

Интервью

Любая начинка. И даже – починка!

2 февраля состоялась первая в 2017 году встреча Бизнес-Грабли-Клуба. Новый сезон начался с выступления Егора Карпова (AppDiamond) и Андрея Валиева («Мой механик»). Как и всегда, выступления молодых предпринимателей сопровождались комментариями и экспертными оценками более опытных, состоявшихся бизнесменов. В этот раз экспертами выступили:

Григорий Геннадьевич Кожемякин – владелец «Стройдепо»,

Виктор Анатольевич Карпенко – акционер «Башпласт»,

Валентин Евгеньевич Кохно – управляющий партнер «Best»,

Евгений Николаевич Емельянов – президент Консалтинг-Центра «ШАГ».

Егор Карпов рассказал свою историю создания бизнеса и довольно подробно описал текущее состояние рынка mobile-рекламы. AppDiamond – первая и одна из самых крупных российских компаний, занимающихся продвижением мобильных приложений и самой мобильной рекламой. У Егора и его коллег более 5 лет практического опыта продвижения приложений, и за это время они привлекли уже более 100 миллионов установок.

Команда AppDiamond не только продвигает чужие мобильные бренды, но и разрабатывает собственные приложения – как развлекательные, так и для бизнеса. «Наши мобильные приложения набрали более 10 млн установок по всему миру. Про нас писали в Таиланде, да и по всей Азии мы очень сильно пошутили со своими мобильными приложениями. Буквально вчера был на НТВ, рассказывал про мобильные технологии», – делится Егор.

Зачем сегодня каждому нужно знать про мобильный маркетинг?

Прежде всего, по данным за 2016 год 63 % интернет-трафика и 75 % трафика социальных сетей в России – это мобильные пользователи, а показатели в крупных городах нашей страны – Москве, Санкт-Петербурге – оказываются еще на 15 % выше.

Можно спуститься в метро и посмотреть, сколько людей смотрит в экраны своих смартфонов, ставших неотъемлемой частью нашей жизни. Мобильные пользователи – это огромная часть населения, на которую нельзя не обращать внимание. Существует стереотип, что в основном смартфонами пользуется молодежь – школьники, студенты, люди до 25 лет. Но на самом деле 40 % мобильного трафика – это люди старше 30 лет, т.е. довольно платежеспособная аудитория.

Мобильный трафик сегодня – самый выгодный инструмент привлечения клиентов, поскольку он значительно дешевле и более таргетирован, чем другие типы рекламы. Множество крупных компаний уже перевело основную часть рекламного бюджета из ТВ-рекламы в мобильную. Тем не менее с этим инструментом пока мало кто умеет профессионально работать. Егор поделился с участниками, что необходимо делать при таком переходе.



Новости наших клиентов и партнеров

- Новый сезон детского образовательного проекта **BMW Group Россия Junior Campus** стартовал в марте 2017 года. Проект будет функционировать в двух форматах: на постоянной площадке музея «Экспериментаниум» и на базе передвижной лаборатории. Проект Junior Campus позволяет детям узнать о безопасном и ответственном поведении на дороге, об устройстве автомобилей и экологичном транспорте.
- В фуд-ритейле скорость доставки играет ключевую роль. Компания «Азбука Вкуса» доставляет сегодня заказы в течение 3–5 часов и еще строит свою логистику так, чтобы в 2018 году доставлять заказы по Москве в течение часа, а в некоторые районы – в течение 29 минут.
- Сеть магазинов бытовой техники, электроники и товаров для дома «Эльдорадо» запустила федеральную акцию «Утилизация» пришедшей в негодность или устаревшей бытовой техники и электроники на постоянной основе. Таким способом компания старается помогать вовлечению общества в вопросы экологии и нести важную просветительскую функцию.

Как достигаться до мобильной аудитории?

Первый вопрос, который встает перед компанией, желающей начать использовать мобильную рекламу: какие инструменты продвижения использовать в сети? Егор высказал по этому поводу несколько тезисов:

1) Независимо от типа услуг или товаров, обязательно нужна мобильная версия сайта. Когда потенциальный клиент заходит на сверстаный для ПК сайт с мобильного устройства, он испытывает эстетический и психологический дискомфорт, и это работает против вашего бизнеса.

2) Мобильные приложения необходимы тем компаниям, клиенты которых пользуются услугами более чем раз в 3 месяца. Если клиент обращается к вам чаще, то приложение определенно принесет вам пользу. Во-первых, мобильные приложения дают возможность посылать push-уведомления клиентам, поэтому они всегда будут в курсе ваших акций и новостей. Во-вторых, в них намного комфортней осуществлять поиск по базе товаров или услуг. На самом деле способов взаимодействия с клиентом через его смартфон — великое множество.

