ним домой. При этом продавцы при расчете будут использовать мобильные устройства, а не традиционные кассовые аппараты.

И еще. Ассортимент интернет-магазина может быть практически бесконечен. И делается все возможное для того, чтобы преимущества офлайн-торговли были нивелированы. Женское белье — тонкая штучка. Интимность примерки,

комфорт посадки и удобство ношения — казалось бы, как ощутить это вне примерочной? Но «интернетчики» и на это начинают находить свои ответы. Наряду с шоу-румами — голограммы и виртуальные примерочные. Вместо сложной конструкции — упрощение кроя и универсализм моделей. И прочее и прочее — все, что может подорвать основания для физической офлайн-монополии.

Конечно, Голиаф офлайн-торговли еще далеко не повержен. И вполне может проявить свою недюжинную силу. Но и недооценивать ловкость, подвижность и сообразительность малышей из онлайна уже явно не стоит. Пришло время активно начать думать и шевелиться и для великих мира сего.

По материалам Wall Street Journal. 🌞

Евгений Емельянов, Анна Стус





Интервью

Как же мы без этих ребят раньше жили?

Интервью с Ильей Клепиковым, соучредителем и генеральным директором компании «Наша Игрушка»

— Илья, мы хотели сегодня поговорить с вами о работе с топ-менеджментом.

— Начать лучше с 2016 года. Тогда, после наших с партнером попыток решить накопившиеся проблемы и упорядочить управление, после работы с консультантами

«ШАГа», мы приняли совместное решение о назначении меня генеральным директором. С тех пор компания работает в режиме единоначалия. К этому моменту костяк топ-менеджеров был уже сформирован. А я стал более твердо следовать своим убеждениям в кадровой работе. Я не стремлюсь лучше всех знать все о моем бизнесе: как правильно вести учет, как продавать, как покупать. У меня подход такой: господа топ-менеджмент, вы достаточно узкие специалисты. И каждый в своем направлении обязан знать и уметь гораздо больше меня. В финансовом, скажем, блоке, вы как финансовый директор основной игрок, и в рамках общей стратегии у вас полная свобода действий. Я, когда общаюсь с вами на новые для меня частные темы, ощущаю себя скорее учеником. Но я четко вижу общую стратегию и, глядя со стороны, иногда

что-то в вашем хозяйстве немножечко подправляю.

Полностью взяв на себя оперативное управление и имея такую картинку в голове, я довольно быстро понял: тот персонал, который у нас есть, так работать не может. И коммерческий, и финансовый, и логистический. Весь! Весь наш менеджмент, первая линия после генерального

и ключевые люди на второй линии. Это ценные сотрудники, их надо беречь. Но это не тот топ-менеджмент, который сможет обеспечить компании решительный рывок вперед! Это заслуженные сотрудники, но все, что они могли дать компании, они уже дали. А дальше — их всех кто-то дол-

жен растить, учить, двигать вверх? А кто? Я такой же, как и они. Тогда кто? Должен спускаться с неба какой-то волшебник, чтобы нас всему учить и передавать опыт? Быстро стало понятно, что это нереально. И мы стали действовать по-другому.

—И?

— Сначала появился финансист. Директор. По своим компетенциям он был на один-два уровня выше, чем наш прежний главбух. Вторая попытка была сделана в департаменте логистики — в нашем случае это склад и транспортная логистика. Прежде у нас не было деления на департаменты, не было директоров, были отделы. Мы продумали и утвердили новую, перспективную для нас структуру. И первыми, кого мы взяли, были финансовый директор и директор департамента логистики.

Всем этим новым директорам я абсолютно честно говорил: приглашая вас на работу, мы покупаем ваши знания, опыт, компетенции. Ваша задача — не плыть потихоньку по течению вместе с компанией. Задача — совершить рывок вперед в вашем подразделении и тем самым создать предпосылки для рывка в смежных подразделениях. Соответственно, подтянуть всю компанию



ЛОЗДРАВЛЯЕМ С ДЧЕМ РОЖДЕЧИЯ!

Межбанковский Финансовый Дом с 26-летием!

Компанию «ЛИГА» с 14-летием!



Розничную сеть «Л`Этуаль» с 21-й годовщиной!

Компанию «Блэйд» с 25-летием!

Новости наших клиентов и партнеров

- Сеть кинотеатров «Формула Кино» представляет специальные сеансы для мам и малышей: мамы могут смотреть взрослое кино, пока ребенок спит, играет или ползает. В кинозале можно гулять, пользоваться пеленальным столом, играть с малышом.
- Сеть магазинов бытовой техники и электроники «Эльдорадо» по итогам голосования профессионального сообщества получила ежегодную премию Customer eXperience World Awards 2018 в номинации «Персонализированный клиентский опыт».
- Международный аэропорт Шереметьево провел комплекс тестирований нового пассажирского Терминала В. Для тестирования систем обслуживания пассажиров и обработки багажа были привлечены эксперты авиакомпаний и более 600 волонтеров, которые выступили в роли пассажиров во время имитации штатной деятельности Терминала В и возможных нештатных ситуаций.

немножечко вверх. И знаете, когда такие люди появляются, когда становится видна их работа, сразу задаешь себе вопрос: а как же мы без этих ребят раньше жили? И как хорошо, что такой сотрудник у нас появился! Потому что теперь-то он точно будет тянуть нас наверх.

— Двигаться наверх — это спортивный азарт, желание стать первыми?

— Скорее понимание того, что если не бежишь все время вперед, а стоишь на месте, то фактически пятишься

назад. И понимание того, что есть коллеги, конкуренты, которые явно двигаются вперед гораздо быстрее общего движения рынка. Мы катимся кое-как по инерции, но если мы не будем прыгать вперед, то неизбежно скатимся в отстающие. У нас профессионализм наших сотрудников рос недостаточно быстрыми темпами. Например, продажи до недавнего времени действовали теми же методами, что и десять лет назад.

— Хотелось обязательно людей с профессиональным профильным образованием?

— Крайне желательно. А также с богатым опытом работы в разных компаниях. Причем на других, более продвинутых и сложных рынках.

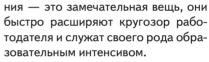
— Как и откуда пришло понимание — подходящий ли это специалист?

— Мне легче пояснить на примере е-коммерса. Что такое е-коммерс? На момент подачи заявки на подбор понимание было весьма смутное. Кроме того, я просто уверен, что в нашей стране очень мало кто четко понимает, кто это такой и зачем он нужен. Но была уверенность, что ряд функций этот сотрудник возьмет на себя. Мы составляем заявку и, пытаясь понять, чем он должен заниматься, формируем какой-то перечень задач: В2В-сайт, в будущем В2Ссайт, профессиональная работа над контентом, продвижение торговых марок в инете...

