

#12 (16) 2019

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии журнала
business-magazine.online



АРТЁМ СОКОЛОВ,

президент Ассоциации компаний интернет-торговли:

Е-COMMERCE ИДЕТ НА РЕКОРД

**КАК МЫ
СЕБЯ ЗАКАПЫВАЕМ:**
на чьи деньги живете,
товарищи?

4

ФРАНШИЗА
«плохая» и «хорошая»

38

КОРОЛЬ ПЛАСТИКА:
Карим Рашид о
будущем дизайна

50

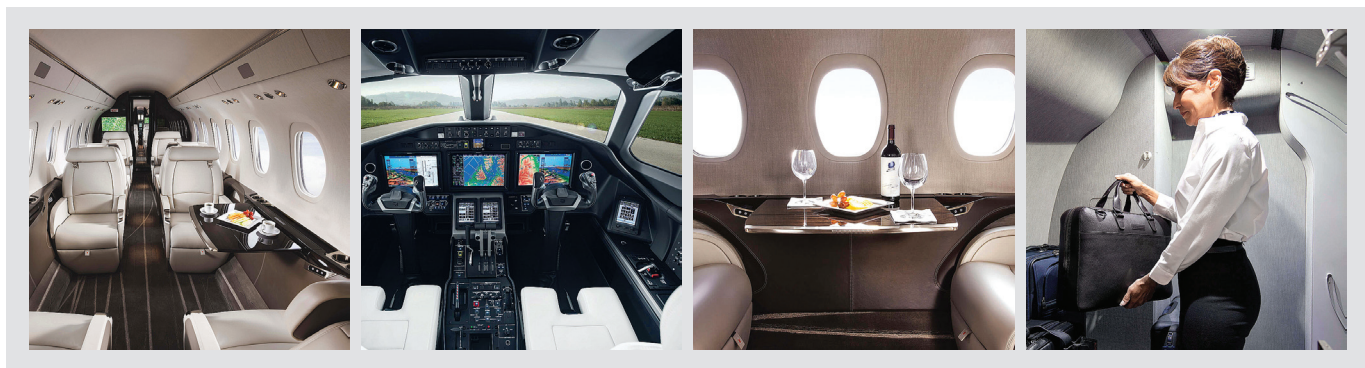
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«Наши самолеты созданы для тех, кто не привык останавливаться на достигнутом»

CESSNA CITATION LONGITUDE

Дальность **6482 км** / Скорость **882 км/ч** / Пассажиры **12** / Высота салона **1,83 м**



16+

«ИстЮнион» – один из ведущих игроков на рынке российской бизнес-авиации – официальный представитель по продажам реактивных бизнес-джетов Cessna Citation в России и странах СНГ

+7 968 759 45 24 / Денис Клепов
cessna@eastunion.ru
www.eastunion.ru
www.eastunion-fleet.ru



Издается с 2002 года. По итогам 2006–2015 годов удостоивался награды «Тираж — рекорд года» среди деловых изданий

Общий тираж номера — 47 700 экз; в т. ч.
 • отпечатанный тираж — 42 700 экз.
 • цифровой тираж (электронные версии журнала, скачиваемые в течение полугода с даты выхода) — более 5 000 экз.

TNS Аудитория одного номера (по данным TNS Россия за май — октябрь 2015 года):

- по России — 411 200 человек;
- по Москве — 108 300 человек;
- по Санкт-Петербургу — 30 800 человек

№ 12 (16) за 2019 год

Федеральный номер:
 • дата выхода печатной версии — 06.12.2019
 • дата выхода цифровой версии — 06.12.2019

Свидетельство о регистрации
 ПИ № ФС 77-73531 от 31.08.2018.

Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором)

Учредитель и издатель:
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ»

Адрес учредителя, издателя, редакции:
 Адрес редакции 300041, Тульская обл., г. Тула, пр-т Ленина, д. 57, оф. 311

Генеральный директор
 ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» —
 Мазов Андрей Сергеевич

Размещение рекламы: /
 reklama@business-magazine.online

Вопросы регионального развития: /
 partner@business-magazine.online

Главный редактор: Анна Миханчик

Специалисты по рекламе и PR:
 Марина Шумская, Кристина Нижегородцева,
 Людмила Новикова

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Юлия Тимошина

Верстка: Сергей Ларшин

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
 Адрес: 300041, г. Тула, ул. Соффера, д. 6,
 тел.: (4872) 30-74-48.

Подписной индекс: 82414

ISSN: 1819-267X

© ООО «РЕГИОНАЛЬНЫЕ НОВОСТИ» /
 Использование материалов
 возможно только с письменного согласия издателя

info@b-mag.ru

Для лиц старше 16 лет

Цена свободная

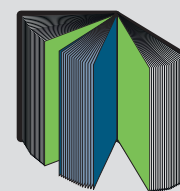
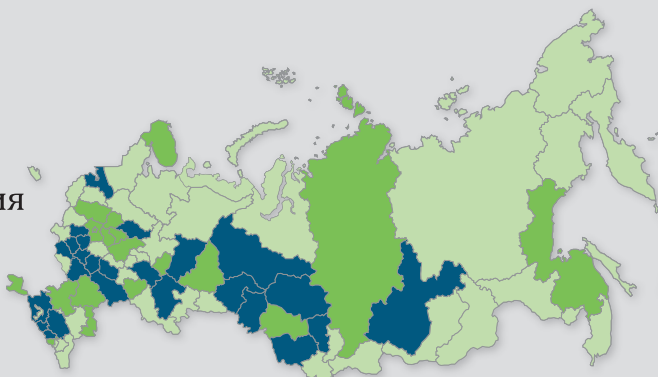
Региональные версии «Бизнес-журнала»

Учредитель: АО «Бизнес-журнал»

Регион	Наименование издания	Свидетельство о регистрации	Главный редактор	Издатель	Адрес редакции
■ Черноземье	Бизнес-журнал. Черноземье*	ПИ № ФС 77 — 61183 от 30.03.2015	Андрей Филоненко	ООО «Бизнес-Пресс»	Воронеж, Московский пр., 26
■ Республика Башкортостан	Бизнес-журнал Республики Башкортостан	ПИ № ТУ 02 — 01273 от 05.09.2014	Игорь Симахин	ООО «Мидвэй»	Уфа, пр. Октября, 7/1
■ Республика Татарстан	Бизнес-журнал. Республика Татарстан	ПИ № ТУ 16 — 01348 от 13.03.2015	Виктория Михайлова	ООО «Коммерсант люкс»	Казань, ул. Салиманова, 2В
■ Калужская область	Калужский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 40 — 00270 от 19.08.2014	Аленсей Урусов	ООО «Аг-во КП -Калуга»	Калуга, ул. Комарова, 36
■ Костромская область	Костромской бизнес-журнал	ПИ № ТУ 44 — 00256 от 02.10.2014	Марина Ефимова	ООО «Ностра Бизнес Медиа»	Нострома, ул. Ленина, 5а
■ Кемеровская область	Бизнес-журнал. Кузбасс	ПИ № ТУ 42 — 00862 от 28.09.2016	Кристина Фролова	ООО «ТОЧКА РОСТА»	Немерово, пр. Притомский, 35/2, офис 2
■ Краснодарский край	Бизнес-журнал. Краснодар	ПИ № ТУ 23 — 01608 от 28.09.2016	Евгения Глузденко	ООО «Агентство рекламных решений Полосатый слон»	Краснодар, п. Российский, ул. им. Атамана Бабыча, д. 7, нв. 22
■ Омская область	Бизнес-журнал. Омск	ПИ № ТУ 55 — 00471 от 16.09.2014	Владимир Голубев	ООО «Регион-Пресс»	Омск, ул. Красногвардейская, 49
■ Пензенская область	Пензенский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 58 — 00227 от 25.08.2014	Ирина Шанина	ООО «Единая информационная система»	Пенза, ул. Калинина, 135
■ Томская область	Томский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 70 — 00347 от 09.09.2014	Дмитрий Шиптенно	ООО «ИД БЖ Томск»	Томск, ул. Смирнова, 9-1
■ Тульская область	Тульский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 71 — 00365 от 04.09.2014	Михаил Ганин	ООО «Тульский Бизнес журнал»	Тула, пр. Ленина, 57
■ Тюменская область	Тюменский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01150 от 17.09.2014	Дарья Петренко	ООО «Тюменский Бизнес-журнал»	Тюмень, ул. Республики, 83
■ Ханты-Мансийский АО — Югра	Югорский бизнес-журнал	ПИ № ТУ 72 — 01149 от 17.09.2014	Наталья Иванова	ООО «Чемпион»	Сургут, ул. Ниртбая, 20

* — Воронежская, Белгородская, Курская, Липецкая и Тамбовская области.