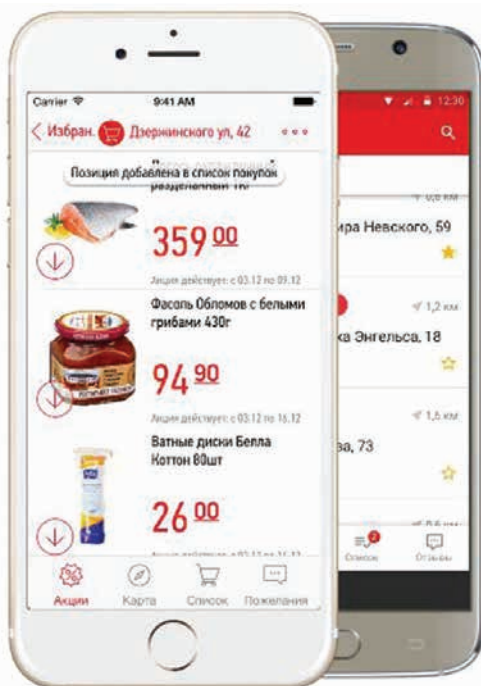
Большинство компаний, пробующих сориентироваться на рынке мобильной рекламы, начинают сразу тестировать 3-4 инструмента. Это в корне неверно. Перед тем как начать продвигаться на данном рынке, необходимо изучить преимущества и недостатки каждого инструмента и обзавестись четким маркетинговым планом. Так какие инструменты продвижения существуют?

В первую очередь мобильная аудитория сидит в социальных сетях: «ВКонтакте», Facebook, Одноклассниках

и некоторых других. Социальной сетью также можно назвать YouTube, который является видеохостингом, но при этом дает возможность комментировать контент. Не стоит забывать и об Instagram, куда люди выкладывают свои фотографии. Первый инструмент, который используют большинство компаний, идущих в мобильную рекламу, это продвижение в сетях. В чем оно заключается? Когда пользователь листает новостную ленту в социальной сети, мы ему показываем свой баннер и, соответственно, переводим его на наш сайт. AppDiamond работает с крупнейшими компаниями на рынке — «Аэрофлотом», «Совкомбанком» и «МВидео». Например, «Совкомбанку» инструменты мобильного маркетинга позволили ограничить показ рекламы людям моложе 40 лет, которые не являются целевой аудиторией продуктов банка. Таким образом им удалось сэкономить существенную часть рекламного бюджета.

Во-вторых, мобильный маркетинг включает в себя медиа-продвижение. Сейчас как в мобильном интернете, так и в интернете в целом существует большое количество блогеров. Некоторые из них снимают ролики для YouTube о своих хобби, другие — о бизнесе или о каких-либо развлечениях. В данном случае продвижение происходит следующим образом: компания заказывает рекламу

у популярного блогера с 3 миллионами подписчиков, а он размещает у себя рекламу вашего продукта. В итоге вы получаете доступ к его аудитории. Сейчас на этот инструмент обращает внимание довольно мало компаний, а между тем у некоторых из блогеров аудитория больше, чем у полноценных газет. Преимущество продвижения товаров или услуг через YouTube заключается в том, что блогеры



и популярного блогера с 3 миллионами подписчиков, а он размещает у себя рекламу вашего продукта. В итоге вы получаете доступ к его аудитории. Сейчас на этот инструмент обращает внимание довольно мало компаний, а между тем у некоторых из блогеров аудитория больше, чем у полноценных газет. Преимущество продвижения товаров или услуг через YouTube заключается в том, что блогеры

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Межбанковский
Финансовый Дом
с 25-летием!**

**Компанию «ЛИГА»
с 13-летием!**



**Розничную сеть
«Л'Этуаль»
с 20-летием!**

**Компанию «Блэйд»
с 24-летием!**

Компанию «Югснабсервис» с 22-летием!

советуют вас. Например, если вы производите или продаете кофе, блогер будет рассказывать о том, какое у него качество, как его готовить и т.д. Таким образом, вы пользуетесь лояльностью аудитории данного интернет-журналиста.

Егор рассказал также о процессе «вывода в топ» мобильных приложений. Что здесь имеется в виду? Дело в том, что сам факт разработки хорошей игры или программы необязательно приведет к тому, что ее будут скачивать миллионы людей. Для того чтобы приложение было успешным, его необходимо вывести в топ, то есть поднять его на первые строчки поиска. Для этого необходимо 10 000 установок. Каким образом это можно сделать? AppDiamond использует так называемые «мотивированные» установки, когда пользователю смартфона или планшета платится около 10 рублей за сам факт установки. Один из слушателей выступления задал отличный вопрос: как такие акции согласуются с политикой Apple и Google? «В правилах прописано, что это запрещено, но этим активно пользуются более 5 лет. Пока не было ни одного случая, когда это пресекалось. Дело в том, что это очень сложно отследить: стремительный рост загрузок может вызвать крупный обзор в СМИ или просто шумный анонс приложения», — объясняет Егор.