— C подразделений собираете пожелания к е-коммерсу?

— И с подразделений, и из интернета, и из общения с коллегами. Отовсюду. Потом, когда вырисовывается первый приблизительный круг задач, начинаются собеседования с соискателями. Собеседования — это прекрасный инструмент: после собеседований ты сам как начинающий

е-коммерс! Шучу, конечно. Они рассказывают о том, какие задачи на самом деле решали и решают. Оперируют всякими интересными терминами, которые можно записать и покопаться потом в Яндексе. Я честно говорю: ребята, я вообще плохо понимаю, чем е-коммерс должен заниматься. Но мы решили, что такая позиция должна быть. Расскажите! Постепенно картина вырисовывается и закрепляется. Подкрепляется фактами из жизни, рассказами о достижениях, собеседованиями с разными кандидатами. Собеседова-



— Ну да, через собеседования можно с функциями е-коммерса разобраться. А выбрать нужного человека?

— Прошло собеседование, мы готовы взять человека на испытательный срок, чего-то ждем от него, готовы с ним общаться. Но вот он выходит на работу — начинают проявляться некие моменты, которые невозможно понять в ходе собеседования. Он ведь еще должен вписаться

в коллектив. Сейчас мы все — в борьбе за корпоративный дух, за внутреннюю клиент-ориентированность... Скорее всего, с первым кандидатом на большинство вакансий мы расстанемся, потому что он был выбран не вполне осознанно. Снова ищем человека. Теперь уже с кандидатами совсем другие разговоры, от них почти ничего уже не нужно узнавать, уже сами все знаем. Сейчас у нас начал работать второй кандидат. Он показывает неплохой профессиональный уровень, его задачи расписаны на год вперед.

— А откуда берется понимание, что человек выдал все и настал момент, когда компании нужны более высокие компетенции?

— Если не решаются какие-то текущие проблемы. Если в его сознании не рождаются идеи и предложения по решению важных, но не очень явных задач. Если работа сотрудника начинает скатываться к простой рутине. Ну, скажем, склад. Чтобы он не был тормозом для всего бизнескруговорота, нужна определенная эффективность работы. А если она не повышается? А ведь задачи в каждом последующем вре-

менном периоде становятся все более





сложными! И вот на складе начинаются постоянные срывы и затыки, а директор по логистике не может ничего предложить. Есть тысяча причин, но нет предложений. Тогда надо уже начинать думать.

— Давайте поговорим о том, чего не видно на собеседовании и что может проявиться только на испытательном сроке.

— Будущих взаимоотношений с коллегами вообще не видно! О них можно судить только по отрывочным рассказам самого соискателя. Начиная с определенного уровня, люди составляют прекрасные резюме. Они их все время оттачивают. И умение произвести впечатление оттачивают! Они же ходят по собеседованиям. Так себя подали — что-то не понравилось, подали себя этак. На третьем-четвертом собеседовании они уже прекрасно знают, что говорить, зачем говорить, а чего вообще не говорить.

— На собеседованиях вы учитесь у них, они учатся у вас...

— Да, это нормально. Поэтому испытательный срок — это прекрасная вещь. И то, чем выше уровень... Когда имеешь дело с топами — реальный результат их работы проявится не в первый месяц и не во второй, а где-то через пол-

года. Здесь есть риск, и нужно очень тщательно выбрать именно того, кто тебе нужен. Потому что часто менять топов — это очень трудно для всей компании... Но как не промахнуться? В общении все они — чертовски милые и приятные ребята. Кто-то построже, кто-то помягче. Но уровень управленческой культуры не виден. Одни могут прогнуться под подчиненных, другие нет. Одни управляют обстоятельствами. другие прогибаются под обстоятельства. На собеседовании этого не видно. Косвенные при-

знаки, конечно, есть. Но как оно будет в реальности? Большой вопрос.

— Вы сказали «прогибается под подчиненных». Важно, чтобы не прогибался?

— Нужен разумный компромисс. Если руководитель перебегает в другой лагерь и становится «профсоюзным лидером», а не представителем администрации, весь из себя такой друг, брат, папа, мама — это плохой вариант. Он должен быть все-таки менеджером.

— A другая крайность? Настолько жестко работает с подчиненными, что пошла волна недовольства?

— Таких людей мы не возьмем, а если по недосмотру и взяли — расстанемся очень быстро. У нас есть такое понятие: «корона на голове». Таких сотрудников мы вообще не приветствуем. Когда человек не ладит с людьми, особенно со своими коллегами, другими топами — это проявляется сразу. Начинаются конфликты, напряги. Видно, что не сработаемся. В каждой компании есть определенная корпоративная культура, которую не всегда опишешь словами. Можно только в конкретной ситуации сказать: «Мы так не делаем».

— Результативность менеджера зависит только от перечисленных факторов? Или от чего-то еще?

— Важны многие менеджерские качества. Например, пунктуальность. Человек получил задание. Мы

даже дали ему возможность самому обозначить срок выполнения. Пока срок не наступит, ты и не поймешь, умеет укладываться или нет. Иван Иваныч, нужно сделать то-то — сколько понадобится времени? Неделю! Прошла неделя — сделал? Нет! Почему? Ой, оказалось, что месяц как минимум надо. А зачем вы сказали про неделю?

— И на то, чтобы человек показал себя как менеджер во всех разворотах, нужно полгода?

— Иногда хватает и трех месяцев. Ну, с запасом — шесть. Бывают ситуации, когда вроде бы и да, а вроде бы и нет, нужно подольше на него посмотреть. И потом у этих топовых позиций всегда долгоиграющие задачи. Перестроить отдел — это долго. Уволить одних людей и найти других, обучить и полностью включить в работу — это тоже долго. А если нашел людей — что это за люди? Как оценить их уровень? Тоже время нужно. Потому что они сами на испытательном сроке и, может быть, через месяц половина уйдет, а половину уволим.

— Можно ли так понять, что вы настроены на постоянные инновации в любой области?