Региональный охват и схема распространения «Бизнес-журнала»



Региональные версии «Бизнес-журнала» помимо федеральных страниц имеют региональную вкладку, которая размещается в конце издания. На вкладке публикуются выходные данные регионального журнала. За содержание региональных версий федеральная редакция ответственности не несет.

4

КАК МЫ СЕБЯ ЗАКАПЫВАЕМ

Количество новых бизнесов в России сокращается на протяжении последних нескольких лет, экономический кризис особенно больно бьет по малому и среднему бизнесу. Только за первый квартал 2019 г. в России количество вновь созданных компаний в Госреестре сократилось на 21,9%. Сегодня до 70% предприятий малого бизнеса находятся в убытке и продолжают себя закапывать.

6

ЦИКЛИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА: АВСТРИЯ КАК ПЕРВОПРОХОДЕЦ

Экономику с контролируемым потреблением ресурсов уже давно связывают с концепцией экономики замкнутого цикла, или циклической экономики. Доктор Мартина Хельблинг рассуждает о том, как страны могут помочь сами себе и построить циклическую экономику будущего.

8

РЕАЛЬНАЯ/ НЕРЕАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Государственные закупки, а вернее, их постоянное совершенствование — тема, давно набившая оскомину и широко освещаемая в прессе. В благом стремлении создать корректное

регулирование и добиться реальной конкуренции подчас на второй план задвигаются эффективность расходования бюджетных средств и нацеленность на результат.

27

УЧЕСТЬ — НЕ ПЕРЕЧЕСТЬ

Как часто управляющие собственники и наемные директора сталкиваются с проблемой учета инструментов и оборудования? В строительной отрасли это хроническая и сложно решаемая проблема. Кейс эксперта «Федерального Бизнес-журнала» — о путях решения и эффективности на примере собственной строительной компании, чей бизнес разбросан по всей стране, как и матсредства.

30

МИР ПОД НАЗВАНИЕМ VUCADD

Так же, как в химии, где вещество при определенной температуре и давлении принимает различные формы или агрегатные состояния, все элементы в периодической системе менеджмента различаются в зависимости от того, каким образом руководитель приобретает навыки и какой опыт привносит в связи с этим. Это четыре агрегатных состояния управления. Читайте кейс от WU Executive Academy (Вена, Австрия).

ОЛЬГА ДЫДИКО, VSGROUP:

«Я искренне горжусь тем, что причастна к строительству самых современных цифровых производств, которые могут составить достойную конкуренцию мировым лидерам промышленности. Мне важно осознавать, что вместе с крупнейшими инвесторами Тульской области мы создаем ее промышленную инфраструктуру — новую, построенную по последнему слову техники, по стандартам экологической и промышленной безопасности. Я хочу вносить свой вклад в развитие инвестиционной привлекательности региона».



22

34 ВЛИЯЙТЕ!

Мы живем в «прозрачное» время, замечали? Это время повсеместной открытости и публичности. И оно дает миллионы возможностей тем, для кого мечта — быть известным, написать книгу или стать автором авторитетного журнала. Наши партнеры из Free Publicity School помогают каждому, кто хочет воспользоваться шансом на успех, стать публичным и интересным для тысяч людей. В новом материале менторы Школы собрали для вас самые популярные вопросы о free publicity и личном бренде и дали на них простые и убедительные ответы.

36 НЕ ВЕРЬТЕ НА СЛОВО!

Секретами успешной франшизы делится автор курса «Реальный франчайзинг» Сергей Дегтярев, который и сам начинал в бизнесе с нуля, запустил три крупнейших в своих нишах проекта и успешно продает собственную франшизу.

46 ЗОЛОТО ПРОТИВ БЕРЕЖЛИВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Рост цен на золото в сочетании с усилением тренда на «бережливое потребление» создают немало сложностей игрокам ювелирного рынка. Как с помощью семи понятных приемов повысить прибыльность ювелирного салона? Ответы и советы — в кейсе Артура Салаякаева, основателя и вдохновителя Международной ювелирной академии IJA, оптово-производственной компании UNIPRICE.

50 ПРИРОДА / СВОБОДА/ ПРОЗРАЧНОСТЬ

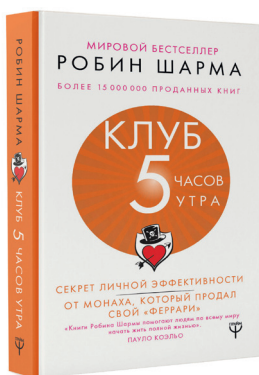
В нашем визуальном мире внешний облик объекта и даже самой маленькой вещи — больше чем половина успеха. Оригинальный и яркий дизайн может продать лучше, чем армия маркетологов. Об этом — «король пластика», мастер цвета и формы, гуру свободы и оригинальности Карим Рашид. Он стал специальным гостем международного Форума и Премии в сфере дизайна.

E-COMMERCE ИДЕТ НА РЕКОРД



В 2018 году в России рынок e-commerce вырос до 1,66 трлн рублей, по данным Ассоциации компаний интернет-торговли. Их прогноз на 2019 год — 2,2 трлн рублей. Начиная с 2016 года российский рынок интернет-торговли растет опережающими темпами, прибавляя 20–25% ежегодно. О проблемах роста, заградительных барьерах при выходе на экспорт и новейших технологиях в e-commerce — в интервью номера с президентом Ассоциации компаний интернет-торговли Артемом Соколовым.

12



ЧАС ПОБЕДЫ

Этот автор хорошо знаком тем, кто читал и помнит историю про монаха, который продал самое дорогое на пути к себе. Роберт Шарма — автор бестселлеров-мотиваторов на победу. В этот раз в издательстве «АСТ» вышла его новая книга-откровение «Клуб 5 часов утра. Секрет личной эффективности от монаха, который продал свой «феррари»». И снова автор предлагает нам успех, как главное блюдо, которое по карману каждому, даже в самых сложных жизненных обстоятельствах. Да, за успех придется заплатить: упорством, старанием, выходом из зоны комфорта и подъемом в 5 утра.

60

КАК МЫ СЕБЯ ЗАКАПЫВАЕМ

Количество новых бизнесов в России сокращается на протяжении последних нескольких лет. Экономический кризис особенно больно бьет по малому и среднему бизнесу. Только за первый квартал 2019 г. в России количество вновь созданных компаний в Госреестре сократилось на 21,9%. Растущая налоговая нагрузка и бюрократические барьеры мешают созданию нормального инвестиционного климата. В таких условиях бизнес начинает терпеть убытки и ищет варианты выхода из банкротного состояния.

Недavno я пообщался с коллегами из сферы аудита. Мы обсуждали убыточность компаний, пришли к выводу, что сегодня до 70% предприятий малого бизнеса находятся в убытке и продолжают себя закапывать.

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ УБЫТОЧНЫ?

Многим кажется, что круто держать волну на входящем денежном потоке, живя на средства контрагентов-кредиторов. Руководители тянут деньги из оборотного капитала, плохо считая, и радуются! Кстати, это касается и малых предприятий, и бизнесов с миллиардными оборотами.

Если мы говорим про классические модели бизнеса, то основных причин убыточности четыре. Во-первых, непросчитанная бизнес-модель. Многие слишком

оптимистично смотрят на происходящее и неверно оценивают лимиты расходов. Во-вторых, к убыткам приводят банальные риски, которые всегда сопровождают бизнес: человеческий фактор, неплатежи контрагентов и так далее. Третий враг бизнеса — слабый менеджмент. И, наконец, четвертое: неуправляемые риски — конъюнктура рынка, экономика и так далее.

Еще один момент: мало кто из предпринимателей читает управленческую отчетность. Я встречал не больше 50 предпринимателей, кто знает свою чистую прибыль. Естественно, такие руководители не могут принимать правильные управленческие решения. Они не переживают за бешеную стоимость лидов, по которым никто не перезвонил (в моем бизнесе по аренде автобусов бывает, что только стоимость клика доходит до 800 руб.). В итоге бизнесы катятся вниз, пожирая не свои деньги.



ЗАКРЫВАТЬ БИЗНЕС НАДО УМЕТЬ, И ДЕЛАТЬ ЭТО БЕЗ ЭМОЦИЙ. ЕСЛИ ВСЕ НАШИ ПОПЫТКИ ПО ИСПРАВЛЕНИЮ СИТУАЦИИ НЕ СРАБАТЫВАЮТ, СТОИТ ДАТЬ СЕБЕ СРОК, И ЕСЛИ ИЗМЕНЕНИЙ НЕТ, ЗНАЧИТ, ПРИШЛО ВРЕМЯ ФИКСИРОВАТЬ УБЫТКИ И ЗАКРЫВАТЬСЯ

Стоит отдельно сказать про стартапы. Часть из них ориентируется на убыточную юнит-экономику в угоду капитализации и получению инвестиционных раундов. Такие бизнесы убыточны, потому что быстро растут. Если быстро расти, то инвестиции в проект обгоняют выручку. Их идея — поднимать деньги, расти быстрее рынка, а затем или стать лидером, или продать кому-то, кто сможет решать уже свои стратегические задачи через компанию.

БОРОТЬСЯ С УБЫТОЧНОСТЬЮ

Сколько можно жить в убытках? В зависимости от оборота и оборачиваемости бизнес продержится от года до трех, потом будет тяжело вылезти из долговой ямы. Но зато если выберался, то у тебя точно будет захватывающая история о сложной судьбе предпринимателя, о том, как ты вытащил сложный кэш-флоу.

С убыточностью можно бороться, основных способов два:

- наращивать маржинальность, что очень не просто в текущих кризисных явлениях;
- сокращать затраты, снижать кредиторское бремя и инвестиции.

Вытянуть бизнес можно несколькими способами: снижать издержки, привлекать займы, обращаться в финансовые институты, брать деньги у физиков, контрагентов и поставщиков.

Самое приятное — это поставщики. На самом деле, бизнесу важно уметь жить на чужих деньгах, но только если он понимает, как он их отдаст и за счет чего. Если идет планомерное ухудшение баланса и рост кредитной задолженности без понимания, за счет чего компания собирается зарабатывать, — это плохо.

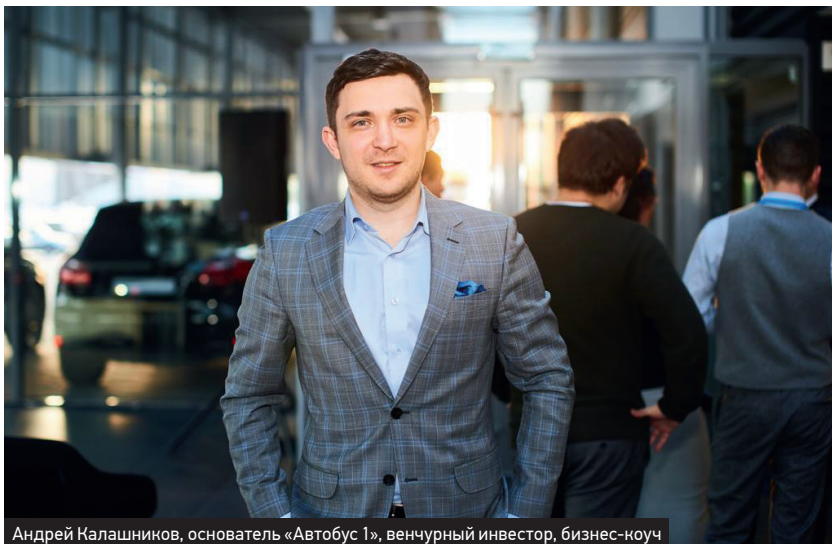
Что касается банков, то в текущих условиях они не дадут денег тем, с кого в случае неудачи нечего взять. Поэтому путь малому и среднему бизнесу в банки часто заказан, ведь залоговое имущество отсутствует.

Кредитование бизнеса физиками сегодня популярно. Но и здесь есть любопытные кейсы. Основатели футбольной школы FootyBall и интернет-магазина Little Gentrys привлекали деньги физических лиц на развитие бизнеса, они не хотели, чтобы ключевые инвесторы могли принимать участие в управлении компаний. Однако, когда наступило время выплат процентов вкладчикам, компании не смогли выполнить свои финансовые обязательства.

В любом случае, в долг можно работать долго, договариваясь с поставщиками и постоянно перекредитовываясь, но баланс компании будет ухудшаться.

ВЕРА В СЧАСТЛИВОЕ ЗАВТРА

Во что все верят? Что продукт начнет продаваться, конверсия отдела продаж увеличится, лидов будет больше, рынок поднимется, сезон начнется, будет



Андрей Калашников, основатель «Автобус 1», венчурный инвестор, бизнес-коуч

Я ВСТРЕЧАЛ НЕ БОЛЬШЕ 50 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, КТО ЗНАЕТ СВОЮ ЧИСТУЮ ПРИБЫЛЬ. ОСТАЛЬНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ НЕ МОГУТ ПРИНИМАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ. ОНИ НЕ ПЕРЕЖИВАЮТ ЗА БЕШЕНУЮ СТОИМОСТЬ ЛИДОВ, ПО КОТОРЫМ НИКТО НЕ ПЕРЕЗВОНИЛ. В ИТОГЕ БИЗНЕСЫ КАТЯТСЯ ВНИЗ, ПОЖИРАЯ НЕ СВОИ ДЕНЬГИ

новое оборудование — тогда и заживем! А пока берут тачку в кредит, чтобы ездить на бизнес-тренинги. Некоторые даже знают, что они убыточны, но живут в надежде, что скоро продукт выстрелит, или найдется инвестор.

Закрывать бизнес надо уметь, и делать это без эмоций. Если все наши попытки по исправлению ситуации не срабатывают, стоит дать себе срок, и если изменений нет, значит, пришло время фиксировать убытки и закрываться.

У каждой отрасли свои сроки окупаемости и выхода в операционный ноль. Не мешает среднетраслевой бенчмаклинг (эталонное тестирование), когда ты проводишь сопоставительный анализ деятельности собственной компании с работой прямых конкурентов.

Обычно очень тяжело остановиться вовремя. Жалко времени и денег. Решение о закрытии бизнеса — очень сложное.

Бизнес — это система с кучей неформализованных элементов: спрос, риски, человеческий фактор. На что-то можно влиять, на что-то не совсем, и всегда хочется верить, что вот можно напрячься и выйти в операционный ноль. Такой уж подход у предпринимателя — верить в лучшее. Работа без оптимизма — дело труба.

БЖ

ЦИКЛИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА: АВСТРИЯ КАК ПЕРВОПРОХОДЕЦ

Экономику с контролируемым потреблением ресурсов уже давно связывают с концепцией экономики замкнутого цикла, или циклической экономики. Первые шаги на пути к такой экономике осуществляются в рамках принятого Евросоюзом документа «Circular Economy Package», представляющего собой пакет мер по созданию экономики замкнутого цикла.



Этот документ определяет базовые принципы более длительного и эффективного вторичного использования сырья. Чтобы это стало возможным, необходимо уже на начальных этапах цепочки создания ценности использовать сырье экономно, учитывать долговечность, ремонтпригодность и возможность многократного использования материалов, а после их использования качественно осуществлять их сбор, сортировку и переработку.

АВСТРИЯ — ПЕРВОПРОХОДЕЦ В ОБЛАСТИ ЦИКЛИЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКИ

Активно поддерживая политику ЕС, Австрия является одним из лидеров в области циклической экономики на мировой арене. Ежегодно австрийские домохозяйства производят около 4,3 миллиона тонн отходов, около 90% из них перерабатывается. Вероятно, немалую роль здесь играют инициативы Австрийской ассоциации консультантов по защите окружающей среды и переработке отходов (VABÖ), которая на муниципальном уровне сотрудничает с 365 специалистами — консультантами по вопросам экологии и работы



МАРТИНА ХЁЛЬБЛИНГ
доктор

ЦИКЛИЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА — БЫСТРОРАСТУЩИЙ РЫНОК, ПРЕДЛАГАЮЩИЙ ШИРОКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ТРУДОУСТРОЙСТВА. ЭТО ОТКРЫВАЕТ ОГРОМНЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ В АВСТРИИ НОУ-ХАУ И ТЕХНОЛОГИЙ

с отходами. На протяжении уже нескольких десятилетий они вместе работают над тем, чтобы сформировать у людей более осознанное, бережное отношение к использованию ресурсов. Кроме того, большой вклад в создание циклической экономики в Австрии вносит компания Altstoff Recycling Austria AG (ARA). Компания начала свою деятельность еще в 1993 году, разработав систему сбора и переработки упаковок. Став со временем постоянным надежным партнером многих австрийских компаний, сегодня ARA — двигатель инноваций в области управления ресурсами. Компания сыграла огромную роль в том, чтобы экономика и экология нашли общие интересы, а также способствовала тому, что Альпийская республика уже сегодня достигла целевых показателей переработки, установленных на 2025 год.

ВАЖНОСТЬ ПОЛИТИЧЕСКОГО ДИАЛОГА

Однако, чтобы осуществить концепцию циклической экономики, переработки отходов недостаточно. Это общественно важная тема, которую необходимо обсуждать. В марте 2018 года в здании Европейского Союза прошло мероприятие Plattform Kreislaufwirtschaft Österreich, положившее начало широкому обсуждению данного вопроса. Мероприятие было организовано Ассоциацией по защите окружающей среды совместно с ассоциацией VABÖ, проектом RepaNet и Европейским экологическим бюро (ЕЕБ).

На протяжении уже более десяти лет австрийская сеть RepaNet и европейское сообщество RREUSE, которые занимаются повторным использованием и ремонтом товаров, вместе пытаются создать в Европе экономику замкнутого цикла, выступают за разумное и, прежде всего, более долгосрочное использование ресурсов и товаров, а также активно призывают к созданию новых, инновационных рабочих мест, необходимость в которых возникает по мере разработки новых технологий в этой области. Сегодня 27 членов RepaNet создают 1800 новых рабочих мест для реализации экономики замкнутого цикла.

ДВИГАТЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА

Меры ЕС, направленные на повышение показателей переработки и улучшение ее качества, полезны не только для окружающей среды, но и для австрийской экономики. Циклическая экономика — это быстрорастущий рынок, предлагающий широкие возможности трудоустройства. Это открывает огромные перспективы для Австрии, поскольку она очень сильна в том, что касается ноу-хау и технологий. Эти знания и опыт можно экспортировать за границу, что, в свою очередь, способствует созданию рабочих мест в Австрии. К



4,3

**МЛН ТОНН
ОТХОДОВ**

ежегодно производят австрийские домохозяйства, около 90% из них перерабатывается

2035 году планируется создать 170 000 новых рабочих мест по всей Европе.

Компании Евросоюза также выигрывают от переработки — за счет экономии. Использование первичных материалов по всей цепочке создания ценности может быть сокращено на 17–24%. Благодаря более рациональному использованию ресурсов европейская промышленность может сэкономить 630 миллиардов евро в год. Это 8 процентов от общего годового оборота.

ЕДИНАЯ СТРАТЕГИЯ ПО БОРЬБЕ С ПЛАСТИКОМ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Одним из приоритетных направлений циклической экономики является сокращение использования пластика и микропластика. В этой связи ЕС разработал стратегию по борьбе с пластиковыми отходами. Благодаря мерам по сокращению количества одноразовых продуктов из пластика был достигнут ряд стратегических целей. Не осталась в стороне и международная компания Vorealis-Gruppe, расположенная в городе Швехат в предместьях Вены. Ежегодно компания, насчитывающая 550 сотрудников, производит около миллиона тонн полиолефина. Купив австрийское предприятие Ecoplast Kunststoffrecycling GmbH, которое занимается переработкой пластика, компания существенно приблизилась к тому, чтобы соответствовать современным экологическим стандартам.

Все эти меры и разработки создают хорошую основу для новой эры устойчивой промышленности. Чтобы действительно внести ощутимый вклад в борьбу с загрязнением окружающей среды, необходимо и дальше обеспечивать целевое финансирование и создавать экономические стимулы для проектов в области циклической экономики. Приведенные примеры доказывают, что осознанные экологические преобразования — это не убытки и жертвы, а реальный потенциал для экономического роста.

БЖ

170 000

НОВЫХ РАБОЧИХ МЕСТ

планируется создать в Европе к 2035 году.

РЕАЛЬНАЯ/НЕРЕАЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Государственные закупки, а вернее, их постоянное совершенствование — тема, давно набившая оскомину и широко освещаемая в прессе. В благом стремлении создать корректное регулирование и добиться реальной конкуренции подчас на второй план задвигаются эффективность расходования бюджетных средств и нацеленность на результат. От этого, безусловно, страдают конечные потребители — общество и государство.

Федеральный закон N44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» устанавливает следующие критерии для оценки заявок на участие в открытом конкурсе:

- 1) цена контракта, сумма цен единиц товара, работы, услуги;
- 2) расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ;
- 3) качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки;
- 4) квалификация участников закупки, в том числе наличие у них финансовых ресурсов, на праве собственности или ином законном основании оборудования и других материальных ресурсов, опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации, специалистов и иных работников определенного уровня квалификации.

ГОЛЫ, ОЧКИ, СЕКУНДЫ

С желанием добиться экономии денежных средств при закупке товаров, работ и услуг все уже давно смирились. Хотя иногда вспоминаются слова американского астронома Нила Армстронга о том, что «очень неудобно чувствовать себя летящим в открытом космосе на космическом корабле, построенном НАСА из материалов, закупленных по наименьшим ценам». Вместе с тем подходы к оценке качественных, функциональных и экологических характеристик объекта закупки, особенно если предметом государственного контракта являются работы или услуги, заставляют удивляться все больше и больше.

Оценка заявок участников закупки, целью которой является выявление поставщика, предложившего лучшие условия исполнения контракта, превратилась в подсчет го-

лов, очков, секунд (читай: пунктов, подпунктов, абзацев). Содержательная часть предложения остается за скобками, хотя результат работы или услуги и его практическая применимость именно от нее и зависит.

ПРАВИЛА ХОРОШЕЙ ОЦЕНКИ

Правила оценки заявок, окончательных предложений участников закупки товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд утверждены Постановлением Правительства РФ №1085 от 28 ноября 2013 г.

Критерий «качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки» является нестоимостным, а следовательно, субъективным.

Действуя в соответствии с Правилами, направленными на устранение именно субъективизма, заказчики в документации о закупке в отношении нестоимостных критериев оценки предусматривают показатели, раскрывающие содержание нестоимостных критериев оценки и учитывающие особенности предмета государственного контракта. Таким образом, закон призывает работников контрактной службы фактически исчислить неисчисляемое.

КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

*Закупка 1.*¹

Для оценки заявок на участие в конкурсе по критерию «Качественные, функциональные и экологические характеристики услуги» устанавливается показатель «Качество услуг». Предметом оценки по данному показателю являются предложения участника закупки по методологии оказания услуг и дополнительные предложения участника закупки по увеличению состава оказываемых услуг. Конкурсная комиссия оценивает степень проработанности участником закупки предложений по методологии оказания услуг для достижения наилучшего результата. При этом под методологией оказания услуг заказчик понимает «неотъемлемую часть» оказания услуг, представляющую собой описание последовательности действий, необходимых для выполнения поставленных задач.

1 <http://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok504/view/common-info.html?regNumber=0173100009519000112>



**ЮРИЙ
ЩЕГЛОВ**

старший управляющий партнер адвокатского бюро города Москвы «Щеглов и Партнеры», почетный адвокат России

В конкурсной документации приводится следующая шкала оценки:

Предложения участника закупки по методологии оказания услуг по подпунктам пункта 3 Раздела III Конкурсной документации	Q	
	При наличии	При отсутствии
Подпункт 1	4 балла	0 баллов
Подпункт 2	4 балла	0 баллов
Подпункт 3	10 баллов	0 баллов
Подпункт 4	40 баллов	0 баллов
Подпункт 5	6 баллов	0 баллов
Подпункт 6	5 баллов	0 баллов
Подпункт 7	7 баллов	0 баллов
Подпункт 8	5 баллов	0 баллов
Подпункт 9	5 баллов	0 баллов
Подпункт 10	8 баллов	0 баллов
Подпункт 11	3 балла	0 баллов
Подпункт 11	3 балла	0 баллов
ИТОГО	100 баллов	0 баллов

Хотелось бы обратить внимание, что баллы присваиваются исключительно за наличие предложений — без учета содержательной стороны.

При оценке следующего показателя «Дополнительные предложения участника закупки по увеличению состава оказываемых услуг» конкурсной комиссией считается количество дополнительных предложений участника закупки по увеличению состава оказываемых услуг для достижения наилучшего результата оказанных услуг. При этом дополнительные предложения — это предложения по повышению качественного уровня оказания услуг, в том числе по превышению требований к качественным, функциональным и техническим характеристикам и вводу новых пунктов технического задания. Наибольшее количество баллов будет присвоено тому, кто дал больше дополнительных предложений, т. к. ввел в техническое задание большее количество новых пунктов. Содержательная часть опять оставлена за скобками.

Закупка 2.²

По критерию «Качественные, функциональные и экологические характеристики услуг» применяется тот же показатель «Качество услуг». При его оценке конкурсная комиссия считает предложения участника закупки по порядку и методологии оказания услуг по каждому пункту содержания услуг. При этом здесь уже методология оказания услуг — это описание методов и способов исполнения обязательств, необходимых для выполнения каждого пункта содержания услуг. Учитывая, что в техническом задании есть пункты, содержащие в себе

ПРИ ЭТОМ НЕ БУДУТ ЗАСЧИТАНЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОРЯДКУ И МЕТОДОЛОГИИ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ, КОТОРЫЕ СОДЕРЖАТ ЛОГИЧЕСКИЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ДВОЙНОМУ И/ИЛИ ВЗАИМОИСКЛЮЧАЮЩЕМУ ТОЛКОВАНИЮ ОПИСАННЫХ В ТЕХНИЧЕСКОМ СОДЕРЖАНИИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

подпункты, то совершенно непонятно, к чему именно следует давать дополнительные предложения.

Порядок оказания услуг — это описание последовательности действий, совершаемых с применением указанной методологии, необходимых для выполнения каждого пункта содержания услуг. При этом не будут засчитаны предложения по порядку и методологии оказания услуг, которые содержат логические противоречия, способствующие двойному и/или взаимоисключающему толкованию описанных в Техническом содержании обязательств, а также не будут учитываться предложения, в которых отсутствует порядок и (или) методология. Опять же ни слова о содержательной части предложений и их соответствия законодательству РФ.

Здесь можно долго и горячо спорить (ФАС — свидетель), только это не тот случай, когда в споре рождается истина. Руководствуясь 44-ФЗ, заказчику так или иначе придется при оценке заявок оставить за скобками здравый смысл, ведь цель — устранить субъективизм и фактически автоматизировать оценку, сделать ее прозрачной и понятной всем.

По итогам, если участник закупки хочет запрограммировать себя на успех, ему всего-то необходимо не забыть пронумеровать свои предложения, а специалисту контрактной службы не ошибиться в подсчетах. При этом некому вдаваться в детали, проверять, а действительно ли данные предложения могут быть реализованы? А соответствуют ли они действующему законодательству?

Велика вероятность, что подсчеты будут произведены правильно, но заключенный по результатам закупки государственный контракт не будет выполнен. Все сделано прозрачно и четко по закону, но безрезультатно. А что поделать — усовершенствуем при следующих изменениях.

Как ни странно, вся эта ситуация наводит на мысль о том, что машина никогда не заменит человека в сфере интеллектуального труда. Конечно, робот может быстрее посчитать количество деталей, а вот их качество и практическую применимость вряд ли.

БЖ

Методология — (от греч. μεθoδoλoγία — учение о способах; от др.-греч. μέθοδος из μετά- + ὁδός, букв. «путь вслед за чем-либо» и др.-греч. λόγος — мысль, причина) — учение о методах, способах и стратегиях исследования предмета.

² <http://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok44/view/documents.html?regNumber=0173100009518000160>

ДОСКОНАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Факторинг становится все популярнее среди представителей малого и среднего бизнеса. Для небольших или недавно созданных компаний с ограниченным доступом к банковскому кредитованию факторинг — возможность быстро получить деньги для пополнения оборотных средств. При этом более упрощенная схема финансирования привлекает не только реальный бизнес, но и мошенников, которые не прочь нажиться на набирающем популярность инструменте.

3 а более чем десятилетнюю практику, что мы предоставляем клиентам финансирование под уступку денежных требований в форме факторинга и цессии, мы видели разных клиентов. Всегда перед тем, как принять решение о финансировании или покупке долга, наши аналитики проверяют финансовое положение дебиторов и оценивают риск мошенничества.

Вот как выглядит классическая схема, по которой мошенники пытаются воспользоваться услугой. Имеется договор с дебитором, спецификация на большую сумму, УПД и другое. Клиент просит существенное финансирование. Во время звонка дебитору выясняется, что контракт только заключен, и никаких поставок еще не было и не планируется. Мошенник просто подделал печати на спецификации и на УПД с целью получить деньги под несуществующую сделку.

Предлагаем несколько советов, сформированных на основе нашей практики. Они помогут распознать мошенников на раннем этапе.

1 *Выясните, по каким причинам клиент обратился за финансированием.*

Обратите внимание, на что именно ему нужны деньги: на следующую поставку или только чтобы начать бизнес. Узнайте, подписан ли договор факторинга или только планируется. Узнайте, почему должник не платит по договору, и какие отношения с должником (цессия). Любой конкретный прямой вопрос может сбить с толку потенциального мошенника, и он начнет путаться в своих словах.

На данном этапе мы также проверяем данные клиента: его номер телефона, e-mail, с которого ведется переписка. Были случаи, когда номер клиента оказывался в базах мошенников; был клиент, который вел переписку с зашифрованного электронного ящика и с заданным сроком жизни сообщений,

в этих случаях для создания учетной записи не требуется личная информация. В итоге этот клиент оказался мошенником. Если бы мы перечислили ему деньги, никогда бы не нашли его. Когда у клиента нет корпоративного номера и почты, это очень настораживает.

2 *Вас должно насторожить согласие клиента на любые условия.*

Допустим, клиент хочет продать долг с дисконтом 30% от номинала долга. В ходе анализа его дебитора мы понимаем, что дисконт 30% в данном конкретном случае очень рискован для нас и предлагаем дисконт 60%. Клиент, не раздумывая, соглашается на эти условия. С одной стороны, нас должно это порадовать, но с другой, мы более тщательно проверим долг и самого дебитора.

Такой случай у нас был: клиент обратился за факторингом (дебитором являлся филиал крупного иностранного производителя), в ходе беседы с нашим менеджером он согласился на продажу своей будущей дебиторской задолженности с дисконтом 50%.

То есть клиент мог подождать пару месяцев и получить от дебитора всю сумму, но решил продавать нам и потерять половину. Была проведена тщательная проверка, мошенничество подтвердилось — никакой поставки вообще не было.

3 *Оцените реальное рыночное положение контрагента и его бизнеса.*

Здесь мы должны найти и оценить физическое присутствие контрагента: его торговые площади, производственные мощности, рынок сбыта продукции.

Может возникнуть ситуация, когда клиент сам отправляет уведомление дебитору, затем направляет новое письмо и указывает, что предыдущее было отправлено ошибочно. Таким образом, фактор будет считать, что дебитор надлежаще уведомлен, а на самом деле дебитор будет платить на реквизиты клиента в обход фактора.



ИРИНА СТЕПАНЕНКО

руководитель отдела мониторинга и рисков ФК «Содружество»



ПРОВЕРКА КОНТРАГЕНТОВ НА АФФИЛИРОВАННОСТЬ — ОДИН ИЗ ПЕРВЫХ ПУНКТОВ НАШЕГО АНАЛИЗА. ОДНАКО, БЫВАЕТ И СКРЫТАЯ АФФИЛИРОВАННОСТЬ, ТО ЕСТЬ СГОВОР КЛИЕНТА И ДЕБИТОРА С ЦЕЛЬЮ ОБМАНА ФАКТОРА И ЗАВЛАДЕНИЕ ДЕНЬГАМИ ФАКТОРА

На бумаге может быть расписано все что угодно. Нашей задачей является поиск подтверждения этому. Возможно, к вам обратится за факторингом клиент, который поставляет дебитору N продукцию на 20 млн руб в месяц. В ходе проверки мы не найдем подтверждения реальной деятельности дебитора, и, соответственно, запрашиваемые лимиты окажутся сильно завышены. Допускаю, что в данном случае может иметь место аффилированность.

4 Проверьте на аффилированность или сговор (скрытая аффилированность).

Проверка контрагентов на аффилированность — один из первых пунктов нашего анализа. Однако бывает и скрытая аффилированность, то есть сговор клиента и дебитора с целью обмана фактора и завладение деньгами последнего. Клиент и дебитор заранее договариваются о фиктивных поставках, фальсифицируют дебиторку, подтверждают поставки. В данном случае необходим анализ всех взаимоотношений клиента и дебитора, запрос всех документов по договору, а также запрос номеров водителя и транспортной компании для подтверждения отправки товара (информация по транспортным накладным должна быть обязательно подтверждена транспортной компанией). Необходимо верифицировать поставки клиента дебитору случайным образом, а также проводить верификацию у дебитора на месте. Если нет возможности непосредственно присутствовать при отгрузке, поставке или приемке, то помимо запроса документов, можно запросить, например, фото товара в момент отгрузки и доставки с датами и геолокацией.

5 Проверьте клиента на переуступку клиентом права требования по договору факторинга нескольким факторам.

В данном случае клиент совершает мошеннические действия. Чтобы себя от них обезопасить, необходимо в обязательном порядке самостоятельно отправить

дебитору уведомление, а также подписать с ним дополнительное соглашение на смену реквизитов. Может возникнуть ситуация, когда клиент сам отправляет уведомление дебитору, затем направляет новое письмо и указывает, что предыдущее было отправлено ошибочно. Таким образом, фактор будет считать, что дебитор надлежаще уведомлен, а на самом деле дебитор будет платить на реквизиты клиента в обход фактора.

6 Необходимо проверить соответствие документов на правильность оформления.

Бывали случаи, когда в договоре стоит одна дата, в акте сверки к этому договору — другая, либо названия везде отличаются на одну букву или цифру. Подписи на документах отличаются. Также нужно обращать внимание на сопроводительные документы по поставкам. У нас был случай, когда товарная накладная была просто набрана в Excel. Это выяснилось при внимательном анализе документа — не был проставлен внутрисистемный код. Также в товарной накладной должны быть отметки о транспортировке груза, которая должна быть оформлена транспортной накладной (ТТН). В присланном документе ничего не было заполнено.

При факторинге у клиента необходимо запрашивать дополнительные документы, помимо стандартных, предусмотренных договором. Например, полезным будет запросить:

а) копию лицензии на товар или услугу, в случае если деятельность компании подлежит обязательному лицензированию;

б) копию сертификатов на товар, которые финансирует фактор, иначе поставка может быть признана недействительной;

в) договор аренды помещения (в случае наличия арендуемого имущества).

Все это делается с целью обезопасить себя при возможном мошенничестве, ведь подделать множество документов сложнее, чем пару-тройку. **БЖ**

E-COMMERCE ИДЕТ НА РЕКОРД

В 2018 году в России рынок e-commerce вырос до 1,66 трлн рублей, по данным Ассоциации компаний интернет-торговли. Их прогноз на 2019 год — 2,2 трлн рублей. Начиная с 2016 года российский рынок интернет-торговли растет опережающими темпами, прибавляя 20–25% ежегодно, а его доля в общем ритейле уже больше 5%. Есть прогнозы, что к 2024 году эта цифра будет превышать 8%.

Как это часто бывает в России, бизнес развивается в отрыве от законодательного поля, но не потому, что спешит нарушить законы Российской Федерации, а потому, что их — этих законов — попросту не существует. С развитием e-commerce ровно такой случай. Правда, когда отдельный сектор экономики весит несколько триллионов рублей, не замечать его сложно, а порой и вредно — все для той же экономики. Неурегулированные отношения, размытые правила игры не способствуют целевому пополнению бюджета, а провоцируют бегство в другое правовое поле, где есть правила, по которым играют все, а не те, кому повезло. О том, какие барьеры мешают развиваться российскому e-commerce, и почему алкоголь и лекарства в интернете продавать нестрашно и неопасно, мы говорили с Артемом Соколовым, президентом Ассоциации компаний интернет-торговли.

— Какие барьеры сейчас существуют для развития e-commerce в России?

— Долгое время мы испытывали в России острый дефицит товаров. И сейчас, когда в стране появились современные конкурентные производства, e-commerce открыл невероятные возможности для их развития, доступ к многомиллиардной аудитории по всему миру. Но, как оказалось, если товар можно увидеть, его не всегда просто купить.

Я бы назвал несколько проблем, которые мешают рынку электронной торговли свободно развиваться. Первая — это неурегулированные правовые вопросы продажи за рубеж. Я считаю, что экспорт — это то, что должно «вылетать» из страны немедленно, с наименьшими потерями времени и трудозатратами. Настал тот самый момент, когда необходимо произвести правильные настройки рынка e-commerce, чтобы открыть

возможности электронной торговли с другими странами.

Второй барьер — запрет на продажу ряда товарных категорий, таких как лекарственные препараты, алкоголь и другие. Я считаю, что в интернете должно продаваться как можно больше товарных категорий. К онлайн-торговле не должен применяться дискриминационный подход. В третьих, важно чтобы покупатель доверял онлайн-каналу продаж, чувствовал себя защищенным от обмана и неправомерных действий в этой среде.

— В России есть законодательная база по регулированию рынка электронной торговли?

— Мы понимаем, что это новый рынок, законодательная база в России часто не успевает за реалиями жизни. Например, в Китае еще в 2014 году были разработаны правовые основы для развития электронной торговли. Что мы наблюдаем в России: мы вынуждены руководствоваться законодательными актами десятилетней давности, которые очень давно не пересматривались. Они с определенной периодичностью актуализируются, но все равно отстают от рынка. И добавлю, что мало у кого в России есть понимание целевой модели рынка электронной торговли.

— Каких действий вы ждете от властей?

— Правильно было бы провести настройку инструментов регулирования, как это произошло в Китае, в Европе. Необходимо убрать барьеры на пути электронной торговли на экспорт. В то же время, чтобы внутренний рынок был крепче, мы его должны защищать. Крайне важно разработать инструменты регули-



рования, которые помогут российским производителям конкурировать на глобальном рынке.

— *Что сегодня российским игрокам рынка e-commerce мешает торговать с другими странами?*

— В настоящий момент нет законопроектов, которые гарантировали бы игрокам лояльные условия для товарообмена. Например, в Евразийском экономическом сообществе российские товары пользуются популярностью у потребителя, но, как только российские участники e-commerce пытаются выйти на рынки стран-участниц ЕАЭС с намерением осуществлять интернет-торговлю, возникает целый ряд препятствий.

Для того чтобы выстраивать бизнес эффективно, например, в формате маркетплейса (эта модель себя уже зарекомендовала), необходимо урегулировать вопрос таможенных платежей и налогов. Существующее евразийское законодательство никак не адаптировано под эту реальность. Как должна выглядеть картина в идеале? Любой участник рынка (продавец, производитель) должен иметь возможность торговать со всем миром, и торговля должна осуществляться бесшовно — без границ и таможенных барьеров.

Уверен, что потребители, например, Казахстана намного охотнее заказывали бы товары из России, если бы были уверены, что у них есть право вернуть товар, что он не задержится на таможне, если что-то не понравится, можно будет легко и беспрепятственно вернуть деньги. Правила трансграничной торговли в

Я СЧИТАЮ, ЧТО В ИНТЕРНЕТЕ ДОЛЖНО ПРОДАВАТЬСЯ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ТОВАРОВ. НАПРИМЕР, ЕСЛИ РАЗРЕШИТЬ ИНТЕРНЕТ-ПРОДАЖУ АЛКОГОЛЯ, ТО ВМЕСТЕ С НИМ ПОКАЖУТ РОСТ СЕРВИСЫ ПО ДОСТАВКЕ ЕДЫ, ВЕДЬ ВМЕСТЕ С АЛКОГОЛЕМ МЫ ЧАСТО ПОКУПАЕМ ЗАКУСКИ И НАПИТКИ.

идеале должны быть простыми и одинаковыми для всех стран, понятными для потребителя.

Все же понимают, что чем больше производителей и продавцов будет представлено в сфере интернет-торговли, тем больше будет выбор у покупателя; чем цивилизованнее будет рынок, тем выше лояльность клиента и его желание совершать покупки через интернет. Добиться такого уровня взаимопонимания между странами сложно, надо договариваться с каждым государством, регулировать таможенную и налоговую политику — эти вопросы лежат в плоскости долгих и сложных переговоров. Но если мы «настроим» процессы, появится новый большой рынок.

— *Какие еще рынки для российских производителей и продавцов представляют интерес?*

— Я уверен, что российские товары найдут своего покупателя и за пределами ЕАЭС. Но я скептически отно-

шусь к выходу на китайский рынок. Внутри этой страны есть заградительные барьеры: например, любой товар, который я туда отправлю, будет неконкурентоспособен по отношению к китайскому, так как к его стоимости прибавится НДС и налог на потребление, который в Китае составляет до 60% от стоимости товара.

Этот совокупный платеж очень существенно сказывается на экономической привлекательности товара. Да, в Европе тоже взимается НДС, таможенные пошлины со всего товаропотока из зарубежных интернет-магазинов, но это не такие высокие платежи, как в Китае.

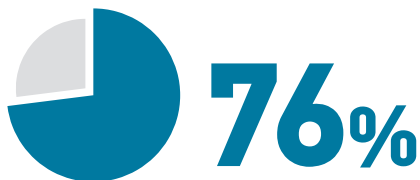
— Стоит ли и в России возводить заградительные барьеры, подобно китайским: российский рынок e-commerce нуждается в защите?

— Сегодня тысячи российских заводов и фабрик благодаря онлайн-магазинам и маркетплейсам успешно находят покупателей по всему миру, что помогает им поддерживать и развивать производство. Но, к сожалению, российским товарам сложно конкурировать с аналогичными импортными в цене из-за разного подхода к регулированию внутри стран.

Российские производители платят НДС, несут издержки на сертификацию и т. д. Эти расходы влияют на конечную стоимость товаров. Зарубежные организации, доставляющие товары из-за рубежа в виде частных почтовых посылок, этого делать не обязаны. Даже если взять только НДС, разница в цене составит 20%. Согласитесь, тяжело бороться за покупателя, если твой товар по умолчанию минимум на 20% дороже.

Помочь российскому производству и торговле могло бы создание равных конкурентных условий.

Когда мы выходим в онлайн со своими товарами, мы попадаем в среду глобальной конкуренции и бесконечной магазинной полки, цена и качество становятся ключевыми конкурентными преимуществами. Поэтому неравная нагрузка на бизнес в этом случае играет определяющую роль.



МОЖЕТ СОСТАВЛЯТЬ

совокупный налоговый платеж при ввозе товаров на территорию Китая.

— Что важного случилось в e-commerce, какие изменения положительно скажутся на рынке?

— Каждый интернет-торговец видит перед собой несколько приоритетных задач. Чтобы бизнес был успешным, нужно уметь привлечь клиентов, дать им возможность максимально быстро и удобно расплатиться, а потом максимально быстро доставить им товар и сделать это в тот момент, когда удобно клиенту, а не продавцу. Без современной технологичной системы приема платежей невозможно правильно настроить интернет-торговлю. Простота, удобство, скорость платежа для продавца и покупателя очень важный фактор, во многом определяющий успех их сделки.

И в этом году произошло два ключевых для рынка события, которые позволят упростить и ускорить платежи.

Во-первых, нам удалось достичь договоренностей с ФНС, и результатом стал законопроект, принятый этим летом, который полностью освобождает курьеров от кассовых аппаратов. Курьер может работать с заказом и принимать оплату от клиента с помощью планшета, который связан с ККМ, установленной в офисе. Клиенту на почту придет электронный чек. Это большой шаг вперед, он позволит вывести сервис доставки на новый уровень.

Второе важное событие для рынка e-commerce — начало работы сервиса быстрых платежей. Совместно с ЦБ, Национальной системой платежных карт и Ассоциацией «Финтех» мы проделали большую сложную работу, благодаря чему максимально упростится прием платежей от клиента в адрес компании. Есть два варианта, как можно оплатить заказ. В первом случае нужен только смартфон — курьер или интернет-магазин предоставляют клиенту qr-код, он его сканирует, открывается банковское приложение, в котором вы моментально подтверждаете платеж. Второй сценарий, появления которого очень ждут участники рынка, — direct debit. В качестве платежного средства клиент прикрепляет не свою карту, а номер своего счета. Идентификатором клиента для продавца может быть что угодно, например, номер мобильного телефона. Когда вы пользуетесь картой, магазин платит комиссию банку за эквайринг, она составляет порядка 1,5–2% с каждой транзакции. В системе быстрых платежей другие правила и тарифы за проводки — 0,4%, и этот процент не может быть выше, это закреплено законодательно. Кроме того, деньги через систему быстрых платежей моментально поступают на счет продавца.

Все это позволяет интернет-площадкам делать свои предложения для клиентов более привлекательными. Продавец будет меньше платить банкам,

НАПРИМЕР, В КИТАЕ ЕЩЕ В 2014 ГОДУ БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ. ЧТО МЫ НАБЛЮДАЕМ В РОССИИ: МЫ ВЫНУЖДЕНЫ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫМИ АКТАМИ ДЕСЯТИЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ, КОТОРЫЕ ОЧЕНЬ ДАВНО НЕ ПЕРЕСМАТРИВАЛИСЬ



КОГДА МЫ ВЫХОДИМ В ОНЛАЙН СО СВОИМИ ТОВАРАМИ, МЫ ПОПАДАЕМ В СРЕДУ ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ И БЕСКОНЕЧНОЙ МАГАЗИННОЙ ПОЛКИ, ЦЕНА И КАЧЕСТВО СТАНОВЯТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ. ПОЭТОМУ НЕРАВНАЯ НАГРУЗКА НА БИЗНЕС В ЭТОМ СЛУЧАЕ ИГРАЕТ ОПРЕДЕЛЯЮЩУЮ РОЛЬ

и он может дать гораздо больше клиенту. Кроме того, система быстрых платежей позволяет автоматически при списании средств учитывать особый клиентский статус: накопленные мили, баллы, кэшбек — все что угодно. У интернет-площадок появляется больше возможностей для прямого взаимодействия с клиентами, а в e-commerce будет побеждать только тот, кто знает клиента в лицо, кто может прогнозировать его потребности, сделать ему правильное, максимально адресное предложение.

— За счет чего рынок e-commerce будет расти в перспективе ближайших двух лет?

— Сегодня ряд товарных категорий запрещен к реализации через интернет. Если запрет снимут, это будет мощный импульс для роста. Речь, в первую очередь, о торговле лекарствами и алкоголем. Сегодня этот рынок развивается только компаниями-нарушителями, потому что торговля этими товарами — вне закона. Но при этом спрос среди покупателей есть! Об этом свидетельствует количество поисковых запросов по теме: «лекарства с доставкой» «алкоголь с доставкой на дом» — 300–600 тысяч запросов ежемесячно фиксируют поисковые системы. Легально удовлетворить спрос на эти товарные группы невозможно, а теневой рынок пользуется ситуацией.

Я считаю, что в интернете должно продаваться как можно больше товаров. Например, если разрешить интернет-продажу алкоголя, то вместе с этим покажет рост сервисы по доставке еды, ведь вместе с алкоголем мы часто покупаем закуски и напитки. Рынок еды и так по прошлому году показал двукратное «усиление» — вырос до 86 млрд рублей. Если начнется интернет-торговля алкоголем, то доставка еды по объемам роста будет бить все новые и новые рекорды.

— Вас не смущает широкая антиалкогольная государственная кампания и новые запреты, которые обсуждает Госдума?

300–600

ТЫСЯЧ ПОИСКОВЫХ ЗАПРОСОВ

ежемесячно оставляют российские пользователи по темам доставки алкоголя и лекарств.

— Все ограничения в онлайн-торговле можно соблюдать. Например, возраст можно устанавливать с помощью биометрических данных, время продажи фиксируется на кассовом чеке и в ЕГАИС и так далее.

Еще более парадоксальная ситуация с продажей лекарств. Здесь вообще странно: вы можете получить заказ в аптеке, но до двери вам его доставить не могут. Вы можете заказать лекарство на любом международном интернет-ресурсе с доставкой на дом, а доставка из обычной российской аптеки запрещена.

Эти законодательные барьеры мешают развиваться рынку. Сейчас есть масса инструментов для контроля, в том числе повсеместно вводимая маркировка. В интернете продажу проще контролировать — интернет-магазины знают о своем покупателе очень многое (в отличие от офлайн-торговцев): все личные данные — вплоть до адреса проживания и номера банковской карты. И я уверен, что все начинают понимать: все меньше аргументов «против», все больше аргументов «за» снятие ненужных ограничительных барьеров.

— Очень разные оценки по объему рынка, но все они впечатляют. Каков ваш прогноз по росту российского e-commerce?

— Действительно, за 2018 год объем российского рынка онлайн-торговли достиг 1,66 трлн руб. По нашему прогнозу, по итогам 2019 года объем рынка



КУРЬЕР МОЖЕТ РАБОТАТЬ С ЗАКАЗОМ И ПРИНИМАТЬ ОПЛАТУ ОТ КЛИЕНТА С ПОМОЩЬЮ ПЛАНШЕТА, КОТОРЫЙ СВЯЗАН С ККМ, УСТАНОВЛЕННОЙ В ОФИСЕ. КЛИЕНТУ НА ПОЧТУ ПРИДЕТ ЭЛЕКТРОННЫЙ ЧЕК. ЭТО БОЛЬШОЙ ШАГ ВПЕРЕД, ОН ПОЗВОЛИТ ВЫВЕСТИ СЕРВИС ДОСТАВКИ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

онлайн-торговли может увеличиться на 32,5%, до рекордных 2,2 трлн рублей. В интернете самый активный период продаж — конец года: ноябрь и декабрь покажут, достигнем ли мы этих значений. Что касается прогнозов на предстоящие один-два года, то многое зависит от снятия запретов на интернет-торговлю алкоголем и лекарствами. Если разрешат, то прибавляйте к объемам рынка онлайн-продажу алкоголя где-то на 100 млрд рублей по году, лекарства дадут прирост еще в 40 млрд, еще четверть от сегодняшнего объема рынка составит рост остальных категорий. Из них я бы выделил доставку еды, мебели и зоотоваров, которая сейчас переживает бум, и доставку еды.

У нас появилось сейчас очень большое количество сервисов — еду предлагают и рестораны, и магазины. Уверенный рост они показывают, потому что неплохо справляются со своими задачами: еда действительно вкусная, не остывшая, ее привозят быстро. Потенциал по сервисам доставки еды — в регионах.

— **Какие еще драйверы рынка вы бы определили?**

— Еще одна быстрорастущая категория — доставка мебели. Она, по моему, также станет одним из драйверов развития рынка. Если говорить о трендах, то уход от наличных в сторону безналичных быстрых платежей

совершенно точно будет способствовать росту рынка. Ювелирная отрасль имеет огромный потенциал, в том числе по экспорту российских изделий. В России очень талантливые мастера, ювелиры, они используют сверхсовременные технологии обработки, их изделия соответствуют мировым стандартам.

E-commerce переходит в совершенно легальную плоскость, компании «обеляются», они понимают, что должны предоставить клиенту максимум вариантов оплаты. Безнал — самый легкоадминистрируемый вид выручки.


— **Не так давно Ассоциация приняла в свои ряды Почту России. Как, на ваш взгляд, повлияет на рынок более глубокое проникновение столь мощного игрока?**

— Все зависит от амбиций и возможностей. Почте сейчас удастся двигаться довольно быстро в верном направлении — уже два раза за короткий период они сокращали сроки доставки. С Почтой у нас есть ряд больших и важных проектов, которые, совершенно точно, и нам, и им выгодны. Участники рынка хотят расширяться и доставлять туда, куда никто, кроме Почты, не может доставить. Почта как сервис работает там, где не работают другие логистические компании. Почта открывает доступ к клиентской базе по всей стране. Что еще хорошо, с помощью Почты интернет-площадки могут персонально коммуницировать с клиентами. Почта — это еще и социальный игрок рынка, потому что почтальон на селе, как правило, знает всех жителей, вырастает уровень доверия к доставке и заказу.

Еще один наш совместный с Почтой проект — создание условий для беспрепятственного подтверждения нулевой ставки НДС для экспортируемых товаров. Мы хотим, чтобы компания, один раз заполнив информационный бланк, больше не занималась бумажной волокитой — через сервисы Почты России информация будет подгружаться автоматически в таможенную и налоговую службу. Кроме того, при использовании их доставки есть возможность заполнять упрощенную форму таможенной декларации (форма CN-23). В ней гораздо меньше полей, чем в полной версии, ее легче заполнять. Кроме того, у подобной декларации есть универсальный международный код, который позволяет также просто принять товар по месту назначения в любой точке мира.

— **Насколько развит сегодня рынок логистических услуг в России?**

— Судить о зрелости рынка можно хотя бы по тому факту, что многие компании, не найдя достойного логистического партнера, выполняют доставку сами. И так будет еще долго продолжаться. Нет проблем с логистикой только в Москве, но только здесь и можно сделать большие обороты. Даже в Московской области сроки доставки уже совсем другие. