

Бизнес-Грабли Клуб: «Перекрестное опыление»

Выпуск 4

Издательские решения

По лицензии Ridero

2022

УДК 33
ББК 65
Б59

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Бизнес-Грабли Клуб: «Перекрестное опыление» : Выпуск 4. —
Б59 [б. м.] : Издательские решения, 2022. — 74 с.
ISBN 978-5-0056-5754-1 (т. 4)
ISBN 978-5-4498-4155-1

Подошел в конце еще один год, и мы вновь подводим итоги встреч Бизнес-Грабли Клуба. Что за проекты были представлены в этом году? Какие советы получили наши спикеры от экспертов? Подробнее об этом вы узнаете в нашем новом выпуске. Приглашаем и вас выступить в нашем Клубе!

УДК 33
ББК 65

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0056-5754-1
ISBN 978-5-4498-4155-1

Оглавление

Предисловие	5
Встреча 31	7
Комментарий консультанта	20
Встреча 32	24
Комментарий консультанта	35
Встреча 33	39
Комментарий консультанта	45
Встреча 34	49
Комментарий консультанта	56
Встреча 35	62
Комментарий консультанта	70

Предисловие

Перед вами четвертый выпуск серии «Перекрестное опыление». И это первый выпуск, к которому не успел написать предисловие основатель «Бизнес-Грабли Клуба» Евгений Николаевич Емельянов.

«Бизнес-Грабли Клуб» начал свой путь шесть лет назад и за эти годы стал любимым детищем всего «ШАГа». Сам формат – обсуждение бизнес-кейсов молодых предпринимателей – в нашем клубе совершенно особый. Опытные бизнесмены, предприниматели со стажем и консультанты, слушая кейс, задавая вопросы и высказывая свое мнение, фактически проводят групповую консультацию начинающих коллег. А отвечая на вопрос «Что бы вы делали, если бы это был ваш бизнес?», эксперты клуба обращают внимание не только на точки роста, но и на те «грабли», с которыми они столкнулись в свое время и на которые не рекомендуют наступать коллегам по предпринимательскому цеху.

В этом выпуске вы найдете материалы пяти встреч, которые состоялись в пандемийном 2021 году. Часть из них прошла в режиме онлайн, некоторые мы провели очно. Однако к концу года сумели освоить гибридный формат, давая возможность участвовать в наших встречах и выступающим, и экспертам не только из Москвы, но и из регионов. Надеемся, что сможем работать в гибридном формате и далее.

Интересно, что большая часть представленных кейсов относилась к разным вариантам онлайн-бизнесов. При этом офлайн-предпринимательских историй в 2021 году у нас было меньше. Возможно, это было связано с пандемийным периодом, когда бизнес на удаленке был гораздо более привлекателен для начинающих бизнесменов.

Посмотрим, что покажет год 2022-й. Хочется увидеть на встречах «Бизнес-Грабли Клуба» предпринимателей из разных регионов страны. Надеемся на новые лица и при этом планируем приглашать тех, кто уже к нам приходил. Ведь так интересно узнать продолжение их историй.

Приходите к нам очно или в дистанционном режиме. Будем рады обсудить ваш кейс или включить вас в круг экспертов.

До новых встреч на площадках «Бизнес-Грабли Клуба».

Светлана Емельянова

Встреча 31

*Построить стадион в одиночку –
легко!*

31-я встреча «Бизнес-Грабли Клуба», где опытные предприниматели дают советы более молодым (по предпринимательскому стажу) коллегам, проходила в онлайн-формате.

*Своим опытом создания производственного бизнеса с нуля поделилась **Виктория Качан** – руководитель самарской компании **Uniwood**. Проект стартовал осенью 2017 года. Сегодня Uniwood производит более 50 моделей конструкторов из фанеры, которые являются уникальными разработками, для детей. Есть даже собственное приложение дополненной реальности, которое делает игру с конструктором еще более увлекательной. В ярком, разностороннем, проблематизирующем выступлении вниманию экспертов был представлен поучительный рассказ, в котором переплелись история становления бизнеса и личная менеджерская история самой Виктории.*



Три года назад Виктория взялась за управление производством в роли технического директора, не имея опыта работы в производственной сфере. Правда, к тому времени ей удалось успешно справиться с задачей открытия с нуля двух ресторанов, не имея опыта работы в ресторанном бизнесе. Людей в свою команду Виктория в основном отбирала, также ориентируясь в первую очередь на человеческие качества, талант, ответственность, работоспособность и стремление к развитию, а не на специальные знания и профессионализм. Ей повезло быстро найти подходящего человека, обладающего опытом изготовления конструкторов из фанеры. Оглядываясь назад, Виктория все же не советовала бы новичкам начинать с нуля сложный произ-

водственный бизнес. Опыт управления производством, наверное, помог бы избежать ошибок и трудностей на начальном этапе реализации проекта.

«Семь раз отмерь – история не про нас». Считается, что бизнес-проект должен начинаться с идеи и плана. С другой стороны, «можно сколько угодно отмерять, но так ни разу и не отрезать». Активное разумное действие всегда было приоритетом для Виктории и компании Uniwood в целом. Много, конечно, происходило по «воле случая». Открывались возможности, было стремление их использовать по максимуму. Ситуация в начале была даже немного комичной. «Мы были похожи на воспитанников детского сада, которым в руки попали ножницы». По случаю купили лазерный станок, но идеи, как использовать такое оборудование для зарабатывания денег, не было. Трудно сказать, родился ли бы из этого бизнес и какой именно. Свою роль сыграло личностное отношение учредителя к деревянным моделям и важное событие в жизни страны и города, определившее вероятный спрос со стороны рынка, – шла подготовка к проведению чемпионата мира по футболу, и стремление заработать на волне интереса к чемпионату казалось разумным.

Без права на раскачку. Решили сделать сувениры – модели стадионов, которые можно было бы продавать в рамках чемпионата мира. Старт получился успешным. Первый сувенир – конструктор «Самара-Арена» – попался на глаза губернатору, очень ему понравился и был

представлен на стенде Самарской области в Кремле. Оперативно сделали модели и других стадионов, которые использовались в качестве подарков от губернатора. На старте проекта не было понимания того, что и как нужно делать для организации производственного бизнеса, но времени для сомнений и поиска наилучших решений тоже не было. Поэтому безотлагательно приступили к выполнению понятных действий, необходимых для запуска производства: поиску инженера, брендингу и регистрации торговой марки, разработке упаковки, поиску поставщиков материалов, производственного помещения, закупке оборудования. Все было сделано очень быстро: в сентябре 2017-го начали разрабатывать первую модель, в марте 2018-го уже переехали в полностью оборудованное производственное помещение.

Первые «грабли». Вскоре после старта продаж обнаружилось серьезные проблемы с качеством продукции. Качество материала и комплектации наборов оказалось неудовлетворительным. В готовых конструкторах могло не оказаться необходимых деталей, комплектующие могли легко перепутать при упаковке. К тому же росло незавершенное производство – неиспользованные для комплектации моделей детали. И, соответственно, столкнулись с недопустимо большими производственными издержками. Все это было следствием неправильной организации работы. Производство было достаточно хаотичным, часто работали «из-под ножа» (по терминологии ресторанного бизне-

са), фактически без складских запасов, отсутствовал контроль качества. С другой стороны, не оправдался расчет на большие объемы продаж моделей стадионов. Напрашивался вывод о том, что компания ошиблась с выбором целевой аудитории. Попробовали поработать с архитектурной тематикой: сделали модели самарских достопримечательностей, Государственного исторического музея в Москве, – результаты продаж тоже не впечатлили. Рынок же деревянных конструкторов оказался конкурентным. Чтобы на нем удержаться, нужно было подготовить конкурентоспособное предложение и, конечно же, наладить эффективное производство.

Работа над ошибками. Что же помогло понять, какие изменения требуется осуществить в управлении производственными процессами? По инициативе собственника Виктории посчастливилось пройти обучение «бережливому производству». Видение необходимых изменений пришло не сразу. Прошло немало времени, прежде чем она приступила к их реализации. Начала с того, что провела «фото дня» с полным хронометражем всех операций. Увидела реальную картину и степень загрузки сотрудников. Переосмыслила процессы и роли, выстроив конвейерное производство. Исправили ситуацию с качеством продукции: поменяли поставщика фанеры, систематизировали работу по комплектации конструкторов, появилась четкая карта комплектации. Использовали технологию кон-

троля наподобие той, которая применяется в операционных (проверка на наличие лишних деталей, оставшихся после комплектации). Создали отдел технического контроля и внедрили персональную ответственность за качество для упаковщиков и сотрудников ОТК. Производственный процесс сделали плановым: появились планы выпуска на каждый день и складские запасы. Избавились от «незавершенки» (некомплектных остатков), – все заготовки теперь превращаются в готовую продукцию в течение дня. Наряду с повышением эффективности производства сменили тематику конструкторов – сфокусировались на детской аудитории как целевой. Изменили и расширили ассортимент выпускаемой продукции, разработали и начали производить новые линейки конструкторов для детей.