— Не совсем так. Ведь что происходит? Подразделений несколько. Если мы берем в подразделение нового ру-

ководителя, то стараемся, чтобы он был на один-два уровня выше предыдущего. Он дает импульс в развитии своего подразделения, и становится понятно, что остальные подразделения или какое-то одно из них — явно не дотягивают. Например, взяли сильного человека в маркетинг и закупки. Проблему с маркетингом и закупками решили. И что? К нам идет поток востребованных товаров, но склад не в состоянии их отгружать. Надо тянуть склад. Предположим, МЫ вытянем склад, возьмем нового руководи-

теля. Теперь есть маркетинг, есть поток, склад. Но у нас нет под эти возможности нормальных продаж. Понятно, занимаемся продажами. Нашли человека, пошли продажи, вся эта коммерция начинает работать — утыкаемся в финансы! В работу с первичкой, в кассовые разрывы, еще во что-то. Надо работать по вакансии финансиста. А потом выясняется, что хозяйство всех этих ребят надо вообще-то автоматизировать. Начинаем автоматизировать — выясняется — ой! — закупки с маркетингом давно уже где-то на Олимпе, а ИТ — где-то в самом внизу. Значит, нужно ИТ заниматься. И вот так все это работает: одно подразделение приподнимается и тянет за собой другие.

— Сейчас хороших профессионалов ценят, их на рынке труда мало. Соискателей много, но сильных — мало, и на них всегда будут ваши конкуренты поглядывать. Делаете что-то для того, чтобы удержать людей, чтобы им нравилось работать здесь?

— Все складывается из нюансов, из мелочей. Мне бы хотелось, чтобы люди приходили на работу так же, как и я. С хорошим настроением, в комфортные условия. Я сам исповедую этот принцип и на персонал транслирую: не надо сидеть до десяти, до одиннадцати. У нас есть рабочий день, и вы должны в него укладываться. А вечер — это семья, спорт, увлечения, все что угодно. Не надо класть всю свою жизнь на чужой бизнес! У вас должно оставаться,





во-первых, личное время. Во-вторых — вы должны сюда приходить с позитивом. Ну пусть не как на праздник. Но вам должно быть здесь приятно.

— Если говорить о руководящих кадрах, то сначала компания прошла через этап стихийного становления и перешла к этапу целенаправленного комплектования. Теперь этап комплектования закончился, и вы перешли на этап систематического апгрейда?

— Похоже на то. Последние дни все время вертится в голове фраза: «Короля делает свита». Свита — это топменеджмент, мои непосредственные подчиненные. У меня их всего семь человек, но все основные блоки бизнеса сегодня в хороших руках. Но это только сегодня. Мы сейчас в стадии интенсивного развития. Не в том смысле, что у нас бешено растут обороты и прибыль. Но мы постоянно разрабатываем новые процессы, какие-то новые системы внедряем, думаем над развитием того-то, там делаем ремонт, тут делаем апгрейд. Все это бурлит, кипит и пенится.

— Но ведь проекты развития рискованны и не гарантируют результат...

— Не гарантируют. Но если мы вдруг придем к решению, что хватит уже развиваться, и дальше будем жить такими, какие мы есть, — то нашим топам будет скучно. У нас вся команда заточена на развитие, на движение, на апгрейды. Если сказать: все проекты замораживаем, спокойненько сидим, выполняем текущие обязанности, приглядываем за бизнесом в спокойном режиме — народ заскучает и разбежится.

Я бы еще вот что сказал. Идеальных людей нет. У всех есть свои плюсы и минусы. Очень важно уметь мириться с минусами, если они не критичны. И уметь пользоваться их плюсами. Все живые люди, впрочем, как и я сам.

Полную версию интервью см. на сайте КЦ «ШАГ» — http://www.stepconsulting.ru *

Беседовал Юрий Пахомов

Бизнес-Грабли Клуб

О программировании, чувстве юмора и «коде добра»

1 марта 2018 года «Бизнес-Грабли Клуб» в очередной раз собрал молодых предпринимателей и опытных бизнесменов для обмена своим опытом. На одиннадцатой по счету встрече выступили Алексей Бояршинов, основатель и генеральный директор компании «Корада Консалтинг» и Дарья Абрамова, создательница проекта «Кодабра», который дает возможность детям обучаться программированию. Экспертами выступили Борис Андрианов, совладелец и управляющий компанией «Энергосистемы и технологии», Валентин Кохно, владелец компании «Бест бизнес софт», Дмитрий Агеев, генеральный директор «ANTA RUS» и Михаил Хургес, генеральный директор производственной компании «Leto».

Мы не продаем 1С, мы делаем проекты

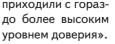
В первом выступлении обсуждали бизнес Алексея Бояршинова «Корада Консалтинг». Согласно традиции, выступление на проекте «Бизнес-Грабли Клуба» начинается рассказом о личной истории владельца. Когда-то программист Алексей устроился работать в аудиторскую компанию. «Я был «в ужасе» от продукта 1С — после «больших» языков программирования все казалось неправильным и неудобным, криво устроенным». Но постепенно

«втянулся». В разное время поработал «по обе стороны баррикад» — и на стороне аутсорсинговой компании, и на стороне клиента, побывал и продавцом услуги, и внедренцем, и консультантом на системных продуктах. Менеджерская карьера закончилась на позиции генерального директора консалтинговой компании. Ушел «в чистое поле» после конфликта с собственником — не смогли договориться, как

развивать бизнес. Накоплений почти не было, клиентскую базу забрать у работодателя не позволила совесть. Кушать хочется всегда, а работать с заказчиками продуктов 1С Алексей умел лучше всего. Денег было ровно на регистрацию юрлица и уставной капитал. Первые клиенты появились просто: «Всем своим контактам в «аське» я написал, что открыл свою фирму и если кому-то нужна поддержка в этом вопросе, я готов помочь. У кого-то нашлись знакомые бухгалтеры, которым нужна была такая услуга. Все делал сам: и программировал, и устанавливал, и искал ошибки». Объемы росли. Через какое-то время появился первый сотрудник — ассистент, вчерашняя студентка, которая делала в компании все, что не программирование. И первый офис — угол со столом и тумбочкой в помещении свадебного агентства. «Представляете: вокруг сердечки, розовые стены, чучела белых голубей, ароматические свечи, а мы проводим собеседование и рассказываем, какую крутую и дорогую компанию хотим построить»,смеется выступающий. Шел 2010 год.