В заключение Егор поделился некоторыми цифрами своего бизнеса. За 2016 год выручка составила 85 миллионов рублей, что в 2,5 раза больше, чем в предыдущем. Стремительный рост компании он объясняет тем, что компания акцентируется на долгосрочном сотрудничестве с клиентами, и работа происходит по принципу CPA (оплата за действие). Чем больше зарабатывает клиент, тем больше зарабатывает AppDiamond.

Выступление вызвало бурную дискуссию. Эксперты заинтересовались проектом и посоветовали подумать о выходе за рамки России, так как потенциала роста в стране практически не осталось.

Всякий родится, да не всякий в автомеханике годится

Второй выступающий, Андрей Валиев, затронул тему самого важного ресурса каждого человека — времени. Именно его помогает сэкономить проект «Мой механик». Владельцы автомобилей, которые хоть раз его отремонтировали, знают, что зачастую это долгий и напряженный процесс: необходимо отвезти свою машину куда-то, отдать ее кому-то и когда-то ее забрать. Все это связано с психологическими, временными и денежными издержками. Андрей и его проект попытались эту проблему решить.

«Мой механик» — это обслуживание автомобилей на выезде. Почему это актуально? Потому, что реальной нужды ехать в сервис в большинстве случаев нет. Как и многие другие современные стартапы, основатели позаимствовали модель Uber, то есть связали спрос с предложением, а точнее, ремонтников с клиентами. Их лекарство очень простое — они экономят время, т.к. людям не надо никуда ездить: можно отремонтироваться у дома, можно около офиса. Стоимость услуг примерно на 30 % дешевле, чем в обычных автосервисах. Целевая аудитория компании — это владельцы автомо-

билей, которые уже сошли с заводской или дилерской гарантии. Доверие к «Моему механику» возникает за счет того, что к клиентам всегда приезжают профессиональные мастера.

В их анкетах видны отзывы предыдущих клиентов. А ведь когда автовладелец приезжает в обычный сервис, то чаще всего он общается с «приемщиком», менеджером по продажам, а непосредственного исполнителя работы он, как правило, не видит.

Недавно команда компании реализовала на своем веб-сайте первый в России и Восточной Европе калькулятор цены ремонта. «Например, клиент заходит на сайт и вбивает информацию в калькулятор, что ему надо поменять тормозные колодки. Система автоматически определяет, какие артикулы нужны по этой модели машины, так же выбирает оптимальные предложения поставщиков и, соответственно, рассчитывает стоимость», — объясняет Андрей.

Следует отметить, что фишка проекта заключается именно в мобильности мастеров, поэтому сложных ремонтов двигателя или коробки передач они не выполняют.

Команда проекта долгое время ломала голову над системой подбора мастеров. Сегодня она работает по принципу поиска мастера, который: а) хорошо знает вашу марку, б) имеет все необходимые инструменты и в) находится максимально близко к вам. Далее система смотрит на загруженность мастера и его положение в рейтинге — чем он выше в топе, тем больше вероятность, что заказ уйдет именно ему. Гарантия на работу сотрудников составляет 1 год или 12 тысяч километров. Все прозрачно — если что-либо случается в этот период, «Мой механик» исправляет бесплатно.

Андрей также поделился с аудиторией некоторыми цифрами рынка ремонта автомобилей в России. В год российское население тратит на ремонт и обслуживание своих транспортных средств порядка 30 млрд долларов. Данная сумма включает в себя и новые, гарантийные авто и без гарантии. Часть рынка, подходящая для проекта «Мой механик», составляет около 6 млрд долларов.

Проект пока работает только на территории Москвы и Московской области. В данный момент в системе зарегистрировано более 400 мастеров, а всего было получено 42 тысячи заявок от желающих зарегистрироваться. За 3 года работы было выполнено около 4 тысяч заказов. Около 7 % клиентов делают повторные заказы, эта цифра кажется нам довольно низкой. С ней основателями «Моего механика» еще предстоит работать. Средний чек варьируется от 5500 до 9500 рублей в зависимости от времени года и рекламных активностей.

Андрей считает основным достижением своей команды выход на точку операционной безубыточности. Хватает на содержание сотрудников call-центра, мастеров, окупаются переменные затраты на ведение самого бизнеса. Главная проблема в том, что органический



рост бизнеса невысок: «Понятно, что есть простой путь — вложить деньги и расти. Но хотелось бы расти бесплатно или недорого и одновременно быстро. Вот что меня сейчас волнует».