Достижения, которыми можно гордиться. Главный результат своей работы Виктория кратко сформулировала так: с производством справились, научились выпускать продукцию хорошего качества. Больше нет отрицательной обратной связи от клиентов. Удалось вывести качество на уровень выше, чем у большинства конкурентов. Это отмечают и клиенты, и эксперты. По отзыву одного достаточно компетентного клиента, продукция Uniwood входит в малый список конструкторов, от работы с которыми можно получить удовольствие. Получилось отстроиться от конкурентов по ассортименту. Определена и продвигается концепция моделей с игровой

механикой или досуговой составляющей. После сборки все модели Uniwood представляют собой самостоятельные игрушки или объекты для творчества.

«Незаменимых людей на самом деле нет, есть неповторимые люди». Виктория поделилась принципами управления персоналом, сформулированными в результате обобщения своего опыта руководства проектными командами. Главное – смотреть на людей «с широко открытыми глазами», не ограничиваясь узкими рамками заданного функционала. Стремиться распознать таланты и умения человека, понять, для каких задач человек лучше подходит. Тогда сотрудник, устроившийся оператором, может на поверку оказаться талантливым, креативным инженером, способным придумывать оригинальные модели. Важно стараться не брать временных людей, которые подходят, только чтобы закрыть «дыру», как-то «перезимовать». Иногда приходилось перегружать проверенных в деле сотрудников, чтобы получить возможность в спокойном режиме найти подходящих людей. С другой стороны, не нужно удерживать сотрудника, если видно, что он перегорел, или у него есть потребность, которую данная работа удовлетворить не может, или когда человек стремится к чему-то большему. Работник может быть уникальным по сочетанию многих талантов, но и в этом случае его можно заменить несколькими специалистами. Этот вывод Виктория в полной мере относит и к позиции руководителя, поэтому не стремится замкнуть все процессы на себя

и стать незаменимой. Она категорически против такого подхода, считает его «трудовым экстремизмом».



Вопросы экспертам. Недавно собственник попросил Викторию возглавить компанию в должности исполнительного директора. Продажи остаются самым слабым звеном бизнеса Uniwood, в компании даже отсутствует отдел продаж как таковой. Отсюда наиболее актуальная задача — научиться хорошо продавать производимую продукцию. От экспертов Виктория хотела получить ответы на вопросы, касающиеся инструментов работы с целевой аудиторией, выбора наиболее эффективного канала продаж, способов снижения издержек и себестоимости. Важно было также узнать мнение экспертов

о функциях и оптимальной численности отдела маркетинга для компании подобного масштаба, а также о критериях оценки его работы. Для формирования отдела продаж – понять, какие люди и с какими функциями здесь нужны.

Вопросы и рекомендации экспертов. Прежде чем дать свои оценки и предложения по развитию бизнеса компании Uniwood, эксперты задали Виктории ряд глубоких и конкретных вопросов для уточнения понимания финансово-экономического состояния компании, ее положения на рынке, оснований выбора целевой аудитории и номенклатуры продукции, соотношения разных каналов продаж, возможностей производства для обеспечения роста объемов продаж. Экспертов интересовали возможности и ограничения в развитии бизнеса, которые определяются стратегическим выбором собственника, а также задачи на ближайшую и более отдаленную перспективу. Обсуждение очень напоминало коучинг-сессию. Вопросы экспертов прояснили для руководителя компании понимание проблем бизнеса и возможностей их решения.

Ответы Виктории дополнили картину, представленную в выступлении. Собственник поставил задачу достигнуть точки безубыточности за четыре месяца. Хотя возможности производства позволяют выпускать широкий ассортимент продукции, для собственника важно развивать именно направление деревянных конструкций под брендом Uniwood. Денежный поток

нужно получить именно в этом бизнесе, задача — сделать это направление прибыльным. Сомнений в правильности выбора целевой аудитории у руководства компании на самом деле нет. Вопрос скорее в том, каким должен быть подход к этой аудитории. Виктория считает, что не все потребности рынка закрыты выпускаемой продукцией, у собственника есть идеи, которые можно развивать, производить то, что еще никто не делал. Складской запас сегодня превосходит текущие продажи, и уже столкнулись с перепроизводством. Компания может удвоить выпуск продукции, не расширяя производство, за счет увеличения сменности. Существенное увеличение объема продаж даже с большой скидкой позволит, по мнению Виктории, снизить долю косвенных затрат. Поиск крупных оптовых покупателей может оказаться приоритетным направлением развития продаж в краткосрочной перспективе. В будущем же хотелось бы развивать этот бизнес не только в России, но и за рубежом, у компании есть для этого хорошие предпосылки.



Что посоветовали эксперты? Прежде всего, серьезно обсудить с собственником сроки и пути выполнения поставленной задачи. Четыре месяца – слишком короткий срок, да еще при столь жестких ограничениях – развивать только направление детских конструкторов. Следует договориться с собственником о реальных сроках (эффективную структуру продаж можно создать за полтора года). Предложить собственнику план с динамикой финансовых показателей и программу действий для их достижения. Конечно же, имеет смысл посмотреть на рынок шире и по возможности выйти из узкой колеи одного направления – в частности, поискать партнеров, в маркетинг которых можно встроиться (например, выпуская комплектующие). Причем такой путь необязательно предусматривает отказ от продвижения собственного бренда.

Еще совет – поскорей «отстроиться» от конкурентов, используя инструменты маркетинга. Ведь предпосылки – эксклюзивная продукция (гидравлическая рука, катапульта) – у компании есть. Помочь выразить и донести до людей уникальность продукции Uniwood, объяснить потребителям, почему лучше купить конструкторы именно данного бренда – это как раз задача маркетолога. Целевая аудитория – это не только дети, но и родители, а также детские учреждения, частные и государственные. С ними тоже необходимо выстроить коммуникацию, послать месседж о преимуществах Uniwood.

По мнению экспертов, не стоит сбрасывать со счетов и те направления, которыми уже пытались заниматься раньше. Имеет смысл поискать там, где нет конкурентов, чтобы стать первыми. Нужно пробовать, хотя может и не получиться. Это и сувениры, в том числе для болельщиков, которые можно продавать через ритейл спортивных клубов. В спортклубы нелегко попасть, с ними трудно работать, но там есть возможности для продаж. Хороший вариант – коллекции, которые могут стать отдельным направлением. Однако коллекции предполагают уникальность продукции, известность бренда, требуют создания сообщества коллекционеров. Продажа конструкторов по подписке – еще одна неплохая возможность для продвижения продукции на рынок.

Отвечая на вопрос о функциях отдела маркетинга, эксперты объяснили, чем маркетинг помогает произ-

водству и продажам. В компании должен быть человек, который думает о том, как захватить рынок. И чем больше направлений, тем больше может потребоваться таких людей. Задача маркетолога — сказать, на какие клиентские ниши стоит ориентироваться, где есть спрос. Причем часто это не столько аналитика, сколько чувство рынка. Если не хватает данных о рынке, маркетолог заказывает исследование у агентства, четко обозначив, что именно надо узнать. В свою очередь, главная задача отдела продаж — в том, чтобы выстроить и поддерживать отношения, основанные на доверии, с определенными группами покупателей.

Самой Виктории посоветовали поскорей войти в роль управленца, задача которого подобрать необходимых специалистов и организовать их работу, выйдя из роли «человека-оркестра», совмещающего в себе одновременно функции начальника производства, маркетинга, продаж и бухгалтерии. Экспертами было предложено много идей — есть возможность взять на вооружение то, что ляжет на душу. Завершилась встреча на позитивной ноте, с пониманием того, что у Виктории сложились хорошие партнерские отношения с собственником и у бизнеса есть будущее. Участники встречи искренне пожелали успехов руководству компании Uniwood и пригласили Викторию в клуб в качестве эксперта.

Комментарий консультанта

**Светлана Емельянова,
генеральный директор «ШАГ Консалтинг»**

Кейс Uniwood – пример современного бизнес-проекта, рожденного на стыке идей нашего времени.

Во-первых, это – тренд на entertainment. Даже взрослые (что уж говорить о детях) все большее внимание уделяют своему досугу и ищут разные способы его проведения. И здесь проект, представленный Викторией Качан, дает возможность и осмотра небольшой «музейной экспозиции», и самостоятельной сборки стадиона из деревянного конструктора.

Во-вторых, мы все больше наблюдаем, как появляются сервисы, направленные на совместное времяпрепровождение детей и родителей. А ведь, как известно из психологии, совместная деятельность объединяет. Поэтому чем больше возможностей у семьи что-то делать вместе, тем ближе и лучше будут отношения между ее членами.

В-третьих, в эпоху поворота человечества к натуральным материалам дерево существенно выигрывает по сравнению с любыми пластмассовыми изделиями, а производственный бизнес в нашей стране в последнее время получает все большее распространение. Поэтому производственный бизнес и создание деревянных изделий не может не радовать.

В целом и идея стартапа, предложенная собственником, и достижения команды под руководством Виктории показывают, что на базе этого проекта можно строить бизнес. Однако реалистичность поставленных собственником целей справедливо вызвала у экспертов вопросы не сама по себе, а в контексте заданной временной перспективы. И здесь, конечно, нашей героине предстоит освоить навык взаимодействия с собственником бизнеса, который, на наш взгляд, является одной из ключевых компетенций для любого управляющего. Хороший CEO – это тот, кто может и услышать владельца бизнеса, и возразить ему, и принять его точку зрения, и отстоять собственную. В случае Виктории придется бороться за интересы команды и отстаивать более реалистичный график проекта и достижение обозначенных собственником результатов.

