

Интервью

«Люди покупают у людей»

Как и откуда приходят сегодня в бизнес молодые люди? Что движет ими? Чего ждут от будущего? Предлагаем вашему вниманию интервью с **Кристиной Диковицкой, создателем онлайн-бизнеса «Chrisdiart магазин удивительной одежды».**

– Здравствуйте, Кристина! Расскажите, пожалуйста, немного о себе и о том, как вам пришла идея создания своего собственного бизнеса.

– Когда я решила стать художником, то даже не могла предположить, что буду производить одежду или меня, даже в шутку, будут называть «королевой свитшотов». Как это обычно бывает, я мечтала о великом – например, что однажды выставлю свои работы в Лувре. Но все вышло немножко иначе.

А началось все с персональной выставки в Риме. Мой итальянский друг Дэвид, глядя на мои работы, сказал, что хотел бы носить эту картину на себе. У меня в тот момент что-то щелкнуло в голове. И я впервые задумалась о своих картинах, как о принтах на одежде. Конечно, как той еще моднице, мне всегда была интересна fashion-индустрия, и я даже когда-то разрабатывала свои модели одежды. Но в первую очередь я художник! Долго думала, как совместить эти два направления, – так появилась идея свитшотов.

– И сколько лет вы их уже продаете?

– Первый свитшот был создан в декабре 2014 года для личного пользования. Он понравился моим знакомым.

Многие сказали, что хотели бы себе что-то похожее. У меня были какие-то проекты, частные заказы, но решила рискнуть и в мае 2015-го начала свой бизнес.

– С чего начали?

– Сначала создала страницу в Instagram. Выкладывала туда фотографии, составляла «луки», как могла, но ничего не происходило. Все подруги и друзья к тому времени уже купили мои свитшоты, а серьезных продаж не было. Поэтому решила пойти подучиться продвижению в Instagram.

Я бы сказала, что 90% того, что я сейчас умею, – это заслуга именно обучения, и я продолжаю учиться. Обычный пользователь социальных сетей зачастую даже не думает, что такая мелочь важна. А на продажи в итоге этот «крохотный» аспект сильно влияет. Например, большая ошибка не публиковать цены в открытом доступе, предлагая пользователям обратиться лично. Снижается уровень доверия к ценообразованию, да и не все пользователи захотят сделать лишние движения, чтобы узнать, что сколько стоит.

– Давайте еще немного поговорим о вашем образовании. Вы учились на художника?

– Рисовать я начала поздно, лет в 15. 11 класс я закончила в 16, поэтому у меня был целый год, чтобы определиться, чем я хочу заниматься. Я решила стать художником, но второсортные вузы меня не устраивали. Захотела поступить ни много ни мало в Суриковский институт! Сейчас я понимаю, что это была афера в чистом виде – даже



Новости наших клиентов и партнеров

- **ТК «Наша игрушка»** стала лауреатом VII Национальной премии в сфере товаров и услуг для детей «Золотой медвежонок» – многофункциональный мобиль СТМ «Жирафики» победил в номинации «Лучшие игрушки и игры».
- Согласно «РБК Исследования рынков» (по данным на март 2017 года), **O'STIN** занимает 1-е место среди сетевых магазинов женской одежды по знанию, посещению и покупке за 6 месяцев. Среди магазинов мужской одежды по известности, посещению и покупке за 6 месяцев компания вошла в топ-5.
- Компания **Renner Italia** в четвертый раз удостоена звания «Образцовой компании» («Company to watch») в 2017 году – данный титул ежегодно присуждается ведущим итальянским агентством в области бизнес-аналитики и бизнес-информации Cerved Group.

кисточки в руках толком не держала, только информацию о поступлении распечатала. Папа мне купил самоучители по рисованию, которые я затерла до дыр. А мама всегда говорила, что я самородок. Я думала, что, если я умею держать карандаш и хорошо срисовывать, мне этого хватит, чтобы поступить (смеется). Правда, в качестве подготовки я решила пойти на курсы в Российскую академию живописи, ваяния и зодчества. Считала, что уж на курсы-то меня точно возьмут. Однако оказалось, что там большое количество желающих! Но я-то самородок! Купила масло, в качестве растворителя у меня был «уайт-спирит». О технологии живописи я ничего не знала. Рисовала так, как мне было удобно. Довольная, вдохновленная, я пошла в сопровождении родителей на вступительные. В академии было уже много людей, но я не боялась, так как знала, что я — талантище! Когда все поступающие расставили свои работы, я была в ужасе! Это как на красной ковровой дорожке появиться в заляпанном комбинезоне рабочего. Я сразу захотела уйти, но мама меня остановила. В итоге ей посоветовали отправить меня в художественную школу. Впоследствии, конечно, добилась своего: нашла педагога, которая за год подготовила меня к поступлению на курсы. Во время учебы уже на третьем я поняла, что не хочу писать по существующим канонам и что еще несколько лет просто не выдержу. Уйти страшно, поэтому придумала хитрый ход — надо специально провалить главный просмотр, где оценивались работы за семестр. Так я рассталась с вузом и с ужасом осознала, что не знаю, что делать дальше.

— А когда вы поняли, что ваше увлечение может быть бизнесом?

— Во-первых, никогда не хотела быть свободным художником — мне совершенно не нравится работа на заказ, когда ты просто пишешь портреты людей. А когда ушла из академии, поняла, что мне нужно придумать что-то свое: совместить живопись и бизнес.



— Почему вы выбрали именно свитшоты?

— Это было самое простое. Свитшот — это абсолютно универсальная вещь. Я их люблю и сама с удовольствием ношу. В отличие от футболок, например. Но у меня есть и футболки, и сумки, и даже платья!

— Давайте немного поговорим теперь о продвижении вашей продукции. Какие каналы продаж вы используете помимо Instagram и сайта?

— Я на самом деле искренне считаю, что Instagram — идеальная площадка, она отвечает всем моим потребностям. Там можно продать что угодно, хоть слона. В разное время я пробовала немного продвигаться через Facebook, пару раз ходила на маркеты, но ничего путного не получилось. Продажи мизерные, а трудозатраты очень высокие. Пробовали использовать аутсорсеров для продвижения сайта в интернете, контекстную рекламу. Но Lamoda я не переплону по запросу на слово «свитшот». Попробовала, посмотрела и поняла, что пока это не особо нужно. Еще не пришло время.

— Кристина, вы неожиданно стали говорить «мы». Мы — это кто?

— У меня есть мои помощники — три человека. Они появились, когда я поняла, что административные задачи забирают все мои силы и времени на творчество у меня просто не остается. Еще есть фабрика, с которой мы сотрудничаем. Они занимаются печатью, все отшивают. Фабрика, кстати, находится в России.

— Почему вы выбрали российскую фабрику? Разве Китай не дешевле?

— Мне предлагали Китай, но я пока не готова. К тому же боюсь, что мои уникальные принты потом можно будет найти где угодно, хоть на том же AliExpress. Тем более что прецедент уже был, когда мой самый узнаваемый принт украли.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 25-летием!**

**Компанию «O`STIN»
с 14-летием!**



**Гелиопарк Групп
с 17-летием!**

**Компанию «ДВТ»
с 26-летием!**

– **Расскажите про географию клиентов: свитшоты можно купить только в России?**

– Наши покупатели — русскоязычные люди со всего мира. Со всех континентов, только в Австралию еще не отправляли (улыбается). Россия и страны СНГ, Америка, Европа, Азия. Везде есть мои клиенты. Это достоинство интернет-торговли! Сразу становишься международной компанией.

– **Поговорим еще немного о вашем Instagram. Сколько у вас сейчас там подписчиков?**

– Более 18 тысяч.

– **Ого! Это много! И сколько покупок приходится на 18 000 человек?**

– Зависит от сезона. В среднем — 100–150 свитшотов. В период распродаж и на Новый год — больше, и мы сходим с ума.

– **А как удается поддерживать постоянный интерес к странице? Это же своего рода магазин?**

– На самом деле секрет в том, что это не магазин. Это личная страница, где я рассказываю о себе. Люди знают меня в лицо. Я делюсь с подписчиками порой даже сокровенными вещами. Люди не хотят покупать в магазинах, им не нужна безличная продукция. Люди покупают у людей.

– **Какие инструменты вы использовали для привлечения клиентов?**

– Пробовала все, что есть в Instagram. Когда только начинала, использовала массфолловинг (примечание: массовая подписка на аккаунты других пользователей сети). У меня прибавилось подписчиков — «миллионы» арабов (смеется). Однажды я даже пробовала купить подписчиков, но штука бесполезная — боты ничего не приобретают. В основном я использую рекламу у блогеров. Самое эффективное — работа со звездами. Чуть меньше нравится реклама в сообществах.

– **Дорого ли обходится реклама с селебрити?**

– Если честно, я никому не платила — ни Эвелине Хромченко, ни Васильеву, ни Судзиловской, ни даже Анфисе Чеховой, которая считается «коммерческой». Главное — написать от человека человеку: «Здравствуйте, меня зовут так-то, я занимаюсь тем-то, очень люблю то, что делаю. Хочу с вами поработать». Известные личности тоже люди, и они должны сами захотеть принять твой товар, он им должен нравиться. Еще успех зависит от того, на кого ты попадешь. Если на посредника — менеджера, продюсера, — то шансы становятся мизерными. Посредник всегда хочет заработать.

– **Проводили ли вы конкурсы, так популярные в Instagram?**

– Да, конкурсы у меня были, но я их не очень люблю. Это трудозатратно, суматошно. К тому же всегда будут недовольные результатом, даже если методика выбора аб-

солютно прозрачна! До смешного — с истериками в комментариях и блокировками неуравновешенных подписчиков.



– **А что из методов продвижения для вас самое «ненужное»?**

– Для меня это оказалось реклама на юмористических страницах. Выяснилось, что там нет моей целевой аудитории.

– **Кстати, а кто ваша целевая аудитория?**

– Женщины от 25 до 55 лет. В основном это успешные бизнеследи или домохозяйки. Беременные частенько приходят — а на пузико налезет? Налезет, продаем, получаем милые фотографии и стильные беременные образы.

– **Создаете ли вы образы для мам и детей?**

– Family look? Да. Они продаются хорошо, если подписчикам напоминать о них. Но я забываю.

– **Не было ли идеи создать коллекцию для мужчин?**

– В планах на этот год у меня есть такой пункт! Честно! И это уже будет вторая — первая коллекция получилась слишком женственной.

– **Как вы считаете — то, чем вы занимаетесь, уже бизнес?**

– Все вокруг меня считают, что у меня бизнес. А я думаю, что я занимаюсь любимым делом. Просто целеустремленности хватило для того, чтобы начать зарабатывать на творческом процессе. Если можно назвать это бизнесом, то да, у меня бизнес. Но мне кажется, что бизнес — это когда есть очень четкая структура, а это не про меня.

– **Хотели бы вы продавать свои изделия массово?**

– Пока вряд ли. Наоборот, я бы хотела заниматься штучными товарами. Свитшоты — это больше на поток. Сейчас вот заказала для себя пробную версию блузок с принтом. Это будет стоить дороже, будут эксклюзивные экземпляры.

– **Как думаете, когда заработаете свой первый миллион долларов?**

– А почему бы и нет (смеется, задумалась). Думаю, что к 2020–2021 годам.

– **Если бы у вас была возможность сейчас нанять любого сотрудника в штат, кто бы это был?**

– Тот, кто управлял бы всем. На кого можно переложить все управленческие процессы.

– **Хотели бы вы получить бизнес-образование?**

– Нет. Я тогда не смогу рисовать, творить. ✨

Записала Гульнара Мингачева

«Бизнес-Грабли Клуб» продолжает диалог

На мартовской встрече «Бизнес-Грабли Клуба» о бизнесе последнего поколения рассказали их основатели — **Денис Чудинов** (*Lean Peaks*) и **Константин Шадрин** (*Blooms&Roses*). Молодые люди уже побывали на прежних встречах клуба в качестве гостей и теперь решили выступить спикерами и сделать свои собственные презентации. Эксперты от старшего поколения — **Николай Редько**, *со-основатель компании «Элекснет»*, **Олег Манирко**, *со-владелец компании «Энергосистемы и технологии»* и **Светлана Емельянова**, *управляющий партнер Консалтинг-Центра «ШАГ»*.

Мобильные приложения – что дальше?

Компанию «Lean Peaks», делающую свой бизнес на разработке мобильных приложений, представил один из ее основателей **Денис Чудинов**. Команда из трех человек сложилась три года назад. Начали как наемные специалисты, но если уж переходили под крыло новой компании-работодателя, то все вместе. В свободное время иногда выполняли случайно прилетевшие с рынка заказы. Осенью 2016 года твердо решили: будем создавать собственный бизнес. И вот уже в течение нескольких месяцев «Lean Peaks» завоевывает рынок.

Заказчики «Lean Peaks» — компании, которые осваивают ведение бизнеса on-line и учатся использовать интернет как инструмент для привлечения клиентов, проведения PR-мероприятий, поддержания контакта со своей целевой аудиторией. Команда уже выполнила несколько достаточно сложных проектов. Предмет особой гордости — социальная сеть для триатлонистов и сервис заказа лекарств через интернет.

В отличие от многих агентств и студий ребята принципиально не отдадут разработку на субподряд. Ставку делают на собственных программистов. Почему? Стратегический ориентир — уйти со временем от заказной работы и создать серьезную технологическую компанию. А для этого уже сейчас нужно накапливать собственные технические компетенции. Еще один стратегический момент: нет никаких гарантий, что рынку мобильных приложений суждена долгая и счастливая жизнь. Поэтому приходится продумывать сценарии развития и на этот случай.

Докладчик дал краткий обзор использования информационных технологий российским бизнесом и отметил значительные разрывы в степени освоения ИТ-инструментов разными компаниями. Сегодня многие компании с выгодой для себя пользуются такими достаточно новыми продуктами, как Slack (специальный сервис для внутрикорпоративных коммуникаций), «Мое дело» (бухгалтерия без бухгалтера), геолокационный маркетинг и многими другими. А есть много компаний, которые об этих ИТ-продуктах

даже не слышали — и они рискуют уступить рынок тем, кто вовремя успел вооружиться средствами оптимизации и удешевления своих процессов. Сегодня на подходе следующее поколение технологий — чат-боты, машинное обучение, блокчейн. Часть из них, возможно, не приживется в бизнесе, а часть позволит кому-то резко увеличить прибыльность и потеснить конкурентов. Как бы ни был далек бизнес от ИТ-проблематики, — заключил Денис, — каждой компании необходимо начинать погружаться в эту область и отслеживать все, что происходит в мире технологических новинок.

Отталкиваясь от собственного опыта, докладчик коснулся и вопроса негативного отношения к информационным технологиям, все еще достаточно распространенного среди российских компаний. По мысли Дениса, основной источник недоверия к современным инструментам ведения бизнеса — собственный

либо чужой опыт неудачных внедрений. А причиной неудач во многих случаях бывают заблуждения заказчика, промахи в выборе исполнителя и в построении отношений с ним.

В заключение докладчик остановился на нерешенных вопросах. В настоящее время команда не загружена на полную мощность и могла бы одновременно вести больше проектов, чем фактически

ведет. Вторая проблема: компания в том виде, в каком она сейчас существует на рынке заказной разработки, имеет потолок роста. При сохранении компактности, когда численность сотрудников не превышает 15 человек, компания уже не способна переваривать поток проектов на сумму 100-200 млн рублей в год. Для дальнейшего масштабирования бизнеса необходима организационная перестройка, серьезная автоматизация всех процессов, другие подходы к управлению. Фактически нужно радикально менять структуру компании и превращаться в интегратора ИТ-решений. Заглядывая в будущее, предприниматели просматривают для себя разные варианты. Во-первых, можно полностью уйти в консалтинг, оставив разработку субподрядчикам. Но можно двигаться и в противоположном направлении: глубоко специализироваться на выполнении узкого спектра заказов, накопить компетенции и отточить технологию до совершенства, а затем разработать готовый продукт и предложить его рынку как сервис. Это позволило бы масштабировать бизнес и выйти на значительные объемы продаж. В любом случае, по мнению Дениса, оставаться на рынке мобильных приложений в долгосрочной перспективе — значит сильно рисковать. Пройдет какое-то время, и многие из прежних заказчиков мобильных приложений научатся обходиться собственными силами, не обращаясь к сторонним студиям. Рынок заказной разработки начнет потихоньку сжиматься.



Слово экспертам

Олег Манирко заметил, что стремление выполнять ту же работу за более высокую цену присуще всем. Другой вопрос, за счет чего и как это возможно. Если в сфере ИТ-услуг люди готовы платить больше за качество и надежность, то здесь ключевое значение имеет репутация исполнителя. Есть старая поговорка: «Первую половину жизни ты работаешь на свое имя, вторую — твое имя работает на тебя». Но в какой-то обозримой перспективе развивать бизнес за счет одного только наращивания репутации вряд ли возможно. Обязательно нужны другие направления развития.

Николаю Редько история Leap Peaks напомнила первые годы становления его собственной компании — тоже бизнес, связанный с ИТ; тоже в свое время начинали втроем; тоже нащупывали свой путь методом проб и ошибок. По мнению Николая, оставаясь чисто производственным звеном в ИТ-отрасли, зарабатывать высокую маржу и за счет нее быстро расти не удастся. Более перспективными могут быть консалтинговые услуги по вопросам продвижения в on-line. Стык маркетинга и ИТ — это область, интересующая многих, и потребность в услугах консультантов есть. Но чтобы прописать правильное лекарство, нужно хорошо знать пациента. Инструменты продвижения в интернете должны соответствовать особенностям бизнеса заказчика, особенностям его отрасли, его клиентов. Значит, помимо компетенций в ИТ потребуется умение быстро вникать в устройство различных бизнесов и рынков. Второй момент: инструментов интернет-маркетинга много, и в этой области постоянно появляются новинки. Втроем или впятером уследить за всем этим невозможно. Если компания хочет оставаться компактной — придется специализироваться на достаточно узком сегменте маркетинговых инструментов. Что же касается размера компании, тут важно найти «свой», комфортный для команды размер. Николай Редько не рекомендовал Leap Peaks ориентировать свои услуги на крупные супер-компании и искать среди них возможных клиентов: будь хоть виртуозом, хоть лучшим в своем деле, крупные супер-компании с таким маленьким бизнесом дело иметь не будут. Поэтому лучше сразу ориентироваться на малый и средний бизнес.

Светлана Емельянова назвала стратегию поиска и освоения узкой ниши наиболее подходящей для Leap Peaks в ее сегодняшнем виде. Пример одной из возможных ниш — незаполненный разрыв между поставщиками ИТ-услуг и решений и их заказчиками. Айтишнику важно продать свой продукт, и он редко вникает в нюансы бизнеса того или иного заказчика. А заказчик обычно мало что понимает в ИТ. Найти общий язык и договориться им бывает непросто, на это жалуются и та и другая стороны. Проблема была актуальна 20 лет назад, актуальна она и сегодня. В таких ситуациях важна роль независимого консультанта — специалиста, компетенции которого позволяют понимать обе стороны, быть между ними посредником и защищать интересы заказчика. Остается только вопрос, на чем и как зарабатывать до того момента, когда удастся накопить необходимые «консультантские» компетенции.

Букет за 15 минут

Затем слово взял **Константин Шадрин**. Компания Blooms&Roses специализируется на продаже и доставке цветов. Первые шаги на рынке были сделаны около года

назад, а нынешняя модель бизнеса действует около 8 месяцев. Blooms&Roses — это преимущественно онлайн-бизнес. В штате нет ни флористов, ни курьеров. Компания работает по модели маркетплейса, дистанционно организуя взаимодействия между участниками рынка. Электронная торговая площадка Blooms&Roses — координационный узел, связывающий московскую сеть из 29 цветочных магазинов, несколько курьерских сервисов, заказчиков цветов и собственно адресатов доставки. Компания обеспечивает самую быструю доставку в городе. За счет чего? Схема простая: ближайший к адресату заказа магазин плюс ближайший к магазину курьер. Сборка букетов производится не централизованно, а в каждом магазине сети силами самого магазина по специально подготовленным инструкциям. Такой организации работ и такого количества точек сборки не имеет никто из конкурентов.

При продумывании технической стороны бизнеса было принято сознательное решение не пользоваться мобильными приложениями и сделать акцент на мессенджерах. В настоящее время 80 % продаж идет через сайт и 20 % — через мессенджеры Telegramm и WhatsApp.

Почему заинтересовались цветочной темой? По данным Росстата, цветочный рынок в стране — порядка 160 млрд рублей в год. Из них на онлайн-продажи приходится всего 2,5 %. Если делать поправку на нелегальные продажи, то объем рынка нужно умножить на три. Картина очень похожа на рынок такси 5 лет назад: сопоставимый объем, много сделок в тени и нет крупных игроков, которые могли бы работать со значительной частью спроса в онлайн. Полгода назад ситуация в компании складывалась неблагоприятно. Работали тогда только через сайт, конверсия была всего полпроцента, и экономика уходила в минус. За полгода удалось подтянуть конверсию до 3,5 %, проект стал приносить прибыль, начался рост бизнеса. За эти полгода выручка выросла в 30 раз.

За счет чего? Прошли обучение в Высшей школе экономики и во ФРИИ, освоили метод проверки гипотез. От каких факторов может зависеть конверсия? Используемая платежная система? Расположение кнопок? Выбор способов оплаты? Выдвинули порядка 100 гипотез, начали систематически их проверять, 20 % подтвердились и позволили настроить сайт на более высокую отдачу.

14 февраля, в День святого Валентина, была пиковая нагрузка, справились с ней плохо, было много недовольных клиентов. Извлекли уроки, поменяли процессы, стали привлекать дополнительных людей, и 8 Марта все прошло без накладок.

Последовала серия вопросов об устройстве полного цикла, от заказа букета до его вручения. Клиент видит букет



на сайте, оформляет и оплачивает через платежную систему заказ, — поясняет Константин. — Затем в игру вступает Blooms&Roses. Выбирается ближайший к адресу доставки магазин и туда идет сигнал на сборку. Одновременно делается запрос свободному и находящемуся ближе всех к месту сборки курьеру. Собранный в магазине букет фотографируется, изображение направляется на подтверждение заказчику. Тем временем курьер прибывает за букетом и доставляет его по адресу. Все эти шаги обеспечиваются целым набором ИТ-инструментов: сайт, чат-бот, мессенджеры, сервис управления задачами Trello, несколько онлайн-сервисов по вызову курьеров — Бринго, Gett Курьер и др. При этом не все процессы интегрированы в единый автоматически исполняемый алгоритм, кое-что приходится делать вручную.

Выяснилось, что для клиентов срочность является действительно критическим фактором лишь в 20% случаев. А вот как фактор лояльности она срабатывает практически всегда. Быстрота доставки приятно удивляет, запоминается и работает на имидж надежной компании, к которой стоит обращаться и впредь.

Эксперты комментируют

По мнению экспертов, бизнес-идея Blooms&Roses жизнеспособна, подтверждена практикой, похожие сервисы есть во всех крупных городах мира. Перспектива тем более интересная, что в России обычай дарить цветы укоренен глубже, чем, скажем, в США. Константину рекомендовали подумать о территориальном развитии бизнеса. Для этого необходима хорошо масштабируемая бизнес-модель. В частности, важно довести автоматиза-



цию внутренних процессов до уровня Яндекс.Такси, где людей вообще нет. Иначе сложно масштабироваться: ручные операции — это много людей, людьми надо управлять, велика роль личностного фактора. Если удастся полностью автоматизировать внутренние процессы и локализовать их в Москве, то для движения в регионы не потребуются даже офисы: достаточно будет иметь 2-3 представителей, чтобы заключать договоры с цветочными магазинами и курьерскими службами, а затем контролировать их работу. Однако работать с одной-единственной

сетью магазинов — это слишком большой риск. Нужны несколько разных партнеров. При работе с несколькими поставщиками возникнут сложности с обеспечением единства букета, с ними придется разбираться. Но чем более масштабным будет бизнес, тем исправнее магазины будут выполнять стандарты и требования по сборке. Эксперты отметили, что скорость исполнения заказа — уникальное конкурентное преимущество, которое важно не растерять по мере роста бизнеса. Поэтому дни пиковых нагрузок важно держать на особом контроле и всегда, при любых объемах продаж, иметь

решения и механизмы для удовлетворения скачков спроса без потери скорости и качества. В ходе обсуждения была высказана неожиданная идея: если суть бизнеса Blooms&Roses рассматривать как моментальную доставку эмоций, то можно подумать о том, какими еще каналами и носителями эмоций можно обогатить исходный сервис. ✨

Записал Юрий Пахомов

Управление изменениями: сколько можно проглотить?

Впервые нам пришлось познакомиться с темой управления изменениями еще в конце 80-х гг. И уже тогда нас поразило тот факт, что, как утверждали обучавшие нас искусству **Change Management** зарубежные консультанты, на проведение серьезных организационных изменений в большой бизнес-структуре требуется от трех до пяти лет. И в то время, как и сейчас, трудно было представить, что кто-то из российских заказчиков будет обсуждать подобные сроки. Всем все надо было изменить еще вчера.

С тех пор прошло почти тридцать лет. Но ситуация с адекватным пониманием сроков на проведение изменений практически не изменилась. Все также мы слышим: «Мне это надо еще вчера». И никакие аналогии с девятимесячным сроком вынашивания ребенка или выращиванием фруктового дерева из косточки не срабатывают. Мол, там одно, а здесь — другое. И, если вы профессионалы, то можете быстро перестроить компанию. Конечно, в этой позиции есть доля правды. Потому что, работая как внешний ресурс, консультанты по изменениям могут сэкономить

затраты собственного времени компании на планирование и, главное, на реализацию задуманных изменений. И получить результат не за пять лет, а за два-три года. Но — не более того. Невозможно за год сделать то, что требуется для разворачивания большого «корабля» бизнеса. И даже среднюю компанию приходится перестраивать примерно то же самое время.