Эксперты Грабли-Клуба попытались дать несколько советов команде «Моего механика». Виктор Анатольевич Карпенко предложил не ограничиваться «легким» ремонтом: «фильтруя заказы по «сложному» и «легкому» ремонтам, вы теряете многих потенциальных клиентов. Ваша главная цель — сохранение времени. Если вы видите, что ремонт может быть осуществлен только на станции — предлагайте себя как «логиста». Вы получаете свою комиссию с автосервиса. Клиент получает качественно отремонтированный авто».

Григорий Геннадьевич Кожемякин посоветовал начать работать по франшизе, особенно с регионами. «Жирную»

Москву оставить эксклюзивом для основателей компании, а регионы правильней развивать через франчайзи. Могут возникнуть проблемы с логистикой и качеством запчастей, но они решаемы.

Организаторам мероприятия — Консалтинг-Центру «ШАГ» — было приятно, что спикеры пришли с готовыми вопросами к экспертам и в итоге вынесли для себя полезные идеи по дальнейшему развитию своего бизнеса. Все участники Грабли-Клуба отметили, что такой формат, где встречаются представители разных поколений бизнеса, полезен и интересен. А особо отметили уютную атмосферу встреч, которая располагает к продуктивному общению. ✨

Записал Павел Азыркин

Аборигены против пришельцев

Нередко в компаниях среднего бизнеса можно наблюдать характерную картину: уровень руководителей подразделений отстает от вызовов кризисной ситуации в отрасли, от сложности и масштаба стоящих перед бизнесом задач. Не хватает квалификации, опыта. Не хватает реального владения теми инструментами управления, которые дают преимущества в конкурентной борьбе, будь то бюджетирование, категорийный менеджмент, современные маркетинговые технологии или продвинутая система управления товарным запасом.

Для компаний, которые многие годы варились в собственном соку и сохраняли кадровый костяк с момента основания, разрыв такого рода складывается обычно на протяжении многих лет. И далеко не всегда может быть преодолен с помощью одного только обучения. Нужны другие люди, с другим кругозором и опытом. На рынке труда таких людей найти можно. Сложнее бывает встроить их в сложившийся коллектив. Особенно в случае, когда одновременно с поиском людей идет реорганизация компании, когда отделы объединяются в департаменты и на топ-уровне создается еще один управленческий слой. Самыми непростыми бывают ситуации, когда из непосредственного подчинения генеральному директору или владельцу прежние руководители переходят в подчинение новому директору департамента.

Неприятие новичка, трения и конфликты по поводу и без, скрытый и прямой саботаж распоряжений — явления в такой ситуации достаточно распространенные. Не случайно в практике управления нередко следуют правилу: «Пришел новый руководитель — заменил на своих людей команду ключевых подчиненных». Однако такой путь опасен для исторически сложившихся компаний: он означает разрушение коллектива с его традициями, человеческими отношениями, корпоративной культурой. А ведь если бизнес поднялся на ноги и еще жив — значит, его коллектив и история не так уж мало значат для

выживания и успеха. Да и для владельцев сложившийся коллектив и персонально каждый сотрудник-ветеран — особая ценность, лежащая в плоскости человеческих отношений.

Волна негатива и сопротивления, поднимающаяся вокруг нового топа, часто подталкивает владельцев к противоположному решению: кандидат не справился

с ситуацией — ищем нового. В каких-то случаях это оправданно. Но далеко не всегда. Дело в том, что первое такое увольнение создает опасный прецедент: «старички» укрепляются в мысли, что так же легко смогут избавиться от любого неугодного начальника. А значит, у каждого последующего кандидата, как бы хорошо он ни был, остается все меньше шансов усидеть в седле. Получается, что первое кардинальное кадровое изменение, первая

попытка внедрения топ-менеджера со стороны — она же и решающая, наиболее ответственная во всей программе кадрового укрепления компании. Как лучше подготовиться к этому решающему шагу? Сформулируем несколько рекомендаций.

1) Подготовьте коллектив к появлению нового топ-менеджера. Проведите собрание с руководителями, которые войдут в создаваемый департамент на новых, возможно более скромных правах. Ознакомьте их с проектом департамента, функциями его отделов, предполагаемым распределением прав ответственности. Объясните, какие нерешенные задачи должен решить новый руководитель, какой опыт привнесет в компанию, каков будет объем его ответственности и почему на данном этапе развития бизнеса такой человек необходим.