Темы продаж и маркетинга естественно встают в любой ситуации любого бизнес-начинания. И про это много говорили эксперты. Мы же хотели бы подчеркнуть, что если CEO не отдает профессионалам ключевые функции, вряд ли можно ждать хорошего результата по двум причинам. Причина первая: никакой CEO не может быть компетентнее профессионала в конкретной сфере и уровень профессионализма CEO во многом определяется тем, способен ли он собрать под своим руководством команду высококвалифицированных менеджеров, которой будет управлять. Причина вторая: если CEO занимается любой из функций, он не занима-

ется тем, чем должен заниматься — общим управлением. А туда входят и стратегия, и планирование бизнеса, и политики, и система управления — много того, что делается именно с позиции CEO.

Резюмируя, хочется сказать, что В. Качан придется учиться делегировать функциональные менеджерские задачи своей команде и выполнять то, что есть зона ее ответственности. А вот про это настоятельно рекомендуем подумать всерьез! Потому что контракт собственника и CEO — ключевой момент в работе любой компании. Это часть корпоративного управления, которую не стоит игнорировать во избежание риска возможных деловых и межличностных конфликтов в будущем.

**Любовь Горбунова,
старший партнер «ШАГ Консалтинг»**

Uniwood достойно прошел первый, обязательный для производственного стартапа период — отработку технологического бизнес-процесса. То, что руководитель компании Виктория Качан уделяет бережливому производству все свое внимание, вполне объяснимо. Очевидно, что если бы компания не смогла обеспечить качество продукции, то это свело бы на нет весь бизнес.

В то же время сложилось впечатление, что на момент презентации бизнеса вся система управления сводилась к производственному процессу. Занимаясь исключительно этой темой, не обращая внимания

на построение продаж и маркетинга, бизнес рискует остаться местечковым, региональным, хотя имеет отличный рыночный потенциал. Радует, что руководитель Uniwood услышала мнение экспертов «Бизнес-Грабли Клуба» и озаботилась построением интернет-продаж. Удачи, Виктория!

Встреча 32

Психологическая помощь: в поисках УТП

*Первая после выхода из онлайн-режима встреча «Бизнес-Гrabли Клуба», где встречаются опытные бизнесмены и молодые предприниматели, прошла 22 апреля. **Евгения Торбичева и Анна Старовойтова** представили участникам онлайн-сервис психологической помощи «**Спокойно**».*

Откуда растут бизнес-идеи. К началу проекта у Евгении и Анны уже был опыт совместного ведения бизнеса по сдаче коттеджей в краткосрочную аренду – под свадьбы, празднование юбилеев и другие события. Бизнес стартовал в 2014 году, успешно развивается и с самого начала был задуман как услуга в режиме онлайн. Работа из дома позволяла владелицам совместить заработок с полноценным участием в жизни семьи, с воспитанием детей.



Проект «Спокойно» вырос из житейской ситуации Анны и Евгении. Случилось так, что обе столкнулись с трудными жизненными ситуациями и личностными кризисами. Обе искали помощи у профессиональных психологов и психотерапевтов. В конце концов они смогли решить свои проблемы и вернуть жизнь в нужное русло. Но из этой истории был вынесен урок: прежде чем найдешь профессионала, который реально сможет помочь, часто приходится пройти через череду бесплодных начинаний. Пройти через множество психологов и психотерапевтов, разные клиники и консультации. Не получать нужного результата, разочаровываться, искать дальше. Даже рекомендации друзей и сарафанное радио мало помогают в поисках «свое-

го» специалиста. Анна беседовала со многими знакомыми, проводила соцопросы, брала интервью у известных в стране психотерапевтов. Оказалось, что проблема, с которой столкнулись девушки, носит массовый характер. Многие страдают от нарушений психологического характера. Многие считают стыдным и неприемлемым для себя обращаться к психологу, психотерапевту или психиатру. Но и те, кто обращается, часто не могут сразу найти то, что им действительно помогло бы.

А что «у них»? В России статистики по рынку психологических услуг, похоже, не существует. Во всяком случае, Анне и Евгении найти ее не удалось и специалистам о ней ничего не известно. С большим трудом нашли лишь несколько оценочных цифр. В среднем по всем странам мира ежегодно за психологической помощью обращается не менее 12% населения. В России хотя бы раз посещали психолога лишь 6%. В США — 45%.

Американский рынок психологических услуг составляет 260 млрд долларов и прирастает на 6% ежегодно. При этом на каждом временном «срезе» 18% взрослого населения, почти каждый пятый, страдает от психологических, поведенческих или эмоциональных расстройств, и около половины из них обращаются за помощью. Сходная картина наблюдается и в Западной Европе. По сравнению с западными странами российский рынок услуг психологов и психотерапевтов

развит слабо. Но в рыночной динамике Россия отстает обычно на несколько лет, поэтому западный рынок сегодня – это российский рынок завтра. Этому должно также способствовать продвижение психологической помощи в СМИ, введение профессиональных психологов в штат многих организаций.



Стартуем! В ноябре 2019 года был создан сайт проекта, и инициаторы привлекли в команду психолога-эксперта. С того времени бизнес прошел значительный путь. На сегодня проведено 2,5 тысячи сессий с клиентами, штат компании составляет 5 человек, с сервисом

сотрудничают 30 тщательно отобранных психологов. Главный критерий отбора специалистов – искреннее желание помочь человеку.

Сервис работает следующим образом. На сайте клиент заполняет анкету, по результатам которой может быть автоматически сгенерирована рекомендация работать с тем или иным специалистом. Клиент, однако, может и самостоятельно выбрать специалиста на основе размещенной на сайте информации или по результатам знакомства и общения с психологами в чате. Около 20% клиентов приходят по рекомендациям тех, кто уже воспользовался услугами сервиса «Спокойно». Клиенты бронируют время онлайн-сессий, вносят оплату и начинают взаимодействовать со специалистами. Первая пробная консультация стоит 1750 рублей, последующие – 2500 рублей. Специалисты получают в среднем 60% от полученной с клиента суммы, а за качество услуг ответственность перед клиентом несут не психологи, а сервис. Психологам не возбраняется сотрудничать с другими аналогичными сервисами. При этом работают механизмы скрытого контроля, исключающие работу с клиентами «Спокойно» напрямую, минуя сервис. Анна отвечает за набор персонала, нетворкинг и переговоры, пиар, статьи в СМИ. Евгения занимается дизайном и развитием процессов, заложенных в работу сайта.

Одно из достижений бизнеса – сложившееся живое сообщество клиентов и психологов. Это виртуальное

сообщество поддерживает контакты через чат и телеграм-канал сервиса. Психологи отвечают на вопросы, бесплатно поддерживают людей в критических ситуациях. Налажен постоянный сбор обратной связи от клиентов.

Мечта и препятствия на пути к ней. В планах — выход на B2B и оказание услуг компаниям в тех отраслях, где сотрудники особенно страдают от профессионального выгорания. Финансовая задача — через год выйти на ежемесячный доход в 1 млн рублей. Один из главных вопросов, с которыми владелицы пришли к экспертам: значительная часть клиентов уходит после первой или второй сессии. Первоначально их доля составляла 75%, к настоящему времени процент удалось снизить до 55%, но он все еще слишком высок и остается проблемой. Другая проблема: слишком дорого обходится каждый новый клиент и экспериментирование с вариантами воронок продаж пока не позволяет снизить затраты.

Эксперты рассуждают иначе. По правилам «Бизнес-Грабли Клуба», экспертные выступления строятся по формуле «если бы это был мой бизнес, то я бы...» и необязательно содержат прямой ответ на запрос докладчиков. Суждение, в котором было едино большинство экспертов, успевших в ходе доклада и сессии вопрос-ответ изучить сайт «Спокойно» и пройтись по конкурентам: рынок до краев наполнен аналогичными онлайн-сервисами. И все как близнецы похожи

друг на друга: и сайтом, и текстами, и перечнем услуг. При этом «Спокойно» не выпадает по поисковому запросу ни в первых строках, ни даже на первых страницах выдачи: эти места заняли конкуренты, успевшие вырастить обороты до внушительных размеров и располагающие значительными бюджетами на продвижение. Значит, одно из решающих направлений борьбы за будущее бизнеса — это поиск и создание УТП. В чем может заключаться уникальность услуги? В ходе проведенного экспертами мозгового штурма прозвучало несколько возможных вариантов.

Специализация как УТП. Один из таких вариантов — переход от работы с любыми психологическими проблемами к более узкой специализации. Этот путь фактически подсказывала приведенная Евгенией и Анной статистика: более 50% дохода приносят российские эмигранты, переселившиеся в США или Западную Европу. Например, «психологическая помощь уехавшим за границу» как отдельный продукт компании. В пользу концентрации усилий на данной аудитории — как минимум три соображения. С одной стороны, наличие у эмигрантов однотипных проблем и стрессов, вызванных столкновением с непривычными правилами игры, иной культурой, незнакомым социумом. С другой стороны — погруженность бывших россиян в общество, где обращение к услугам психологов распространено и не считается чем-то стыдным или предосудительным. И, наконец, более высокая платежеспособность тех, кто

наладил или начал налаживать зарубежную жизнь. При такой фокусировке эмигранты – не просто основной сегмент целевой аудитории, а нишевая специализация бизнеса, которой должны быть подчинены и продвижение, и механика онлайн-сервиса, и подбор психологов.