Вы спросите: «А почему же так? Вроде в большой организации больше людей, процессов и взаимосвязей. В средней же их значительно меньше». Ответ прост. Главный ограничитель времени — это ресурс топ-менеджеров. Ведь именно на них ложатся основные задачи стратегических изменений (о локальных мы здесь и не говорим), именно им предстоит сначала продумать, потом согласовать, а затем и обеспечить внедрение задуманных инноваций. Число же самих топ-менеджеров в любой организации примерно одинаковое, независимо от ее величины. Известные 7+/-2, скорее всего, окажутся применимы к 80% существующих компаний. И вот эти несколько человек, наряду с выполнением своих текущих операционных бизнес-за-

дач, должны еще и смотреть вперед, занимаясь проектами развития. В одной известной нам компании таких проектов одновременно было задумано 14, в другой их число доходило до 23. Конечно, делать все одновременно мало у кого получается. Менеджеры выкладываются, как могут, стонут от количества рабочих групп и инновационных процессов, в которых им приходится участвовать. Но претворить в жизнь все задуманное не успевают.

Единственный разумный вариант — делать то, что рекомендуется делать в рамках программ тайм-менеджмента. А именно — расставлять приоритеты по времени. Планирование изменений — это прежде всего вопрос целесообразных приоритетов. Очевидно, что внедрять бюджетирование, не имея управленческого учета, по меньшей мере неразумно. Однако совсем недавно нам пришлось общаться с потенциальным заказчиком, который заявлял, что они не справились с постановкой управленческого учета, но зато начали работу по постановке процессов бюджетирования. В другой компании мы видели, как менеджеры начали договариваться с подрядчиками по ИТ об автоматизации бизнес-процессов, не только не имея согласованных списков этих процессов, но даже не приняв решения по организационной структуре компании.

В этой связи понятно, что одна из причин приглашения консультантов по управлению изменениями — возможность с их помощью задать правильную последовательность изменений. Последовательность изменений предполагает решение вопроса о том, какое количество и каких изменений данная компания сможет эффективно осилить. Потому что на темп и качество внедрения инноваций будут влиять и уровень компетенций менеджеров, и их операционная загрузка, и специфика рыночной ситуации, и многое другое. При этом мы еще не говорим о необходимых финансовых ресурсах, которых практически никогда не бывает в избытке.

Какова рекомендуемая логика выбора приоритетов? — Это прежде всего логика бизнеса. Очевидно, что, проводя организационные перестройки, мы в первую очередь будем заниматься проектами, которые дадут компании более выгодное положение на рынке. Это может быть освоение новых каналов сбыта, новых территорий, новых продуктов — в общем, все то, что позволит нарастить доходную часть бизнеса. В последнее время мы бы отнесли сюда и все, что работает на персонализацию отношений с клиентами и на их лояльность к бренду. Начиная с этих приоритетных бизнес-задач, мы надеемся получить временной и финансовый ресурс для реализации важных инфраструктурных «затей» — внедрения новых информационных или складских технологий, изменения производственных процессов, построения систем карьерного роста и т.п. И уж, конечно, мы категорически не рекомендуем начинать с ребрендинга, который так любят современные менеджеры. Для нас такое начало — свидетельство вопиющей некомпетентности в вопросах проведения

изменений в бизнесе, и даже больше — неготовность брать ответственность за бизнес-результат.

Однако, независимо от типа проектов развития и их одновременного количества, важно брать в расчет реальные сроки формирования у людей новых организационных привычек и способов действия. Ведь именно ради них и затеваются все изменения. К сожалению, частенько приходится сталкиваться с тем, что пристойное качество планирования проектов развития не сочетается с адекватным планированием соответствующих изменений в корпоративной культуре.

Даже опытные топы порой отождествляют информирование людей (которое, бесспорно, является важным этапом внедрения изменений) с реальным принятием инноваций сотрудниками организации. Нам приходилось наблюдать, как провозглашением, к примеру, ценности клиентоориентированности в миссии или в философии компании ограничивалась вся работа с персоналом. А ведь информирование — далеко не достаточное условие для реального принятия людьми идеи клиентоориентированности для изменения их действий и привычек в работе с клиентами.

Иным путем пошли в одном западном банке, руководство которого понимало всю сложность и длительность появления новых организационных привычек, в том числе в отношениях с клиентами. Пригласив нас, руководство банка рассчитывало получить решение, которое позволило бы быстро и с максимально широким охватом сотрудников добиться желаемой смены корпоративной установки. Найденное решение опиралось на привычную в российской культуре идею КВНа. Консультанты предложили разбить сотрудников на команды и объявить период подготовки к КВНу, ключевой темой которого должна была быть тема клиентоориентированности. За три месяца подготовки к игре менеджеры и сотрудники банка множество раз с разных сторон «прокрутили» через себя эту идею, готовили вопросы по ней, соответствующие сценки и скетчи, смеялись над собой, вспоминали разные случаи «разворачивания к клиенту спиной» и т.д. и т.п.