Главным источником клиентов стал личный блог собственника, повторные запросы и рекомендации клиентов. «С последним пунктом получались самые необычные истории. Например, один из клиентов сказал, что ему поре-

комендовал обратиться в «Кораду» прихожанин в баптистской церкви. До сих пор так и не выяснили, кто из наших клиентов баптист». Но все же блог на тот момент стал основным генератором трафика. Люди читали тексты, написанные на понятном им языке, с понятными решениями, и были согласны с позицией автора. А если читали давно, то у потенциальных клиентов создавалось впечатление, что «они меня уже знают». Уже на переговоры клиенты приходили с гораз-







С самого начала позиционирование компании отличалось от традиционных услуг продавцов 1С — «Мы делаем проекты. Не продаем коробки, не продаем обучение. Мы продаем результат. Желание делать результат вылилось в четыре направления разных масштабов. Первый из них — управленческий консалтинг. С него начинается любой проект. Главная задача сотрудников этого направления — найти узкие места и описать бизнес-процессы. Ведь любая автоматизация — это внедрение изменений. «Наша работа всегда приводит к значительным изменениям в бизнес-процессах компании. А значит, управленческие консультанты — важнейшая часть команды», — рассказал Алексей. Второе направление — проектный офис. Это направление работает с самыми крупными клиентами, кому на заказ нужны большие программы и блоки, специфические проекты, выходящие за функционал обычных задач. Третье направление — веб-дизайн и интернет-маркетинг. Это побочное направление, которое компания создала, чтобы ответить на клиентский запрос: «Ребята, вы же программисты, сделайте мне сайт!» До открытия этого направления Алексей предлагал воспользоваться услугами партнеров. Но, во-первых, личная рекомендация дорогого стоит, во-вторых, все равно приходилось результат разработки и продвижения интегрировать в CRM-систему. Поэтому проще стало делать

самим. Последний по списку, но не по значению — отдел методологии и учета. Тут все просто — техническая поддержка существующих решений, бухгалтерский консалтинг и т.д.

Еще одним важным отличием своего бизнеса от конкурентов, Алексей назвал «человеческое лицо» — как в отношениях с клиентом, так и в отношениях с собственной командой. «И это то, о чем мы говорим на первом собеседовании». — гордится докладчик.

Чтобы добиться такого результата — иметь сотрудников с со-

впадающим чувством юмора, высоким уровнем профессионализма и общими ценностями — пришлось стремительно осваивать методы работы с удаленными офисами.

Как это часто бывает, начался этот процесс случайно с офиса в Севастополе. Именно на нем оттачивались все методы постановки задач и контроля результата. «На сегодняшний день у компании не осталось никаких географических ограничений по отбору и включению в работу сотрудников, работающих в разных часовых поясах. Сегодня у компании два больших офиса — головной в Москве и дополнительный в Севастополе. В Санкт-Петербурге «сидит» еще один партнер, который работает под брендом компании. Есть разработчики в Набережных Челнах, городе Мозырь (Беларусь), Белгороде, Красноярске, Сургуте, Чебоксарах. Во всех городах, где работают штатные сотрудники, у них полный рабочий день. Маркетологи компании находятся в Уфе, а менеджеры техподдержки — в Благовещенске».

Вот с таким багажом в 2025 году Алексей хочет зарабатывать 1 млрд выручки в год. Чтобы заработать эту цифру, выступающий и его коллеги разработали стратегию —

к 2025 году компания «Корада» должна стать лидером своего сегмента. Специалисты этой компании будут

стоить дорого, но за это заказчик будет получать результат с изначально придуманным функционалом, а проект будет сделан идеально. Один из вопросов к экспертам — какими еще путями можно повысить выручку, чтобы получить нужные нолики в обороте?

Разработчики 1С — это больная тема для большинства экспертов. И они с радостью высказались о своем опыте взаимодействия с темой и о том, какой консалтинг в этой области они купили бы. Было и множество других, очень практичных советов. Так, например, Евгений Емельянов, президент ГК «ШАГ», посоветовал для начала посчитать, каков должен быть рынок заказчиков, чтобы $0,2-0,5\,\%$ их совокупного оборота (а именно столько компании тратят на консалтинг вообще) могли стать миллиардом выручки. Против «мечты», отмечали эксперты, играют в этой сфере низкий порог входа на рынок, а следовательно, высокая конкуренция, развитие облачных продуктов, высокая конкуренция за специалистов и многое другое.

«Кодабра» и «код добра»

Продолжила встречу владелец компании «Кодабра» Дарья Абрамова. Дарья рассказала об одном из первых российских проектов в сфере обучения детей программированию. Она также начала рассказ с личной истории.



работала на менеджерских и секретарских позициях в ИТ и сервисных компаниях, но гендерный барьер и отсутствие веры в свои силы дали о себе знать. В 2014 году один из знакомых Дарьи предложил ей поработать с детьми — волонтером, — обучать программированию детей в районных школах. После первого цикла обучения стало понятно, что это получается, что дети хотят учиться. Родители и учителя были довольны. Благодаря рассказу об этой программе на специализированном форуме для ИТ-специалистов выяснилось, что у большинства программистов, работающих по специальности, есть потребность общаться не только с машинами и экранами мониторов. Есть потребность творить «доброе и великое»! Бесплатное обучение детей программированию прекрасно отвечало этой потребности. «Те специалисты, которым сейчас 30+, начинали свою карьеру еще на машинах до компьютера. Программа писалась на листочке, и ее нельзя было сохранить... Накопился огромный багаж знаний еще с бинарного кода, и они хотят поделиться этим знанием с другими! Хочется вложиться и не зря прожить жизнь», - рассказывала Дарья. Люди стали писать и звонить, просить поделиться опытом, методичками, способами «достучаться» до школ и т.д. В результате сумасшедшей работы к концу 2014 года появилась база





из 40 волонтеров, которые преподавали по всей стране на основе методички «Кодабры».

Дарья считала, что для социального проекта такой большой масштаб — это уже успех. Однако партнер по бизнесу считал, что это только начало. Масштаб должен быть еще больше. И они стали думать, где достать деньги. Например, ходили в крупнейшие ИТ-компании с предложением взять проект «под свое крыло». «Мы думали, что нам дадут по 100 000 зарплату, и мы будем заниматься любимым проектом», — рассказывает Дарья. Но компании не захотели участвовать в проекте. В тот момент обучающие программы разрабатывались только для студентов и старшеклассников, предпочтение отдавалось студентам. Программа Кадабры была рассчитана на детей от первого до седьмого класса. Подавали заявки на разные гранты как социальное предпринимательство. Тоже мимо. В конце 2014 года Дарья и ее партнер узнали о премии Computer Science от Google —

для тех, кто обучает детей компьютерному делу. И компания получила эту премию! В начале 2015 года обозначилась проблема: деньги были получены на проект в некоммерческой, локализованной теме — для работы в детских домах, с детьми-аутистами и т.п. А хотелось двигаться по всей России, развивать волонтерское движение, увеличивать количество вовлеченных школ. И стало понятно, что деньги быстро закончатся. Кроме того, премия не

предполагала заработной платы собственникам.