2) Оцените риски сопротивления со стороны подчиненных. Ответьте себе на вопрос: от кого из будущих подчиненных можно ожидать наиболее отчаянного сопротивления? Кто обладает наибольшим авторитетом и силой характера? Кто имеет наибольшее влияние и неформальную власть в коллективе? Кто крепко держится



за эту власть и не сдастся без боя? При необходимости проведите индивидуальные беседы и осторожно прощупайте: как относится сотрудник к будущим изменениям, каким себе представляет нового руководителя, чего ожидает от него, а что было бы категорически неприемлемо. Имейте в виду: учитывать эту информацию при поиске и отборе кандидатов не менее важно, чем любую другую.

3) Проводя собеседование с кандидатами, сравнивайте их с будущими подчиненными — по умению поставить себя и завоевать авторитет, по силе влияния на людей, по способности добиваться своего не административным принуждением, а силой личности. Поинтересуйтесь, был ли в истории кандидата опыт «освоения» сложившихся коллективов, в которые он приходил как чужак. Помните: если в компании есть потенциальные «бунтари», то по-человечески более слабый руководитель против них не выстоит. Лучше даже не пробовать.

4) Дайте новичку время. Если за первые два-три месяца новый руководитель во многом оправдал ожидания, но не избежал конфликтов с подчиненными и не уладил их — не спешите становиться на его сторону. Но и не спешите увольнять, даже если подчиненные исторгают потоки

жалоб и недовольства. Посмотрите, как человек ведет себя в конфликте. Если не опускает рук, не пытается переложить проблему на вас, держит удар, методично гнет свою линию и не впадает в гнев или обиду — дайте ему время. Практика показывает, что разумный испытательный срок для топ-менеджера, за который он мог бы полностью раскрыть себя, — до полугода.

5) Если противостояние топ-менеджера и подчиненного начальника отдела затянулось надолго и наносит вред делу — жестко переговорите с обоими и предупредите: или они наладят нормальные отношения, или уволены будут оба. Если ситуация не двинется с места — будьте готовы исполнить это решение. Каким бы тяжелым оно ни было, это все же меньшее зло, чем оставить все как есть или уволить кого-то одного. Для коллектива это будет уроком на будущее: шеф не предаст своих, но не потерпит от них вседозволенности.

Постепенно, через продуманную цепочку кадровых перестановок и комбинаций, можно усилить компанию, сделать мобильной и успешной, введя в ее состав одного или нескольких более сильных управленцев и таким образом укрепив топ-менеджерское ядро. ✨

Юрий Пахомов

В мире мудрых туфель

Многие люди, особенно девушки, очень любят туфли. Но еще все мы очень любим умные мысли.

Об этом свидетельствует бесконечное число изданий книг с универсальными названиями вроде «В мире мудрых мыслей». И столь же бесконечное число интернет-сайтов, содержанием которых являются исключительно цитаты, афоризмы, поговорки и пословицы, представляемые в качестве квинтэссенции мирового разума.

Да и вставить к месту в разговор глубокомысленное изречение вовсе не зазорно. Наоборот, воспринимается как признак скромно скрываемых глубочайших познаний и образованности.

Не будем злословить — конечно же эта приверженность к чужим умным мыслям происходит вовсе не потому, что нам не хватает своих. Просто, скажем так, мудрость доставляет нам эстетическое удовольствие — когда бы и где бы она ни повстречалась нам на пути.

По-видимому, эту же мысль разделяют и дизайнеры итальянского ритейлера «Moveshop», которые самым революционным образом попытались соединить туфли и мудрые мысли. Они не стали украшать полки со стильной обувью брендами производителей. А вместо этого повесили над этими полками столь же изящно, как и сама обувь, оформленные готическим шрифтом сентенции. Все — в одном стиле:

«No justice No peace» – Нет справедливости, нет мира

«No gods No masters» – Ни богов, ни хозяев

«No leaders No followers» – Ни лидеров, ни последователей



«No knowledge No freedom – Нет знания – нет свободы

Если поинтересоваться, откуда взялась эта библиотека мудростей, окажется, что здесь есть один общий знаменатель. Это современная молодежная музыкальная культура. Буквально такие или слегка переиначенные названия звучат в альбомах последних десятилетий мастеров хип-хопа, трэш-металла и дет-металла, грайндкора и т.п.

Однако и сами эти сентенции попали в песни не случайно. За каждой из этих фраз — длинная предыстория, тянущаяся от первых анархических идей Луи

Блана, через столкновения профсоюзных колонн с властями, сквозь борьбу феминисток за право на контрацепцию и другие свободы, через бурные протесты афроамериканцев против «полицейского расизма» и так далее к нашим дням.

И становится интересно. В этот магазинчик в Вероне действительно ходят сплошь бунтари? — И что, они действительно

сегодня носят такие изящные туфли?

Честное слово, ну очень хотелось бы взглянуть на показатели структуры продаж магазина. Прибавилось ли число посетителей после редизайна? Изменился ли качественный состав покупателей? Увеличился ли объем продаж?