Другой вариант – та же специализация, но наоборот: аналогичную помощь можно оказывать переехавшим в Россию русскоговорящим иностранцам. А в развитие этой идеи – поиск англоговорящих российских

психологов или углубленная языковая подготовка тех, кто уже сотрудничает со «Спокойно».

Следующее звено в поисковом размышлении участников — экспансия услуг англоговорящих русских психологов на западные рынки. Это подобно тому, как мировые ИТ-гиганты Запада привлекают услуги не менее квалифицированных, но более дешевых программистов из Индии, Беларуси или России. В отличие от попыток ценовой конкуренции на российском рынке, такое решение не будет вызывать у клиентов опасений в логике «дешево — значит некачественно».

Прозвучала также идея еще более узко специализировать услуги, подбирая для них психологов с достаточно редким профессиональным опытом. Например, экстренная психологическая помощь при эмоциональном выгорании инвестиционных банкиров, менеджеров, консультантов, ИТ-разработчиков и других работников напряженного умственного труда. Или помощь людям, которые проигрались на биржевой игре и находятся в критическом состоянии. Соответственно, и продвижение должно быть нацелено на эту узкую нишу, и цены за услуги узких специалистов следует держать выше цен на те же услуги специалистов-универсалов.

Другой путь поиска своей ниши — проанализировать статистику и приоритетно развивать специализацию на тех проблемах и услугах, по которым клиенты задерживаются для длительной работы и не уходят после первой или второй сессии. Как это часто бывает

в мозговом штурме, был предложен и прямо противоположный подход: развиваться не столько за счет удержания клиентов, сколько за счет привлечения новых. Для этого перенастроить бизнес и специализироваться на проблемах, которые реально могут быть решены в течение одной-двух сессий.

Еще одно направление поиска УТП, независимо прозвучавшее сразу от двух экспертов, — акцентировать первый контакт, сделав его максимально вовлекающим, доверительным и отличающим компанию от всего, что могут предложить конкуренты. Чтобы человек смог почувствовать на вкус, как работает психотерапия и какие от нее могут быть результаты еще до того, как он заплатит деньги.

Не УТП единым. Тема УТП стала центральной, но не единственной в обсуждении. Эксперты затронули немало технических и тактических вопросов. Как продвигать услугу? В выступлении владельцев прозвучало, что пробы с различными каналами (контекстная реклама на «Яндексе» и в Google, SEO-оптимизация, публикации на различных ресурсах) ожидаемых результатов не принесли. По мнению экспертов, продвижение, особенно на «незрелом» рынке, — длительный процесс и отсутствие быстрого результата не означает, что тот или иной подход не работает. Что касается ценовой политики, рассматривался также вариант сделать первую ознакомительную консультацию не дешевле, а дороже последующих. Это может снизить количество обраще-

ний на этапе ознакомительной консультации, но зато увеличит долю тех, кто останется надолго.

Какие каналы продаж не были использованы докладчиками? Прозвучала идея привлекать к продажам агентов, активно проявляющихся в соцсетях. Есть немало людей, которые любят и умеют продавать все что угодно, и нужно обязательно испытать и эту возможность. Еще вариант – опереться в продажах на клиентов, которые были удовлетворены полученными услугами. Разработать для них программу лояльности и каким-то образом стимулировать людей в зависимости от количества новых клиентов, пришедших по их рекомендациям. Наконец, найти формы сотрудничества с известными личностями, которые пользуются доверием в обществе и у которых есть основания верить в действенность того, что предлагает «Спокойно».

Психологическая помощь в действии. В заключительном слове Анна и Евгения поблагодарили участников за искреннюю вовлеченность и живые мысли, воодушевляющие и представляющие богатую информацию для размышлений. Какие-то из высказанных экспертами идей уже прорабатывались ими, другие оказались неожиданными и новыми. Немало инсайтов случилось у героев дня и прямо в ходе встречи. Появилась дополнительная пища для обдумывания и принятия решений, зона поиска расширилась. Пожелаем Анне и Евгении интересных находок и успехов в развитии их сервиса.

Комментарий консультанта

Елена Филякова,
генеральный директор SQI Management

Очень современный пример онлайн-бизнеса. Обращает на себя внимание, что у владельцев есть аналогичный предыдущий опыт: краткосрочная аренда коттеджей – по сути, нет большой разницы, что сдавать в аренду: квадратные метры или время профессионалов.

Вызывает уважение посыл расширения возможностей получения качественной психологической помощи за вменяемые деньги, прежде всего, для соотечественников. Финансовые задачи, которые Анна и Евгения ставят перед проектом, представляются вполне реалистичными. Однако озвученные результаты с ноября 2019-го по апрель 2020-го года выглядят не очень убедительно. Если перевести проведенные за это время 2500 консультаций на язык занятости и оплаты 30 консультантов, становится понятной озабоченность владельцев. Смущает также позиционируемое как достижение сложившееся виртуальное живое сообщество клиентов и психологов, которое поддерживает контакты через чат и телеграм-канал сервиса, где психологи отвечают на вопросы, бесплатно поддерживают людей в критических ситуациях. Сразу оговорюсь, я обеими руками за благотворительность. Но где здесь бизнес? «Живое сообщество», под-

держивающее связь через социальные сети, увеличивает и риск контактов клиентов и консультантов в обход сервиса. О том, что этот риск существует и требует дополнительных усилий по его минимизации, говорят сами владелицы.

У онлайн-формата бизнеса много и преимуществ, и подводных камней. Среди первых – буквальная безграничность возможностей: выход в регионы, где ситуация с наличием психологической помощи гораздо хуже, чем в столицах, и за рубежом, где пандемия заставила осесть рекордное количество россиян (не учитывая тех, кто запланировано уехал учиться или работать). К преимуществам относится и удаленная работа для консультантов, что остается немаловажным, пока прогнозы окончания пандемии весьма туманны, и отсутствие всех проблем, связанных с содержанием офисов.

Подводным камнем может стать пресловутый человеческий фактор. Во-первых, управлять командой консультантов онлайн не в пример сложнее. Во-вторых, по словам владелиц, «за качество услуг ответственность перед клиентом несут не психологи, а сервис». Но репутация сервиса (очень царапает слово – слишком безличное для подобных услуг) зависит только (или преимущественно) от качества работы консультантов. И если уровень профессионализма команды неоднороден, один «искренне желающий помочь человеку» новичок может поставить под угрозу репутацию сервиса.

Можно посоветовать сместить фокус на развитие имиджа «сервиса» и репутацию команды, учитывая большое количество аналогичных онлайн-сервисов.

**Гульнара Мингачева,
консультант «ШАГ Консалтинг»**

В крупных городах скоро не останется тех, кто не обращался бы хоть раз в жизни за помощью к психологам. Во-первых, люди все чаще начали задумываться о своем ментальном здоровье и заботиться о себе. Во-вторых, обстановка в мире в последние несколько лет способствует усилению тревожности и стресса.

Онлайн-сервисы психологической помощи в каком-то смысле сократили расстояние между потребителями и психотерапевтами/психологами. Раньше нужно было искать клиники, проверенных специалистов, собирать отзывы у знакомых, потом ехать куда-то. Сейчас же можно выбрать одну из онлайн-площадок, оставить заявку на сайте и получить консультацию, не выходя из дома. К тому же онлайн-сессии часто дешевле очных, что делает услугу доступнее.

Важная задача подобных сервисов – зарекомендовать себя на рынке, повысить свою узнаваемость и создать сильный бренд. Тогда будет большой поток и клиентов, обращающихся за помощью, и специалистов, готовых оказывать свои услуги и платить комиссию.

На сегодняшний день уже есть несколько крупных успешных платформ по оказанию психологической помощи. С ними сложно конкурировать. У этих сервисов выстроен сильный маркетинг, их уже знают, они зарекомендовали себя. Проекту «Спокойно» нужно сделать особый упор на продвижение и привлечение новых клиентов. Сложность в том, что клиент не увидит отличия от более успешных конкурентов – нет какого-то уникального предложения, услуга та же самая, цены примерно одинаковые. Потенциальный клиент может сделать выбор не в пользу «Спокойно». Да и сами психотерапевты могут быть заинтересованы в том, чтобы перейти на работу в более известный сервис с большим потоком клиентов. Здесь нельзя не согласиться с экспертами в том, что одним из вариантов дальнейшего развития сервиса могла бы стать более узкая специализация. Это станет уникальным предложением платформы, поможет собрать целевую аудиторию, заинтересованную именно в данном виде услуги.

Хочется пожелать Анне и Евгению удачи в развитии проекта!

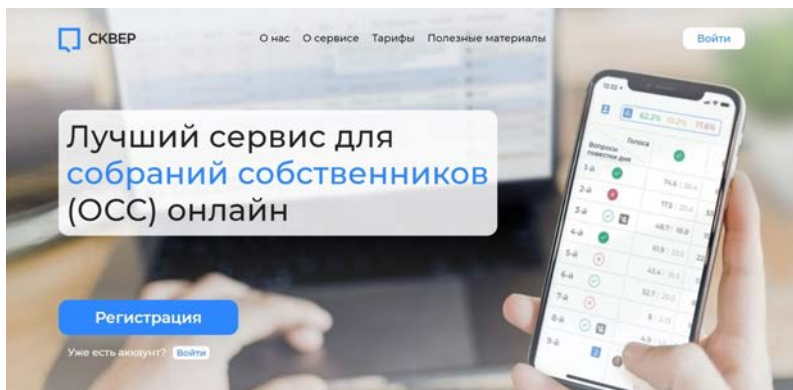
Встреча 33

Решать проблемы сообща

*17 июня состоялась 33-я встреча «Бизнес-Грабли Клуба». Пандемия вновь набирала обороты, и, к всеобщему сожалению, мероприятие пришлось провести в онлайн-формате. Встречи в Zoom уже привычны всем нашим участникам и экспертам, поэтому беседа была насыщенной и продуктивной. Перед участниками выступили **Олег Олефиренко и Дмитрий Дмитриев**. Они представили свой проект «Сквер».*

«Сквер» — это уникальная электронная площадка, главная цель которой — дать возможность членам ТСЖ (собственникам, управляющей компании, подрядчикам) эффективно принимать коллективные решения. Олег сам не раз становился участником собраний ТСЖ в домах и поселках и наблюдал закономерность: такие события зачастую перерастали в конфликтные ситуации, что напрямую снижало их эффективность. В условиях всеобщей конфронтации решения попросту не принимаются. Отсюда следует главная проблема — невозможно собрать в одно время большую группу малознакомых людей и отследить потом исполнение принятых ими решений. Это и послужило отправной точкой для рождения «Сквера». «Вы всегда можете найти первую

ниточку, откуда что началось. У вас всегда есть возможность докопаться до истины, у вас никогда не будет такого, что вы открываете документ и не понимаете, откуда он вдруг взялся», – говорит о проекте Олег.



Несмотря на то что в России на данный момент не существует аналогов данной платформы, проект пока не набрал достаточной популярности среди участников ТСЖ: помимо того, что не существует рынка управления многоквартирными и частными домами, еще и сами люди не ощущают остроту проблемы, не видят необходимости в подобной программе. Сейчас «Сквер» насчитывает около 1400 зарегистрированных объектов, однако из них реально платформой пользуются 30–40. Но клиенты, попробовавшие полный функционал, оставляют лишь положительные отзывы.

Свою целевую аудиторию представители проекта подразделяют на три категории по степени их вовлеченности в деятельность своего объекта на платформе: тех, кто готов управлять, тех, кто готов высказываться и голосовать, и молчаливых слушателей. Сервис имеет 4 тарифа, один из которых является бесплатным. Стоимость других зависит от количества sms-оповещений, с помощью которых осуществляется информирование о прошедших или грядущих событиях. Оплату производят сами собственники.

Спикеры подготовили ряд вопросов к экспертам клуба. В частности, их интересовало, как выводить продукт на рынок и доказать его полезность, как выстроить отдел продаж, как выбрать каналы для общения с потребителями.

ТОП СТРАХОВ, СВЯЗАННЫХ С ЖИЗНЬЮ В ДОМЕ



41%

Неадекватные соседи

26%

Неблагоприятный район

25%

Плохая инфраструктура

23%

Не понравится жить в целом

22%

Плохой двор

НЕ ДАВАЙТЕ СТРАХАМ ВЛИЯТЬ НА КАЧЕСТВО ВАШЕЙ ЖИЗНИ

Общайтесь с соседями онлайн, контролируйте бюджет и работы по обслуживанию дома с помощью Сквера.



Данные: Tiburon Research

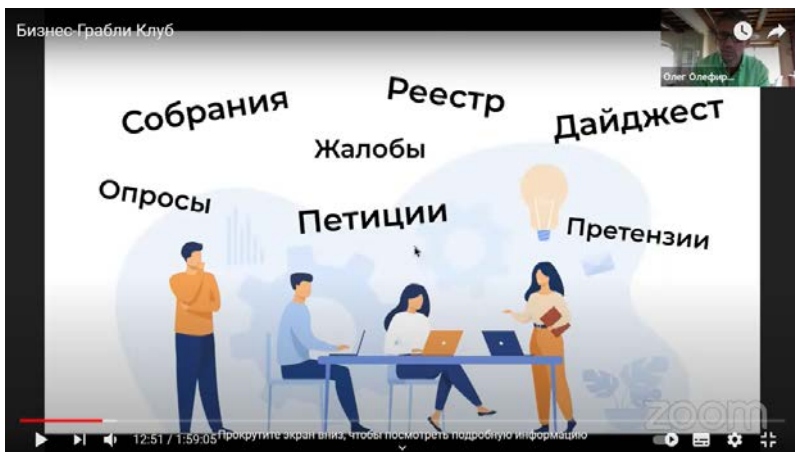
Эксперты «Бизнес-Грабли Клуба» выразили свое восхищение представленным проектом, ведь каждый из них, так или иначе, сталкивался с собраниями собственников. Они предложили решения, которые могут помочь дальнейшему развитию бизнеса.

В ходе обсуждения эксперты обратили особое внимание на следующие ключевые вопросы: легитимность проводимой через сервис деятельности, а также защиту персональных данных клиентов. Эта информация будет интересовать и потребителей. Олег и Дмитрий сообщили, что все в «Сквере» выстроено согласно Трудовому кодексу РФ, а сам портал прошел регистрацию через Роскомнадзор. Деятельность портала регламен-

тирована законом и никаких опасений вызывать не может.

Эксперты также отметили важность сегментирования клиентов, так как к разным группам нужен разный подход. Это, по их мнению, поможет ввести подходящую тарификацию не просто по количеству sms, а по численности пользователей того или иного объекта. Также следовало бы усовершенствовать функционал, предлагаемый сервисом, — дать потребителям то, что им действительно необходимо и за что они готовы заплатить. Как вариант — можно было бы уйти от использования sms-информирования к привычным сейчас мессенджерам. Дмитрий отметил, что «Сквер» планирует выпустить приложение для повышения качества информирования пользователей.

По мнению экспертов, платформа может предоставлять нечто большее, чем площадку для проведения годового собрания, — она может дать людям альтернативную возможность коммуникации. Сервис может стать пространством, где люди будут решать не только глобальные проблемы, но и локальные.



Отвечая на вопросы спикеров, эксперты, прежде всего, сделали акцент на определении целевого потребителя. Поиск рынка сбыта продукта всецело будет зависеть от того, кому создатели сервиса собираются продавать услуги. Можно заняться поиском домовых чатов и продвигать свои услуги через них. Рекламирывать проект можно и через локальные СМИ. Также Олегу и Дмитрию предложили создать небольшие видеоролики с полной инструкцией по работе со «Сквером». Это поможет в том числе и в продвижении.

По мнению экспертов, «Сквер» сразу поставил себе довольно глобальную цель, тогда как для успешности его развития следует действовать пошагово.

Олег и Дмитрий выслушали советы экспертов, поблагодарили их и отметили, что часть советов обязательно применят на практике: «Я вам очень благодарен,

потому что вы натолкнули меня на всякие хорошие идеи».

Комментарий консультанта

**Елена Кисель,
партнер «ШАГ Консалтинг»**

Авторы задумали и воплотили интересный и полезный продукт — площадку для взаимодействий собственников жилья.

В многоквартирных домах, где абсолютно нереально, а зачастую и негде собрать всех собственников, инструмент, который содержит полный архив документов, историю их принятия, — огромная ценность. Он гарантирует, что каждый собственник в любой момент может, во-первых, в удобное время ознакомиться с документом, во-вторых, проголосовать по любому вопросу, если требуется, и, в-третьих, при необходимости обратиться к архиву, чтобы найти нужный документ.

Однако авторы проекта не учли некоторые моменты. Момент первый. Собрания собственников и принятие решений на собраниях в подавляющем большинстве домов происходят довольно редко. А приложение, чтобы быть полезным и актуальным, должно использоваться чаще, быть регулярно востребованным, всегда под рукой. Этот недостаток можно было бы преодолеть, до-

бавив в приложение дополнительный функционал: например, чат для жителей дома, отлаженную систему оповещений о предстоящих мероприятиях и событиях, например, о профилактическом отключении горячей воды, возможно — канал связи с сотрудниками управляющей компании и т. п. В этом случае приложение могло бы стать центром общения жителей, а его нынешний функционал стал бы одним из удобных сервисов.

Второй момент касается российских реалий. В нашей стране, где до относительно недавнего времени квартиры предоставлялись в долгосрочную аренду, люди еще не полностью осознали себя их собственниками со всеми вытекающими последствиями. На собрание 180-квартирного дома, посвященное решению жизненно важных вопросов, хорошо если собирается четверть от общего числа собственников. А потом жители удивляются: почему без предупреждения начинается капитальный ремонт? Кто придумал обновлять фасад дома за счет жильцов? И управляющие компании зачастую не заинтересованы в активности своих «подопечных» и прозрачности принятия решений. Получается, что потенциальный рынок в России для такого полезного продукта незрел и достаточно узок и продвигать его очень сложно.

Иногда продукт создается под существующую потребность, а иногда авторы проекта используют свой продукт для целенаправленного формирования потребности рынка. Приложение «Сквер», очевидно, могло бы

стать инструментом социального воспитания граждан, формирования локальных комьюнити. Через использование повседневных функций приложения люди осознали бы себя как сообщество, объединенное общими интересами и собственностью.

Можно сказать, что авторы опередили время. Будем надеяться, что оно их скоро догонит.