Получается, что надо было выполнить обязательства перед устроителями премии — иначе грант пришлось бы вернуть, с одной стороны, и научится зарабатывать на все необходимое — с другой. После длительных переговоров было принято решение, что Дарья уйдет с коммерческой работы и хорошей заработной платы и полностью займется проектом. А ее партнер будет из своей зарплаты отдавать по 30 тыс. рублей, которых должно хватить на аренду комнаты и еду. Как рассудила Дарья — пока нет семьи и детей, надо пробовать и делать что-то: «Это шанс понять, что я хочу».

Дарья честно признается, что ничего не понимала в создании, а тем более в управлении бизнесом. Поэтому ничего не оставалось, как ходить везде и у всех спрашивать: А как вы это сделали? А где вы это разместили? А как не надо делать? Все подряд за ними записывать. «Идеи у нас были свои, — говорит Дарья, — а вот способы реализации я честно подглядывала». Многое получалось очень легко. Рынок на тот момент был пустой, и любое действие вызывало устойчивый интерес. Кроме того, у партнера Дарьи был доступ к локальному ИТ-сообществу. Нужно было только рассказать о волонтерской программе, и люди давали советы, ресурсы, технику и все, что было нужно, для реализации задуманного.

На этой волонтерской программе, без каких-либо финансовых вложений, создатели «Кодабры» стали искать свой продукт. Должны ли это быть мастер-классы? Может быть, платные квесты? Или воркшопы? Но все эти проекты были разовые и не давали постоянного дохода. «Мы много экспериментировали, зарплата партнера позволяла не

думать «о еде», и мы могли свободно искать свою нишу, клиента и продукт». Сформировался образ клиента — женщины от 35 до 55, которые работают в прогрессивных профессиях и которые ищут что-то интересное и необычное для детей. И именно клиенты стали подсказывать, куда развиваться. Они просили сделать курсы, а потом предложили сделать лагерь, развлечение для детей на лето. И после каждой программы к нам подходили родители и говорили: «Все классно, ребенок счастлив, но что дальше? Хотим еще!»

В сентябре 2015 года запустили курсы, программу, не зная чего ожидать. Много будет заявок или мало? Сколько нужно будет преподавателей? И неожиданно спрос превысил предложение! Все хотели поучаствовать. И двух преподавателей — самой Дарьи и нанятого сотрудника — катастрофически не хватило. Быстро стало понятно, что нужна СКМ-система: заявки терялись, все время происходили форс-мажоры. Три сумасшедших месяца пришлось делать

все и сразу — собеседовать педагогов, отвечать на заявки, планировать расписание, давать рекламу. Естественно, все происходило в один момент — партнер попал в больницу, люди, которые должны были выполнять внешние работы, отваливались. «До сих пор с ужасом вспоминаю те три месяца — боль, страх, ничего не успеваю. У меня первый опыт построения бизнеса, и я осталась один на один со всей этой неразберихой!» При этом компания отказа-

лась закрыть волонтерский проект. Был нанят комьюнитименеджер, который консультировал волонтеров и помогал в поддержании направления. А главное, было непонятно, чем одно отличается от другого. Через какое-то время пришло осознание: волонтерское направление в школах и детских домах занимается популяризацией программирования. Такой вводный курс. Когда дети получают базовое представление о деятельности, а дальше, по учебникам или на курсах, развивают полученные навыки. А платные курсы — это то, где они развивают навыки, получают конкретные знания, готовят конкретную программу. «Растим их до разработчиков и дизайнеров».

IWIC

Сезонность продукта тоже добавляла головной боли — курсы нужны людям только в учебный год, летом им курсы обучения для школьников не нужны. Зато нужны лагеря. В 2015 году более или менее выстроились процессы. Дарья осознала себя как предприниматель. К этому моменту «совладелец» перестал участвовать в бизнесе. Но осталась его заявка на масштабируемый бизнес — на всю страну и за ее пределами. Все это заложилось в бизнес-модели. Дарья стала искать, как масштабироваться: продавать программы, запускать свои клубы в других городах, думать о франшизе. Франшиза казалась самой интересной. Но для ее запуска нужно навести порядок в компании — начиная от подбора преподавателей до обработки заявки и электронного журнала. При объеме в 1000 учеников, как сейчас, количество поддерживающих специалистов должно быть велико. Возникает множество орга-

низационных вопросов: «как там мой балбес?», «можно я ребенка отправлю



на такси?», «встретьте его, пожалуйста», «ребенок заболел, можно перенести занятия?». Многие такие вопросы могут быть решены с помощью автоматизированной системы. Хорошей, понятной, управляемой системы.

Когда Дарья начала работать над наведением порядка в компании, стало понятно, что «Кодабра» продает не обучение, а погружение в ИТ-среду. Часть занятий проходит в офисах больших ИТ-компаний. И там им показывают не только стены, но рассказывают о бизнесах, о процессах, о сервисах. Ученики участвуют не только в обучении, но и наряду с «большими» разработчиками участвуют в фестивалях, презентуют свои игры. Участников программы

приглашают на ИТ-конференции, чтобы они рассказали о своей игре, о себе и о том, как и что они «кодят». Для участников конференции это очень эмоционально — видеть совсем юного молодого человека, который рассказывает здравые и профессиональные вещи. Для 10-летнего молодого человека рассказать о своей игре или своей программе взрослым «настоящим» программистам уникальный опыт и самый лучший способ повысить

лучшии спосоо повысить свою самооценку. Плюс есть сообщество, где они общаются, скидывают друг другу части или целые программы. Программирование становится не только развлечением, но и образом жизни.

Сегодня, в марте 2018-го, у компании несколько ключевых продуктов — курсы, франшиза, летние городские лагеря в России и лагеря в Европе. Причем в Европе набирают детей из тех русскоязычных, кто приехал отдыхать на

лето. Пока родители днем гуляют и отдыхают, дети заняты интересным и полезным делом. При этом стратегическим направлением для компании в этом году Дарья считает запуск франшизы в России. Она должна быть такая, чтобы у франшизы не было даже мыслей уйти с моделью бизнеса. На данный момент диалог ведется сразу с несколькими потенциальными партнерами из городов-миллионников, где спрос на такие образовательные программы уже явно опережает предложение.