Но вот ведь что самое главное: размышления о смыслах надписей и влиянии этих смыслов на продажи произошло уже намного позже.

А сначала — просто зацепился глаз. И не дал пройти мимо.

Может быть, это и все, что требовалось? ✨

Евгений Емельянов

Совещания на прогулке

Исследование ученых Стэнфордского университета (*Stanford News*, <http://news.stanford.edu/news/2014/april/walking-vs-sitting-042414.html>) предоставляет нам научные доказательства того, что ранее юмористически очевидного утверждения, что совещания во время прогулок могут способствовать расцвету творческой энергии.

Количество креативных результатов во время прогулки может возрасти более чем на 60 процентов, показывают результаты экспериментов.



Участников исследования просили заполнить тест на «дивергентность мышления» — метод, обычно используемый для исследования творческих озарений. Тест на дивергентное мышление подразумевает «мозговой штурм» относительно альтернативных вариантов использования некоторого объекта. Участники, часть из которых прогуливалась, а другая часть работала сидя, должны были предоставить как можно большее количество вариантов решений относительно заданного им набора объектов. Затем авторы эксперимента оценивали решения с точки зрения их оригинальности и соответствия заданным критериям.

Подавляющее большинство «прогуливающихся» участников эксперимента демонстрировали гораздо более выраженный высокий уровень креативности по сравнению с «сидящими» участниками. Интересно, что авторы исследования не обнаружили значимых различий между теми, кто «прогуливался» внутри помещения, и теми, кто реально гулял на улице. Оба этих типа «прогуливающихся» были более креативны, чем «сидящие».

Однако не спешите. Прежде чем вы переведете все ваши утренние совещания «в движение», обратите внимание на то, что в эксперименте обнаружилась парочка подводных камней. Авторы определили, что «мозговой штурм»

во время прогулки может одновременно затормаживать возможность сосредоточиться на теме.

Чтобы измерить этот результат, исследователи давали испытуемым задание на словесные ассоциации. Они давали участникам три отдельных слова и затем просили их найти то одно слово, которое ассоциативно с ними связано. Этот тест показал, что «прогуливающиеся» показывали гораздо худшие результаты, чем «сидящие».

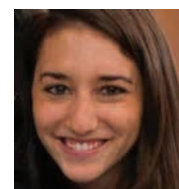
Авторы исследования предположили, что полученные результаты показывают то, что обычно смешано в нашем целостном мыслительном процессе. Поэтому на первой стадии — генерации идей — лучше прогуливаться. Но, когда приходит время сфокусироваться на анализе и принятии решения — лучше уж сесть за стол.

«Конечно, здесь нужна еще большая работа, чтобы разобраться в причинных механизмах, — добавляют исследователи. — Несомненно одно: мы должны считаться с тем, что в процессах мышления непосредственное участие принимает не только голова, но и все тело». ✨

Автор — Лора Монтини (Laura Montini) — корреспондент Inc.

Источник: <http://www.inc.com/laura-montini/study-provides-a-great-reason-to-go-for-a-walking-meeting>

© Перевод: Консалтинг-Центр «ШАГ»



Из записной книжки консультанта

Директор по продажам: «У меня такого человека, кроме меня, нет, да и меня самой нет, если честно».

Консультант: «Чем ценен для вас отдел маркетинга?» Менеджер: «Семью кругами ада!»

Из внутрифирменных документов компании: «Стандарт по внедрению стандартов».

Менеджер, завершая доклад Владельцам: «Прошу прощения, что сказала много лишнего и не сказала того, что вам хотелось услышать».

Учредитель: «У нас уже большой опыт начинаний и неокончаний».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» **Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов
Выпускающий редактор: Гульнара Мингачева **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» 2017 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

К читателю

С бесперебойной регулярностью выходит наш бюллетень уже 17-й год. Вместе с читателями мы радовались расцвету бизнеса начала 2000-х, вместе ухнули в яму кризиса 2008-го, вместе выкарабкивались из нее. И докарабкались наконец до new normal: таинственного пророчества о том, что отныне все будет не так, как прежде, а как — Всевышнему лишь известно.

Всем, кто хочет быть успешным в новом усложняющемся мире, предстоит учиться, учиться и учиться. Учимся и мы. И хотим честно делиться с своими мыслями о наступившем времени, пусть даже и спорными. И тем новым и полезным, чему выучились и что узнали — от клиентов, от партнеров, от более молодых и более приспособленных к новой реальности коллег.

Вступая в новую неведомую жизнь, мы посвящаем это новое приложение к «Жизни бизнеса» главному, как считают многие, источнику трансформаций бизнеса и повседневной жизни — информационно-коммуникативным технологиям. Технологии ошеломляют неожиданностями. Переворачивают с ног на голову наши представления о бизнесе. Сметают в тартарары целые отрасли и выводят на мировые рынки малюсенькие компании из двух с половиной студентов.