Итогом стала финальная процедура встречи лидирующих команд, которая однозначно продемонстрировала: заданная ценность уже глубоко проникла в сотрудников, и их поведение теперь направляется уже иной бизнес-установкой.

Резюмируя, хочется еще раз вернуться к вопросу в заголовке статьи. Одновременно множество изменений не в состоянии «проглотить» ни большая, ни средняя компания. Поэтому важно расставлять приоритеты между проектами развития, имея в виду, что по

каждому проекту необходимо добиваться реального формирования и закрепления новых организационных привычек. В противном случае мы будем обречены вечно жить в организационном «недострое». Ведь только то, что станет элементом корпоративной культуры компании, имеет шанс на долгую жизнь в бизнесе. ✨



Светлана Емельянова

3 категории персонала, с которыми придется иметь дело перед тем, как вы продадите свой бизнес

Эту статью автор написал для тех, кто собирается продавать свой бизнес. Мы же публикуем ее часть здесь в продолжение нашей предыдущей статьи (см. «Управление изменениями: сколько можно проглотить»), — она хорошо иллюстрирует вопрос персонала и изменений в компании:

Важно понять, что существует три категории людей, которые, как правило, встречаются в ситуации трансформации бизнеса.

1. Двигатели (The Drivers).

Это группа вовлеченных, лояльных, талантливых людей, которые любят делать то, в чем они хороши, и которые обычно очень переживают из-за плохого качества процессов принятия решений в бизнесе, недостаточной свободы, предоставляемой им в решении вопросов, способных снизить риски для бизнеса, или недостаточных полномочий, предоставляемых им для реализации идей, способных повысить прибыльность бизнеса или увеличить его стоимость. Они остаются лояльными компании в постоянной надежде, что ситуация изменится к лучшему. Такие люди — ключ к вашему успеху, и первое, в чем нуждается лидер изменений, — это найти хотя бы некоторых из этих людей. Их легко обнаружить, поскольку они легко относятся к изменениям и с энтузиазмом относятся к новым идеям.

2. Оппозиционеры (The Opposers). Эти люди будут бороться с малейшими изменениями, которые вы захотите предложить, на каждом этапе достижения цели. Они могут причинить значительный ущерб процессу изменений, особенно если находятся в позиции людей, вырабатывающих и принимающих решения, но, по счастью, обычно они находятся в меньшинстве. Этих людей легко можно отметить по таким характерным признакам, как гордость за существующее положение дел в компании, а также по их заявлениям о том, что они хорошо знают, что хорошо для компании, а что нет. Они также постоянно заявляют, что каждое из предлагаемых вами изменений должно быть тщательно испытано и что оно, скорее всего, не сработает. Реальная проблема состоит в том, чтобы избежать предлагаемых ими усековнений стратегии, угрожающих ее реализации, а также в том, чтобы не ввязываться с ними в прямую борьбу, поскольку именно это они и любят. Зачастую, к несчастью, у вас нет иных способов борьбы с ними, кроме как только уволить их как можно быстрее.



3. Последователи (The Followers). Большинство людей, однако, будут просто наблюдать за тем, что происходит, и следовать по тому пути, который представляется наиболее простым. Они понимают, что что-то должно измениться, и надеются, что дела при этом улучшатся. Им нравится быть неприметными и жить в ситуации «пождем-посмотрим», и они надеются, что каждое изменение, которое вы проводите — это последнее изменение на сегодня. Здесь важно, чтобы энтузиазма «двигателей» было достаточно для удержания их в потоке происходящих изменений. ✨

*Автор — Жан-Бертран де Лартиг (Jean-Bertrand de Lartigue) — Генеральный директор MA Consulting International Ltd, Великобритания
Источник: <http://www.linkedin.com>
© Перевод Консалтинг-Центр «ШАГ»*

Из записной книжки консультанта

Генеральный директор: «Некоторые цифры представляемой отчетности еще сырые, к 30 февраля я смогу представить точные проверенные данные!»

Из приказа Роспотребнадзора «Об утверждении основных направлений деятельности...»: «Пункт Х.Х.Х. Улучшение материально-технического состояния летних оздоровительных учреждений, получение детьми выраженного оздоровительного эффекта не ниже 85 %».

Коммерческий директор: «У клиентов черт ногу сломит, как голова устроена!»

Управляющий о системе мотивации: «Была бы она пусть безобразная, но хотя бы единообразная!»

Менеджер: «Выхожу от директора — и тут же хочется вернуться и сказать: «Лен, я не такая дура, как вам должно было показаться!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»» **Главный редактор:** Юрий Вильевич Пахомов
Выпускающий редактор номера: Юрий Пахомов **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