Эксперты были поражены успехом «Кодабры», и Дарья заслужила самую высокую оценку слушателей. Опытные бизнесмены постарались помочь примерами решений

самых обыденных для предпринимателей вопросов — как лучше арендовать помещения или сокращать операционные расходы, как работать с сотрудниками или готовить документы к франшизе. Большого обсуждения удостоились система управления компанией и возможности проведения онлайн-обучения.

Как это обычно бывает — времени не хватило. Выступающие могли бы еще рассказывать

о своих бизнесах, а экспертам было интересно обсуждать все более детальные вопросы компаний. Искренне надеемся, что каждая из сторон получила не только удовольствие, но и вынесла для себя массу полезных знаний, которые, возможно, мы увидим реализованными и в компаниях выступающих, и в компаниях экспертов.

Записала Инна Власова



Приглашаем всех
7 июня 2018 г. на встречу
«Бизнес-Грабли Клуба» –
уникальной площадки
для обмена опытом бизнесменов
разных поколений.

Подробнее о Клубе: www.businessgrabli.club По вопросам участия: mgr@stepconsulting.ru



Из записной книжки консультанта

Управляющий бизнесом недвижимости: «В России энтропия другая— на крышах даже саморезы выкручиваются!»

Директор службы безопасности: «Смотрю в социальные сети и проверяю клиента: действительно ли он так выглядит, так живет и так женат, как это представлено в сетях?»

Из объяснительной записки директора по логистике: «На складе имеет место быть сменность работы, и понятие вовремя является относительным событием».

Управляющий региональным магазином отчитывается о невыполнении плана: «А у нас, как и у Саранска, была $\Pi acxa...$ »

HR-менеджер про персонал: «В магазине есть вполне приличные люди, с которыми можно пообщаться».

Будущее визнесл: взгляд из сегодня

Спорт на острие технологической революции

Обзор по открытым источникам

Для всех неравнодушных к спорту россиян скандально прошедшие Олимпийские игры в Пхенчхане были большим разочарованием. Многие склонялись даже к мнению, что действия WADA и MOK поставили под сомнение само будущее олимпийского движения — одной из наиболее древних, великих и созидательных мировых традиций. Вместе с тем большой спорт — это сложно устроенный социально-исторический феномен, за которым стоит не одно только политическое закулисье. В разных разрезах спорта высших достижений можно увидеть и эксперимент, и бизнес, и зрелище, и культуру, и своего рода религию. Случилось так, что зимняя Олимпиада максимально убедительно и наглядно обозначила свою связь с текущей технологической революцией.

Где зарождается высокотехнологичное будущее? Какие ситуации лучше других мобилизуют силы, финансы и таланты? С каких площадок наиболее удачно стартует в неведомое инженерный гений?

Есть основания полагать, что будущее приходит туда,

где острее конкуренция и выше ставки. А значит, зонами наиболее напряженной борьбы инженерных идей и талантов оказываются как минимум три сферы. Во-первых, это высококонкурентные военно-политические отношения между странами, во-вторых — рыночная конкуренция, как внутристрановая, так и глобальная. А в-третьих... — как тут не вспомнить о спорте высших достижений?!

Большой спорт, где издревле во главу угла ставились ловкость, сила и выносливость че-

ловеческого тела, начинает все активнее впитывать в себя также и возможности, которые раскрывают перед людьми высокие технологии. Вполне вероятно, что нынешняя южнокорейская Олимпиада станет своего рода водоразделом, за которым в большой спорт хлынет целая лавина технологических новинок.

Декорируя приезд болельщиков на Олимпиаду как путешествие в высокотехнологичное будущее, организаторы мобилизовали 85 роботов с различным функционалом для обслуживания и развлечения гостей. Среди них роботыуборщики, роботы-разносчики воды и множество других роботов, верных слуг на ниве гостеприимства и комфорта. Электронные помощники демонстрировали умение обходить препятствия, лавировать среди людей и общаться, действуя при этом автономно, без контроля со стороны кукловода-оператора. Уникальным аттракционом стало также состязание роботов, «человекообразность» которых была заложена в виде жестких требований к их конструкции. Руконогие машины от восьми команд-разработчиков приняли участие в турнире по горным лыжам, который проводился на зимнем курорте Велли Хилли Парк в часе езды от Пхенчхана. В итоге сработал принцип «мал, да удал»: приз в десять тысяч долларов выиграл для своих хозяев самый мелкий из участников — коротышка «Taekwon V» ростом 75 сантиметров.

Отдавая должное задачам помогать и удивлять, организаторы возложили на технических помощников нового поколения и более ответственные функции. Так, во время массовых мероприятий Олимпиады ситуацию постоянно контролировали с воздуха беспилотники — глаза и уши системы безопасности.

Если говорить о зрелищной составляющей, то прежде всего обратил на себя внимание занесенный в Книгу Гиннесса рекорд: в открытии Олимпийских игр участвовали более 1200 дронов Shooting Star с установленными на них источниками света. Система управления светящейся стаей удивила зрителей тем, чего они никогда прежде не видели: в ночном небе развернулись завораживающие трансформа-

> ции человеческих фигур и олимпийских символов. Слаженность и синхронность действий столь масштабного сообщества беспилотников, похоже, была беспрецедентной. И кто знает, в какое русло и как устремятся впервые продемонстрированные в Пхенчхане возможности искусственной

> На Олимпиаде взят также новый рубеж в части доступности событий для болельщиков. Корпорация Intel разработала сервис виртуальной реальности, создающий иллюзию личного присут-

ствия для тех, кому не удалось приехать в Южную Корею. А в компенсацию за то, что виртуальный мир пока все же беднее реального, — гости «VR-Олимпиады» получили возможность, которой лишены реальные болельщики. По желанию они могли менять точку наблюдения, мгновенно перемещаясь в любое выбранное на стадионе «условное место».

Не менее удивительными были и новинки «от виртуальной реальности» для проведения тренировок в скоростном спуске на лыжах и сноубордах. Здесь сенсацией Олимпиады стало использование американскими командами сервиса от стартапа STRIVR для быстрого освоения особенностей местных трасс со всеми их ориентирами, поворотами и неровностями рельефа. Впервые вооруженные такими возможностями гости получили неограниченный доступ к мельчайшим нюансам обстановки, в то время как прежде знакомство с условиями скоростных

спусков «на ты» было привилегией лишь хозяев Игр. В каком-то смысле





тренировки в виртуале — это следующий шаг после известных еще полстолетия назад идеомоторных тренировок, где задействовались память и воображение спортсменов. Но

VR — это качественно новый уровень «работы с воображаемым», с получением новых эффектов на выходе. Какие еще пути и сюрпризы в освоении спортивного мастерства откроются после этого прецедента использования VR в тренировочном процессе? Как и в каких видах спорта найдет эта технология свое неожиданное применение? Просматриваются самые фантастические перспективы, ограниченные лишь нашим воображением.