Вместе с нашими читателями мы выходим встречать стремительно несущееся на нас будущее. С открытыми глазами и трезвым рассудком. Не очаровываясь плясками и рекламным фейерверком вокруг всего нового. Но и не боясь пробовать то, что уже попробовали другие и при этом не отравились.

Что такое «цифровая трансформация» и как ее понимать? Говоря о цифровой трансформации в узком смысле, большинство экспертов четко отделяют нашествие «электронных» новшеств на бизнес 10–15-летней давности — от

нашествия «цифрового». Цифровая трансформация — это не автоматизация бизнес-процессов: у многих уже случилась давно. И не новые возможности в передаче информации и внутренних коммуникациях — как правило, они уже давно не новые. Это не гаджеты, не интерфейсы, не каналы связи. Прежде всего это полезное использование колоссального количества данных, накапливаемых в различных информационных системах. «Человечество только нащупывает таящиеся в данных возможности, только создает первые прецеденты их использования — говорит эксперт ведущего мирового агентства Gartner Андреа ди Майо. — Но в перспективе основанные на данных экономика, управление и повседневный быт людей

зададут принципиально новый уровень ориентировки в потоке событий окружающего мира. Уже сейчас на отдельных прорывных примерах мы видим, как мир становится более понятным, более прозрачным и предсказуемым, как при необходимости любая точка планеты может стать как бы видимой на расстоянии вытянутой руки» (<http://www.pcweek.ru/themes/detail.php?ID=193538>).

Формируя материалы для «Цифровой трансформации», мы не будем придерживаться столь жестких границ. Постараемся уделить внимание всему, что, на наш взгляд, еще не вошло в привычку бизнесменов и менеджеров нашего поколения, что все еще вызывает и удивление, и настороженность.

По старой доброй традиции — поздравляем нас с починном, а вас — еще с одной возможностью поразмышлять, пообщаться, и, может быть, вместе сделать что-то стоящее. ✨

Юрий Пахомов, главный редактор приложения «Цифровая трансформация»



Судьба «традиционных» бизнесов в эпоху цифровой трансформации (часть 1)

Одна из особенностей нашего «ускоряющегося» мира состоит в том, что изменения в реальной жизни начинают опережать наше понимание сути этих изменений. Язык и вся система понятий, призванная объяснять и осмысливать мир, помогать ориентироваться в нем, не поспевают за изменениями самого этого мира.

И вместе с тем — вот ведь совпадение! — мы живем в эпоху напористой, агрессивной журналистики. Журналистика, которая не оперирует понятиями, а общается с нами яркими, слепящими сознание и впечатывающимися в память слоганами. Поток слоганов — об информационных войнах,

о клиентском опыте, о цифровой трансформации, — создает у нас на какое-то время иллюзию понимания. Но иллюзия тотчас развеивается, стоит нам столкнуться с реальными проблемами, с необходимостью принимать конкретные решения и совершать конкретные действия.

Тема цифровой трансформации — модная, побившая все рекорды по частоте мелькания в прессе, несет в себе колоссальную неразбериху терминов и понятий. Неразбериха в публикациях, неразбериха в головах, в попытках договориться и понять друг друга, в конце концов — неразбериха в управленческих решениях и реальных действиях менеджеров и бизнесменов.

Один из узлов подобной неразберихи — кочующий по статьям и презентациям призыв лихих журналистов к «глубокой», «настоящей», «подлинной» цифровой трансформации. Оптимизировать с помощью современных ИТ-средств внутренние процессы компании, — говорят они менеджерам и бизнесменам, — это уже не круто! Автоматизировать взаимодействия с контрагентами — семечки! Выстраивать омниканальные и индивидуализированные отношения с розничными клиентами — вчерашний день! Революционные изменения в бизнес-модели компании — вот это настоящая, глубинная, истинная цифровая трансформация! Вот трансформация, сулящая фантастические прибыли и абсолютные конкурентные преимущества! И повсеместно приводятся надоевшие уже примеры Uber, Airbnb и подобных им «электронных маркетплейсов», выдавливающих с рынка традиционные формы ведения дел, будь то такси или сдача квартир в аренду. Да, у Uber и Airbnb все красиво: удобство, скорость и дешевизна встреч «изначальных продавцов» (таксистов или владельцев жилья) с «конечными потребителями» (гражданами, которым нужно куда-то ехать и где-то жить) — беспрецедентны и недостижимы для отраслевых конкурентов предыдущего бизнес-поколения. Но любой ли бизнес способен трансформироваться на манер Uber в принципе? Не противоречит ли uber-модель самой природе того или иного бизнеса?

Задача моих дальнейших рассуждений — показать, что многие традиционные бизнесы, т.е. бизнесы ушедшего века, в принципе не могут стать похожими на Uber и Airbnb. И не должны стремиться к этому. И не нужно попусту растрачивать на это свои ресурсы. Оговорюсь, что это мое категорическое заявление касается не любых традиционных бизнесов, а лишь тех, которые непосредственно создают ценность для своих потребителей. Сами создают ценности в форме товаров и услуг, а не посредничают между потребителями и создателями ценностей. Итак, переходим к аргументации.

Что составляет ядро маркетплейсов типа Uber и Airbnb? Мощный программный комплекс, способный в автоматическом режиме собирать, накапливать, обрабатывать и интегрировать информацию о поставщиках товара или услуги, о важных для клиента характеристиках товаров и услуг в привязке к каждому поставщику, о сигналах от клиентов, испытавших радость или печаль после того, как приобрели товар или воспользовались услугой. И еще много чего должен уметь такой программный комплекс для того, чтобы и продавцу, и покупателю было удобно и приятно иметь с ним дело. Что еще для полноты успеха «уберам» нужно? Нужно дать пользователям возможность подключиться к этому электронному супермозгу через свои мобильные устройства. Продавцу — через свое мобильное приложение, заточенное под роль продавца, покупателю — свое, заточенное под роль покупателя. Но такие скачиваемые с ресурсов «уберов» приложения — тоже часть их программного комплекса, часть супермозга «цифровой компании». Получается, кроме этого «супермозга» да, возможно, команды айтишников, которые его обслуживают и развивают, ничего у «уберов» и нет.

Если вы владеете розничной сетью — как вы будете, имея один лишь «супермозг», физически приобретать товар у поставщиков и физически доставлять его покупателям? Никак, потому что у «супермозга» нет своих рук. Роль «супермозгов» в розничной торговле играют продвинутые интернет-магазины. Однако, несмотря на то, что многие розничные сети уже обзавелись интернет-магазинами, это вовсе не означает, что они «трансформировались» в маркетплейсы. Это означает, что розничная сеть завела и начала выращивать рядом с собой и отдельно от себя совершенно новый бизнес. Он опирается на преимущества и возможности, которые дает ему «материнская» розничная сеть, но от этого не перестает быть отдельным бизнесом. Когда набирали специалистов по электронной коммерции в розничные сети, то через все фильтры к вакансиям работодателей прорывались лишь те, кто одновременно обладал компетенциями и в логистике, и в экономике, и в маркетинге, и в продажах, и в сайтостроении. То есть люди, способные с нуля построить целостный, отдельный от розницы бизнес. И если этот бизнес поначалу, да и впоследствии может использовать ресурсы розничной сети, то это вовсе не отменяет того факта, что интернет-магазин — отдельный бизнес. Либо зародыш отдельного бизнеса. По природе своей мало чем отличается от таких гигантов, как Alibaba или eBay. Хотите рецепт цифровой трансформации розничной сети в маркетплейс? Извольте, надо сделать всего лишь пять простых шагов и один непростой:

1. Похоронить все свои розничные магазины вместе с продавцами — супермозгу они не нужны.

2. Отказаться от транспортно-складской логистики, не важно, ваша она или на аутсорсе, — у супермозга нет и не может быть логистики.

3. Обнулить департамент закупок — мозг никогда никаких товаров не закупает.

4. Сократить центральный офис со всеми его службами, оставив одно лишь ИТ.

5. Отдел рекламы, может быть, какое-то время еще у вас поживет, но со временем придется отказаться и от него: Alibaba и eBay знают и уважают во всем мире и без рекламы.

И что тогда останется у вас от прежней розничной сети? Ничего. В лучшем случае бренд, и то вряд ли: слишком уж круто изменили вы свое позиционирование.

Но, как говорится, ломать не строить. А построить нужно что? Правильно, тот самый супермозг, способный бесперебойно и в режиме онлайн сводить в оптимальные цепочки поставщиков с самыми разными товарами, покупателей — с самыми разными запросами, а также обслуживающие этот радостный союз логистические компании. Да еще сделать так, чтобы каждый из трех действующих лиц этой пьесы исправно платил вам комиссионные. Да еще и чтобы рейтинги в автоматическом режиме собирались. Ну и все прочие дополнительные удобства, в которых нуждаются продавцы, логисты и покупатели. Alibaba и eBay смогли сделать это. А вы — сможете? ✨

(Часть 2 читайте в следующем выпуске)

Юрий Пахомов

Главный редактор: Юрий Вильевич Пахомов **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2017 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258–25–02 E-mail: step@stepconsulting.ru

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.