**Екатерина Денисова,
партнер «ШАГ Консалтинг»**

Нет сомнения, что такой продукт очень полезен. И, казалось бы, должен быть востребован. А реальных пользователей пока довольно мало... Думаю, что главная причина такой ситуации аналогична главной проблеме, «послужившей отправной точкой для рождения «Сквера», – «большая группа малознакомых людей».

Когда человек приобретает для себя некоторый товар/услугу, это его личное решение – брать или не брать. Когда компания покупает для себя какой-то товар/услугу, это всегда согласованное решение нескольких (очень малого количества) человек. Для приобретения приложения «Сквер» необходимо решение большого количества собственников жилья (дома или поселка), а это крайне проблематично. Говорю это как человек, находящийся внутри ситуации-запроса: вот уже несколько месяцев жильцы моего дома (где большая часть квартир была не куплена, а «получена»

еще в советские времена) пытаются решить, какие именно опции капитального ремонта будут нам нужны в следующем году. Соседи, готовые решать проблемы, зовут всех на собрания (из 276 квартир приходят в лучшем случае представители 15 квартир), обходят непришедших с разъяснениями, вешают объявления с информацией... И когда будут достигнуты хоть какие-то результаты, — непонятно. Люди с трудом договариваются по теме, где денег ни с кого не спрашивают (за капремонт мы и так платим в ЕПД). Когда же вопрос касается денег (такое тоже бывает: например, помышать ли взносы на консьержей), — он пробуксовывает еще сильнее. А платный сервис вообще вряд ли сможет появиться у нас... В то же время у моих друзей в малоэтажном малоквартирном доме (где большая часть квартир была куплена) все вопросы обсуждаются в домовом чате довольно быстро и приложение «Сквер» они бы приобрели для оптимизации процесса принятия своих решений.

Мне кажется, что проект покатит быстрее, если выходить более точно на целевую аудиторию. Можно забрасывать более широкий невод рекламы/продвижения для знакомства с продуктом, но реальный результат даст сфокусированная ловля — нужной рыбы в правильных местах.

Встреча 34

Places – как Airbnb, только для офисов!

34-я встреча «Бизнес-Грабли Клуба», где опытные предприниматели дают советы более молодым (по предпринимательскому стажу) коллегам, прошла в очном формате, чему мы, организаторы, были несказанно рады. Думаем, что и гости встречи тоже!

*Своим опытом создания бизнеса с нуля поделился **Даниил Эскин** – CEO-сервиса, позволяющего компаниям сдавать свободные пространства в своих офисах в аренду, – своего рода офисшеринг (officesharing). Проект стартовал весной 2020 года. И уже скоро результаты были вполне серьезными: с мая по октябрь 2021 года хосты – участники программы – заработали 1,8 млн руб. на пустующих рабочих местах.*

*В каталоге, представленном на сайте **Places**, сейчас 30 хостов. Это 30 с небольшим рабочих мест, выручка с которых составляет 61 тысячу рублей. Эти деньги получает команда Places, это комиссионные. У них, как и у Airbnb, с каждой ежемесячной оплаты идет комиссия.*



Как это работает

Команда Places находит хоста, «упаковывает» его площадку и выкладывает на маркетплейс, распространяет по маркетинговым каналам. Далее они связывают арендатора с хостом. Следующий этап – тестовый день. Он нужен для того, чтобы проверить людей, представляющих обе стороны, на адекватность.

«Здесь все как в жизни. Вы же не впустите к себе домой ненормальных людей. Вам будет важно, чтобы арендаторы были хорошими». Поэтому важно проводить этот тестовый раунд.

Далее, если тестовый день проходит нормально и люди друг другу подходят, заключается долгосрочный

договор.

Самый частый период «отвала» — первый месяц. Для компаний, выходящих с удаленки, Places — отличная возможность попробовать офисный формат работы. Можно заключить в таком случае краткосрочный договор на один месяц с последующей пролонгацией.

Одна из основных проблем Places

Загвоздка в том, что пока сервис располагает совсем небольшим ассортиментом офисов. Соответственно, люди заходят в каталог, не находят того, что ищут, и уходят. Основатель сервиса Даниил считает, что для решения этой проблемы нужно научиться находить хостов. Чтобы упростить процесс поиска, необходимо, считает он, автоматизировать этапы от поиска хостов до заключения договора.

Объясняет Даниил необходимость внедрения автоматизации тем, что основная часть лидов Places — те, кому нужен коворкинг всего 1–2 дня в неделю, а усилий на обработку и продажу нужно столько же, сколько при поиске арендатора для офиса за несколько миллионов.

Еще одна проблема, с которой столкнулся сервис Places: «Почему я должен пускать к себе в офис каких-то гопников за 15 тысяч рублей?» Доверие. Его сложно заслужить! Чтобы привлечь большее число хостов, нужно сделать так, чтобы Places у них заведомо вызывал доверие.

Этот вопрос команда пытается решить следующим образом: они создали агентство недвижимости, нашли клиентов, которым нужны были офисы. И со временем, когда между Places и клиентом появлялось доверие, клиентам предлагалось стать хостами.

Этот подход не принес моментальных результатов, однако команда убеждена, что он действенный. За три месяца появилось четыре новых хоста.

Команда не тратит деньги на привлечение арендодателей. Это экономия, а экономия — это плюс. Минус — процесс поиска крайне медленный.

Команда сдает как маленькие помещения (40 кв. м), так и большие пространства. «Мы сдаем 2000 квадратов под сетевой коворкинг в Екатеринбурге, ни разу не побывав в Екатеринбурге», — рассказывают ребята из Places.

Основные принципы работы компании строятся на таких составляющих, как обязательный брифинг, забота о каждом клиенте, нацеленность не на продажу, а на решение конкретной задачи.

Подробнее о каждом из принципов

Брифинг нужен для того, чтобы узнать, какую задачу клиента необходимо решить. В рамках брифинга потенциальный клиент заполняет специальную форму с уточняющими вопросами.

Забота заключается в чутком отношении к клиенту, во внимании в его проблему.

НЕ продаем, а решаем проблему! Команда Places делает свою работу с оглядкой на то, что нужно заказчику. Фокус — на задаче, поставленной клиентом. Человек должен чувствовать, что о нем заботятся, хотят ему помочь, а не «впарить» услуги.

Цели команды на ближайшее будущее

Places обозначили следующие цели:

- лидогенерация (тестирование всех возможных каналов: реклама в FB, походы на выставки, сложносочиненные холодные продажи, вебинары);
- автоматизация процессов;
- переход в сегмент крупных компаний;
- обсуждение проекта.

После выступления Даниила началась дискуссия. Первым делом спикера попросили уточнить, какой бизнес он хочет обсудить на встрече — офисшеринг или агентство. Аудитория не раз отмечала, что у Даниила «сбивается прицел» и «все смешивается». Рекомендовали сосредоточиться на чем-то одном.

Команде Places также было предложено начать продвигать свои услуги айтишникам, так как те трепетно относятся к выбору рабочего места. Для представителей сферы информационных технологий как раз важен такой критерий, как наличие особого отношения и заботы, — отметили эксперты.

Одним из важнейших замечаний относительно про-

екта было не ориентироваться исключительно на комфорт и заботу о клиенте. По мнению части экспертов, комфорт и забота – «это не про деньги». И при построении бизнеса брать за основу такие принципы не стоит. Иначе есть риск не заработать ничего и никогда не прийти к масштабированию проекта. Отмечали предприниматели и то, что никакого качественного роста не может быть без четкого видения портрета целевой аудитории.

Среди комментариев были и отличные наводки, касающиеся дополнительной монетизации проекта. Один из экспертов отметил, что фирменный продукт Places «5 уникальных способов выйти на собственника» можно монетизировать. Это могло бы стать отдельной услугой, которую команда могла бы продавать.



«Если бы это был мой бизнес...»

«Я бы ушел от таких слов, как „комфорт“ и „забота“ о клиенте, потому что это препятствие для масштабирования. Это просто очень дорого и невыгодно. Если к каждому подходить с заботой, то вы ничего не зарабатываете. Забота и комфорт должны быть максимально приемлемыми».

«Либо отказываюсь от мечты и работаю над другим, либо ищу инвестора и занимаюсь мечтой», — посоветовали основателю Places. Самому Даниилу порекомендовали выступить в роли менеджера и взять на себя руководство проектом офисшеринга, а всю рутину агентства недвижимости передать команде. Это как раз приведет к необходимому организационному разведению двух проектов, заключили эксперты.

На вопрос, как повысить доверие арендодателей, эксперты ответили: надо сфокусироваться на типе недвижимости. Нужна четкая специализация. Обязательно сделать портрет клиента, отфильтровать на «Фейсбуке» (организация, запрещенная на территории Российской Федерации) и «забомбить» — настроить таргетированную рекламу специально под людей, которым проект может быть полезен.

После обсуждений Даниил поблагодарил экспертов за конструктивный диалог и пообещал сосредоточиться на чем-то одном, в то же время не забывая о втором проекте.