И наконец, новое в экипировке атлетов: опробованная на Олимпиаде американцами спортивная одежда. С гибкими режимами обогрева, с автоматическими обратными связями от параметров климата, с предварительной настройкой типов авторегуляции через приложение смартфона. Не означает ли это начинающуюся революцию в экстремальном туризме? Не приходит ли вместе с технологиями новая доступность прекрасных, но неприспособленных для обитания уголков планеты?

Известно кое-что и о самых ближайших планах освоения цифровых технологий спортом. Международная федерация гимнастики намерена начать использование искусственного интеллекта в роли помощника судей уже на ближайшей летней Олимпиаде в Токио. Инструмент уже создан японской компанией Fujitsu, осталось лишь провести

масштабные испытания. Обычно при выставлении баллов судьям приходится запоминать огромное количество деталей и особенностей каждого выступления гимнастов. Не-

избежно, в силу ограничений памяти и внимания, приходится и забывать их, и чего-то не замечать. В конечном счете скрупулезный анализ замещается «общим впечатлением». Такое судейство в значительной мере субъективно и, хочешь не хочешь, зависит от личных вкусов и пристрастий арбитров.

В будущем умный алгоритм будет анализировать детали и параметры каждого выступления, собранные большим количеством камер

и датчиков из разных точек вокруг места состязаний. Затем — мгновенно выдавать итог вычислений как по отдельным выступлениям, так и по сравнению показателей разных спортсменов. Предусмотрен также механизм автоматического сравнения движений с принятыми в этом виде спорта образцами и стандартами.

Хочется верить, что олимпийское движение переживет разразившийся «антидопинговый кризис». Что череда последующих Олимпиад обретет новое измерение. И, не подменяя и не принижая завоеваний человеческого тела и духа, Олимпийские игры станут также источником и ареной борьбы безумных идей и неожиданных технических решений.

Юрий Пахомов



SQI Management – эксперт в изучении клиентских ожиданий



Узнайте:

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

+7 916 955 47 62 www. sqi.ru

Клиент — в центре

Smiling Report 2018

Компания «SQI Management» (ГК «ШАГ») приняла участие в ежегодном международном исследовании дружелюбности линейного персонала Smiling Report 2018, которое проводится компанией «Better Business World Wide» с 2004 года.

Как и прежде, результаты настоящего — 14-го по счету — исследования основываются на информации, предоставленной компаниями-поставщиками услуг Mystery Shopping в Европе, Африке, Азии, Северной Америке и Южной Америке. В фокусе отчета — данные обслуживания клиентов, полученные в ходе оценок, проводимых в разных отраслях. Информация собрана тайными покупателями из компаний — членов MSPA — Международной ассоциации провайдеров услуги «Тайный покупатель».

Отчет за 2018 год основан на данных более 1 миллиона ответов на вопросы, фокусом внимания которых были улыбчивость, приветливость и предложения дополнительных товаров в 50 странах в течение 2017 года.

Впервые за все время участия в исследовании Россия демонстрирует достойные результаты всех трех параметров: улыбчивость — 93 % (2-е место и +16 %-х пунктов в сравнении с 2016 годом); приветливость — 92 % (4-е место и +21%-й пункт) и желание предлагать дополнительные товары и услуги — 79 % (1-е место, таблица 1). Это самые высокие показатели за 12 лет — с 2005 года, когда наша страна начала принимать участие в Smiling report.

Мировые результаты

В целом 82 % тайных покупателей взаимодействовали с улыбчивым персоналом в торговых и сервисных точках; 86 % тайных покупателей продавцы поприветствовали: но только чуть больше половины — 52 % — шоперов получили предложение купить дополнительный товар и /или услугу. Общемировые показатели улыбчивости и приветливости несколько выросли по сравнению с 2016 годом — на 3 %-х пункта и 5%-х пунктов соответственно. Стандарты кросспродаж традиционно и стабильно выполняются значительно хуже остальных. Однако и здесь результаты медленно растут с момента выхода первого отчета Smiling report в 2004 году, когда этот показатель составил 45 %. Год назад показатель предложения кросс-продуктов составил 58 %, но в 2017 году упал на 6 %-х пунктов.

По странам, континентам и отраслям 1. Улыбчивость

Великобритания возглавляет рейтинг улыбчивых продавцов с результатом 94 %. На втором месте, уступив 1 %-й пункт, Россия, Греция, Пуэрто-Рико набрали по 93 %. Из азиатских стран самые улыбчивые сотрудники торговых и сервисных точек в Гонконге — 66 %. Замыкает рейтинг торговый персонал из Пакистана, где тайным покупателям улыбался только каждый пятый сотрудник — 19 %.

Лучшая динамика показателя зафиксирована в Латвии: +28 %-х пунктов в сравнении с результатами прошлого года — 91%. Самое существенное снижение результата произошло в Дании: -23 %-х пункта - 66 %.

Среди континентов самый улыбчивый персонал в Северной Америке — 93%. Наиболее скупы на улыбки продавцы в Африке — 42%, а в Азиатско-Тихоокеанском регионе — 43 %.

Самые улыбчивые сотрудники общались с тайными покупателями и гостями в сферах, связанных с досугом, красотой и здоровьем и государственными услугами, — 88 %. Самый неулыбчивый персонал в транспортной отрасли — 76 % (отметим, что это на 18 %-х пунктов лучше по сравнению с 2016 годом и на 33 %-х пункта выше по сравнению с 2015-м, — весьма впечатляющий результат).

Улыбчивая Россия

Отечественные продавцы стали охотнее улыбаться своим покупателям (особенно в сравнении с неудачным в этом отношении для нас прошлым годом — 77 % и 20-е место в рейтинге из 23-х). Настоящее второе место, разделенное с Грецией и Пуэрто-Рико — достойный результат.

Россия участвовала в двух отраслевых рейтингах — ритейл и финансовый рынок. Отметим, что отечественные операционисты банков и страховых компаний — самые улыбчивые в мире — 97 %, опередили занявшую второе место Великобританию на 4%-х пункта. В ритейле наши продавцы только на 3-м месте — 92 %, уступили Великобритании (94 %) и разделившим второе место Болгарии и Греции (93%).

2. Приветливость

Самыми приветливыми стали сотрудники Чехии, которая лидирует с показателем 95 %. На втором месте с разницей в 1%-й пункт Венгрия и Словакия — 94%. В Америке самый приветливый торговый персонал в Перу — 89 %, а в Азии — Пакистан — 79 %.

Сильнее всего скупятся на приветствия продавцы товаров и услуг в Марокко — 48 %, в и в Макао — 56 %.

Самая существенная динамика зафиксирована в России — 92% и Перу — 89% (по +21%-му пункту по сравнению с предыдущим годом).

Ухудшение показателей имеет место в ряде европейских стран. Самое заметное — в Германии — 68 % (-18 %-х пунктов), в Дании — 76 % (-16 %-х пунктов), и в Латвии -79 % (-15 %-х пунктов).

Среди континентов самой приветливой стала Южная Америка (второй год подряд) с результатом 91%, а самой неприветливой — Африка — 48 %.

Как и годом ранее в сфере государственных услуг сотрудники здоровались с посетителями охотнее коллег из других отраслей — 96 %. В сфере, связанной с красотой и здоровьем, зафиксирован значительный рост показателя в сравнении с прошлым годом, здесь стали здороваться чаще на 16 %-х пунктов — 90 %.

Реже всего здоровались с тайными покупателями и гостями сотрудники отрасли транспорта и гостеприимства (что удивительно!) — 83 %.

Приветливость в России

92 % приветливых продавцов — 4-е место из 19 возможных — достойный результат и личный рекорд нашей страны в данном исследовании. Тем не менее мы понимаем, что каждый десятый тайный покупатель приветствия от продающего или обслуживающего сотрудника не



услышал. Да и по шкале качества «6 сигм» * результат соответствует только удовлетворительному (недостаточному) уровню выполнения стандартов. По нашему опыту именно простые этикетные стандарты — приветствие, прощание — выполняются линейным персоналом далеко не безупречно, но существенно влияют на общую удовлетворенность клиентов.

В отраслевых рейтингах один из результатов ощутимее. В финансовом секторе мы поделили 2-е место с Болгарией — 95 %, уступив 1 %-й пункт Кипру. В ритейле — на 3-м месте, но с более скромным результатом — 91 %.

3. Предложение дополнительных товаров и услуг

Со времени начала публикации отчета «Smiling report» в 2004 году, демонстрация линейным персоналом навыков продаж дополнительных товаров и услуг всегда уступала общим результатам улыбчивости и приветливости. Общий показатель в этом году составил 52 %, что на 6 %-х пунктов ниже предыдущего. На этом фоне Россия продемонстрировала блестящий результат — 79 % (на 27 %-х пунктов лучше среднемирового показателя), с отрывом от второго места на 10 %-х пунктов: Польша — 69 %. Замыкают рейтинг Греция с 25 % и Франция с 28 %.

Самый значительный рывок в количестве предложений дополнительных товаров и услуг продемонстрировали Испания — 65% (+ 21%-й пункт), и Латвия — 66% (+ 19%-х пунктов). Самая существенная негативная динамика показателя зафиксирована в Германии — 32% (–17%-х пунктов).

Среди континентов кросс-продажи лучше всего развиты в Северной Америке — 62%, а самые низкие результаты в Африке — 44% и Южной Америке — 47%.

Чаще всего дополнительные товары и услуги предлагали сотрудники автомобильного бизнеса — 76 %, (+26 %-х пунктов, в сравнении с прошлым годом). Самый низкий показатель был зафиксирован в отрасли государственных услуг — 28 % (-25 %-х пунктов, по сравнению с предыдущим годом). Только каждому второму тайному покупателю предлагали кросс-продажи в розничной торговле — 50 %, и в индустрии досуга — 51 %.

Российские кросс-продажи

Российские результаты расстраивают отсутствием положительной динамики по сравнению с прошлым годом. Год назад с результатом 79 % мы заняли только 6-е место. Напрашивается вывод: не мы стали лучше, а все остальные «просели». И каждому 5-му посетителю торговых и сервисных точек дополнительные товары/услуги не были предложены, так что зона для развития более чем широкая.

С другой стороны, во многих отечественных компаниях выполнение именно стандартов кросс-продаж сильнее всего влияет на мотивацию продавцов. Так, в рейтинге розничной торговли Россия лидирует с результатом 81%, с отрывом от 2-го места в 14%-х пунктов (Испания). В рейтинге финансового сектора Россия тоже лидирует, но с более скромным результатом — 74% и отрывом от 2-го места (Болгария) в 4%-х пункта.

Таблица 1. Кросс-продажи

1	Россия	79
2	Польша	69
3	Финляндия	68
4	Латвия	66
5	Испания	65
6	Пуэрто-Рико/Швеция	62
7	Чешкая Республика	57
8	Болгария/Литва/Нидерланды/Словения	54
9	Молдавия	52
10	Хорватия/Дания/Гонконг	50
11	Пакистан	49
12	Эстония/Сербия	48
13	Венгрия	47
14	Исландия	45
15	Марокко	44
16	Макао	43
17	Великобритания	42
18	Бельгия	35
19	Кипр/Германия	32
20	Франция	28
21	Греция	25
	Среднемировой показатель	52

Радует только, что в целом рост предложений дополнительных товаров и услуг происходит не очень в ущерб собственно обслуживанию. Мы регулярно наблюдаем существенный перекос в сторону жестких продаж за счет приветливости, доброжелательности, вежливости и сервиса в целом.

Вместо резюме. Мы понимаем, что очень трудно проследить причинно-следственные связи в подобных глобальных рейтингах. Надо учитывать, какие именно результаты могут попасть в общий «котел» от страны. Если, например, было много новых компаний, которые недавно начали внедрять стандарты обслуживания и контролировать их выполнение, то результаты с большой вероятностью будут низкими. В компаниях, где существуют многолетние грамотно выстроенные программы регулярного мониторинга качества обслуживания, завязанные на мотивацию сотрудников всех уровней, показатели обычно выше, чем в среднем по отрасли.

★

Елена Филякова

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» Главный редактор: Юрий Вильевич Пахомов Выпускающий редактор номера: 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 600 экз. Бесплатно

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2018 http://www.stepconsulting.ru, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

^{*} Шкала «6 сигм» — современный инструмент менеджмента качества, широко применяемый в международной практике оценки качества продукции и услуг, задает границы качества услуги: низкий 0—69,15 балла; удовлетворительный/недостаточный 69,16—93,32 балла; хороший 93,33—99,38; отличный 99,39—100 баллов.