Комментарий консультанта

**Игорь Можаровский,
ведущий консультант «ШАГ Консалтинг»**

Этот комментарий пишется в марте 2022 г., уже после того, как условия жизни российского бизнеса кардинально изменились. На истории бизнесов, с которыми мы в клубе знакомились в прошлом году, смотрим из новой реальности совсем другими глазами. Хочется понять, что может помочь вставшему на ноги бизнесу выстоять в ближайшие месяцы и годы, которые, очевидно, будут невероятно трудными для всех нас. И здесь, мне кажется, опыт построения бизнеса компании Places позволяет увидеть стороны предпринимательского таланта, которые в сегодняшних условиях могут оказаться ключевыми для успешного сохранения и развития бизнеса в России.

Казалось бы, трудно переоценить роль удачной идеи в успехе нового проекта. Если идея выстрелит, бизнес состоится. А если нет? В данном случае оказалось, что хорошая идея бизнеса не играет решающей роли. Даже наоборот, неудача, когда рынок не оправдывает ожиданий и вполне разумная идея не срабатывает, толкает активных, думающих предпринимателей к поиску новых более плодотворных идей. Начало бизнеса в области аренды коммерческой недвижимости было положено логичной гипотезой о том, что после

выхода из локдауна в пиковые ковидные времена люди массово не захотят возвращаться в офисы и будут очень востребованы коворкинги. А люди после «удаленки», напротив, потянулись в офисы. Остановило это основателей Places? Отнюдь. На смену пришла новая, очень перспективная и красивая идея, релевантная реальной ситуации, складывающейся на рынке, – «офисшеринг» – Airbnb в сфере аренды офисов. Быстро разработали и реализовали схему нового бизнеса, дело пошло.

Когда обозначилось узкое место в развитии проекта – нахождение достаточного количества арендаторов, заинтересованных в дополнительных доходах от субаренды свободных мест в арендуемом офисе – решили развивать собственный пул арендаторов. Заработало «агентство недвижимости». Дело оказалось доходным. То, что задумывалось как инструмент в рамках первоначального проекта, повернулось как самостоятельное направление бизнеса. Становление бизнеса Places создает акробатический образ «сальто мортале», где предприниматели по мере развития своего бизнеса готовы постоянно поворачиваться и переворачиваться «с ног на голову», нащупывая точки роста и прикладывая интеллектуальные и организационные усилия к тем участкам, где намечается реальный успех.

В обсуждении проекта неоднократно звучала тема развилки и стратегического выбора, который придется делать руководству компании. Действительно, угроза

увлечься погоней сразу за «двумя зайцами» при ограниченных ресурсах чревато риском упустить обоих. Однако «дилемма инноватора» здесь меньше всего напоминает типичную развилку дорог из русской сказки «налево пойдешь... направо пойдешь...». Образ выбора между «хорошим и очень хорошим», напротив, скорее вселяет оптимизм. Показалось, что среди экспертов из позиции «своего бизнеса» превалировало желание решить дилемму мечты о большом международном бизнесе из сферы «новой экономики» и реальных денег сегодня, получаемых от «агентства недвижимости», в пользу «журавля в небе». Между тем трудно даже предсказать, какие советы прозвучали бы, если бы обсуждение состоялось сегодня, в условиях новой реальности. Как мне кажется, открытые разные возможности дальнейшего движения — сильная сторона проекта, диверсифицирующая риски и повышающая стратегическую устойчивость бизнеса в непредсказуемых российских реалиях, когда многое может кардинально поменяться в течение нескольких месяцев.

Важно при этом, что две возможности развития — это не выбор между новым и старым, но скорее между двумя вариантами инноваций. В обоих направлениях бизнеса основатели Places оказались первопроходцами. В традиционном арендном бизнесе создана действующая модель работы от клиента-арендатора, где все перевернуто с ног на голову, так что возникает впечатление какой-то фантазмагии. Работа строится

в интересах арендатора, который, однако, не платит, а, наоборот, получает вознаграждение от агентства, которое делится частью своей комиссии от арендодателя. При этом выигрывают оба участника сделки: и арендатор, и арендодатель. Знакомство с проектом Places вселяет надежду, что сегодня многие российские предприниматели настолько впитали в себя ценности современного бизнеса и новой экономики, что уже не смогут вернуться в прошлое. Хочется верить, что впереди нас ждет не архаизация и примитивизация бизнес-моделей, а открытие новых возможностей построения бизнеса и спасительный всплеск инноваций.

Елена Кисель,
партнер «ШАГ Консалтинг»

Кейс был представлен в декабре 2021 года. На тот период идея отвечала текущим потребностям бизнесов в офисных площадях. Компании возвращали сотрудников с удаленки, но лишь частично. Офисных рабочих мест требовалось меньше, а главное – нужное их количество в разные недели и дни было разным. Сервис Places как раз позволял гибко приобретать нужное количество рабочих мест и не платить за лишние. Тот же коворкинг, но не на фиксированных площадях их владельцев, а на офисных излишках самих пользователей офисами. Новая практика, новая неосвоенная ниша «экспресс-арендодателей». Основные проблемы

Places — низкая маржинальность, малый объем сделок, высокие трудозатраты. Казалось бы, перспектива Places оставляет много вопросов и сомнений. Однако последующее развитие ситуации позволяет по-новому взглянуть на замысел.

С весны 2022 года начался частичный выход страны из сложившейся системы мирового разделения труда и встраивание в новые торговые связи. При такой глубокой перестройке экономический спад, причем спад довольно длительный, неизбежен. Чтобы бизнесы оставались на плаву при снижении объемов продаж, придется снижать постоянные затраты. Или создавать дополнительные источники дохода. Или двигаться в обоих направлениях одновременно. Идея офисшеринга решает первую задачу для блиц-арендаторов площадей и вторую — для хозяев офисов. Сервис позволяет использовать офисные площади без простоев, т. е. с максимальным КПД. В период экономического спада и поиска новых резервов экономии и оптимизации бизнес-идея Places становится еще более актуальной, чем в момент ее зарождения.

Однако от идеи до построения работающего бизнеса — нелегкий и рискованный путь. Главное — начать уверенно наращивать банк «офисных площадей в обороте». Пока команда находится в самом начале пути. И еще не располагает четкой бизнес-моделью. Идея хороша, но не гарантированы ни стабильная прибыльность бизнеса, ни его масштабируемость.

Предпринимателям только предстоит нащупать целевую аудиторию и кратчайшие пути выхода на нее. Отладить и автоматизировать процессы. Просчитать экономику, при которой комиссионные поступления при любых раскладах перекроют затраты на Places.

На момент обсуждения кейса команда была на распутье. Можно развивать Places как дополнительную услугу при традиционном агентстве недвижимости. Не спеша оттачивать ее. И ожидать благоприятного момента для запуска самостоятельного бизнеса. А можно – сделать на Places основную ставку. Первый вариант небыстрый, со скромными затратами, с невысокими рисками и при финансовой подстраховке от основного бизнеса. Второй путь более рискованный, но и задача более амбициозная. Как говорится, великие задачи рождают великие силы. Если сразу замахнуться на аналог Airbnb, то потребуются крупные инвестиции в высокопроизводительную ИТ-систему. Одной лишь идеей привлечь и увлечь инвестора вряд ли удастся. А значит, несколько самостоятельных шагов в разворачивании бизнеса все равно сделать придется. Причем таких шагов, на каждом из которых бизнес-модель показывала бы свою эффективность.

Каким бы ни был выбор, Даниил и его команда имеют преимущество. Они начали реализовывать новую бизнес-идею первыми. А значит, имеют фору перед всеми, кто последует их примеру.

Встреча 35

Персонализированный онлайн-шопинг с Freestyle

9 декабря состоялась 35-я юбилейная встреча «Бизнес-Грабли Клуба». Она проходила в уже привычном для всех гибридном формате: можно было подключиться онлайн или присутствовать очно. Для тех, кто посетил заседание клуба, мы подготовили новогодний фуршет, который стал приятным дополнением мероприятия.

*В этот раз поделиться своим опытом к нам пришла **Анастасия Таамазян** – сооснователь и генеральный директор персонализированного фешн-сервиса **Freestyle**, который помогает людям экономить время на покупке одежды.*

История проекта началась в 2020 году, когда в связи с пандемией коронавируса и последовавшим карантинном был ограничен доступ в нон-фуд-магазины. На сегодняшний день в рамках работы сервиса клиентам доставлено более 4000 заказов, а выручка за 2021 год составила 20 миллионов рублей.



Как работает сервис?

Работа над заказом в сервисе Freestylo включает несколько этапов. Сначала клиент заполняет подробную анкету на сайте о своих предпочтениях в одежде и стиле, особенностях фигуры и пожеланиях, что он хочет видеть в подборке и в рамках каких бюджетов. Далее стилист с помощью алгоритмов сервиса подбирает

до 6 образов из 7–10 предметов одежды и аксессуаров. И в течение 3–7 дней клиенту привозят коробку с готовыми образами. На примерку дается час, понравившиеся вещи клиент может выкупить, а оставшиеся – сразу вернуть курьеру. Заключительный этап – получение обратной связи. Клиент должен отметить, по какой причине ему не подошла вещь: не тот стиль, большой/маленький размер, неидеальная посадка и т. п. Получить эту информацию очень важно, поскольку она учитывается при следующих заказах и используется для регулярного обучения алгоритмов ИИ.

В чем причина востребованности Freestylo?

Онлайн-шопинг становится все популярнее, благодаря пандемии его востребованность выросла еще больше. Но покупка одежды даже в интернет-магазинах занимает достаточно много времени, так как ассортимент становится все больше, а персонализация при этом остается слабой. Онлайн-магазины и ритейлеры не анализируют данные о предпочтениях клиента и не помогают сделать каждый последующий выбор легче. Изучение ассортимента и чтение отзывов о товарах занимает много времени. Сложно подобрать размер и оценить качество вещи. Все эти проблемы помогает решить Freestylo.

Этот сервис создан для тех, кто ценит свое время и не хочет тратить его на шопинг. Клиент экономит

время и получает целостный комплект образов, где вещи сочетаются между собой, а алгоритмы накапливают данные для формирования следующих персонализированных предложений и улучшения точности подборок.



«За кулисами»

Бизнес-модель Freestylo базируется на сборе данных, построении feedback-loop, постоянном обучении и улучшении ИИ. Алгоритмы накапливают данные двух видов: 1) информацию о клиенте: возраст, рост, вес, особенности фигуры, предпочтения в одежде, бюджетные ограничения и т. д.; и 2) информацию о вещах:

мерки вещей, свойства и эластичность ткани, особенности кроя и посадки, фасон и т. п.

По данным о человеке и особенностях его фигуры ИИ строит 3D-модель его тела и определяет обхваты. Далее алгоритм сопоставляет эти данные с мерками вещей и предсказывает, как вещь в том или ином размере сядет на клиента.

Учитывая предпочтения клиента по посадке, ИИ рекомендует наиболее подходящий размер конкретной вещи конкретному клиенту. Также алгоритмы следят за соблюдением критериев анкеты и сигнализируют стилисту, если он случайно положил вещь, которая противоречит предпочтениям клиента.

В сервисе Freestylo все процессы строятся на мощной IT-платформе. У проекта собственный склад и своя логистика. Вещи либо закупаются на склад по оптовой цене, либо берутся у брендов на реализацию.

Планы

Спикеру было интересно услышать мнение экспертов о дальнейших планах развития проекта. В планах команды Freestylo:

- выйти на рынки крупных городов России;
- расширить партнерство с брендами и увеличить ассортимент;
- оптимизировать бизнес-процессы;
- совершенствовать алгоритмы.

Вопросы для экспертов

Анастасия также подготовила вопросы к экспертам:

1. Стоит ли запустить собственное производство базовых моделей? С чего начать? Что учесть?
2. Собственная логистика — правильное решение? Как сохранить качество сервиса при аутсорсинге?
3. Как лучше масштабировать бизнес в России? Открывать филиалы и склады или возить из одного хаба?

Ответы на вопросы

Эксперты сошлись в том, что стоит пока подождать с запуском собственного производства. «Проект еще молодой, и вы еще не успели понять структуру бизнеса», — сформулировал общее мнение один из экспертов.

По вопросу о логистике эксперты также были единодушны. Создавать свою логистику нецелесообразно, она может ограничить рост компании. Многие эксперты рекомендовали перевести логистику на *outsource*. Ключевой рекомендацией команде проекта было «усиливать все, что делаете вы, остальное — отдавать на *outsource*».

По последнему вопросу мнения разделились. Часть экспертов полагала, что содержание собственных складов может завести проект в тупик. Другая часть рекомендовала быть осторожнее в принятии решений

по этому вопросу: плохо работающий склад может ограничивать возможности доставки. В крупных городах эксперты рекомендовали иметь по несколько складских помещений. Но все поддержали идею открытия филиалов; главное – быть осторожными и сначала проверять рынок пилотными запусками.



Рекомендации экспертов

Одной из рекомендаций было проанализировать клиентскую базу и определить целевую аудиторию – ориентироваться на тех клиентов, которые делают повторные заказы.

Важное замечание касалось позиционирования: определиться, Freestylo работает на массмаркет или на VIP-сегмент. Имея четкое представление о позиционировании и целевой аудитории, команда проекта сможет лучше планировать пути развития сервиса.

Эксперты также дали небольшие рекомендации по организации рабочих процессов: например, еще до оформления заказа предоставлять клиентам информацию о сроках доставки; добавить возможность оставлять ссылки не только на Instagram¹, но и на другие соцсети. Все согласились, что производство по данным ИИ будет удачным решением, рекомендовали продолжить развитие в этом направлении и совершенствовать алгоритмы работы ИИ.

В завершение эксперты выразили восхищение идеей проекта. Каждый сказал добрые слова и пожелал сервису удачи в развитии.

Анастасия поблагодарила присутствующих за интересную встречу и ценные рекомендации и высказала надежду, что они помогут проекту расти и развиваться в верном направлении.

¹ Здесь и далее Instagram / Инстаграм – организация, запрещённая на территории России.

Комментарий консультанта

**Юлия Капитанчук,
старший партнер «ШАГ Консалтинг»**

Рынок онлайн-услуг подбора комплектов одежды по параметрам клиента – совсем молодой. Спрос на эту услугу растет, на рынке можно занять нишу и стать лидером, однако пока все проекты в этом сегменте находятся на стадии запуска и поиска эффективной бизнес-модели. Сконцентрироваться сейчас предпринимателям Freestylo лучше на отработке основных процессов (поиск клиентов, воронка продаж, точность подбора комплектов, логистика, возврат и т. д.), чем на развитии производства и своей логистики. Собственное производство базовых вещей позволило бы увеличить маржу, но это потребует инвестиций как времени, так и средств владельцев. При этом производство имеет смысл только в ситуации, когда модель основного бизнеса нащупана, отработана и позволяет масштабироваться. Тогда и искусственный интеллект будет играть на руку (масштаб данных для разработки собственных моделей), и будет нужный объем для производства и получения маржи. Точно так же и своя логистика (как складская, так и транспортная) на данном этапе неактуальна.

Пока же можно обратить внимание:

1. На маркетинг. Основное продвижение идет через digital-каналы. Доля продвижения продукта, показ гото-

вых комплектов на разные кошельки, типы клиентов, публикация отзывов и успешных случаев в общем объеме постов в «Инстаграме» явно ниже конкурентов. А ведь это, по сути, единственная возможность показать свой продукт клиенту.

2. На формирование предложения, которое бы повысило «выкуп» подобранных вещей и, следовательно, средний чек. При невысоком среднем чеке и низкой узнаваемости финансовая модель будет убыточна.

3. На анализ CRM и четкое отслеживание воронки. Сколько клиентов приходит через те или иные каналы? Сколько заполняет анкету? Сколько потом готово заказать комплекты? Какой % выкупа? Какая маржа? Какой повторный приход постоянных клиентов? Нужно поставить себе KPI по каждому этапу и повышать конверсию.

4. Улучшать условия комиссии с брендами-партнерами. Конечно, масштабирование приведет к большим скидкам, однако работа с «поставщиками» одежды — одно из важных направлений работы в данном бизнесе. Понимать особенности размерного ряда, искать разные стили и сочетания брендов в одном комплекте — это отдельная работа.

Если говорить о развитии услуги, дополнительных источниках дохода, то я бы скорее предложила дополнить онлайн-услуги офлайн-предложениями для клиентов с более высоким ценником (шопинг-сопровождение) или тем, что требует единоразовых вложений и работает на развитие имиджа основной услу-

ги — например, продажей готовых шопинг-гидов на сезон.

**Гульнара Мингачева,
консультант «ШАГ Консалтинг»**

Покупки онлайн — это, казалось бы, спасение для тех, у кого нет времени ходить по магазинам. Сегодня даже те, кто раньше любил пройтись по торговым центрам, постепенно переходят к онлайн-шопингу. Самый большой плюс покупок в интернете — не нужно ездить в противоположные части города, чтобы посетить все магазины любимых брендов. Теперь все можно заказать с доставкой на дом в удобное время. И тем не менее не все так безоблачно. На практике человек при выборе одежды онлайн тратит не меньше времени, чем при походах по магазинам. Маркетплейсов сейчас большое количество, выбор огромный — можно часами пролистывать сайты в поисках нужного платья. Особая проблема — это сложность в подборе размера и фасона. Получается, что онлайн-шопинг может затянуться навечно.

Freestylo же декларирует, что берет на себя сложности покупки онлайн — вам подберут гардероб, который точно подойдет вам и по размеру, и по стилю. На мой взгляд, это замечательная идея, которая действительно сможет облегчить жизнь многих. Всегда удобнее покупать уже готовые варианты и полные комплекты.

На данный момент сервис еще только развивается, нужно многое улучшить, настроить. Мои коллеги пробовали сделать заказ на сайте и столкнулись с рядом сложностей уже на этапе заполнения анкеты. Надеемся, что команде Freestylo удастся в скором времени отладить все процессы, чтобы шопинг стал комфортным, понятным, быстрым и приятным. Идея очень интересная, и хотелось бы наблюдать за успехами проекта и в будущем!

И еще: хочется выразить отдельную благодарность всем спикерам, которые выступали у нас в 2021 году! Всем экспертам, которые давали обратную связь и делились советами!

Будем рады видеть всех на наших будущих встречах!

Бизнес-Грабли Клуб: «Перекрестное опыление»
Выпуск 4

Редактор Гульнара Ринатовна Мингачева
Корректор Елена Павловна Кисель
Автор репортажей Наталья Дмитриевна Брагина
Автор репортажей Елизавета Дмитриевна Порошина
Автор репортажей Елена Павловна Кисель
Автор репортажей Игорь Львович Можаровский
Автор репортажей Инна Сергеевна Власова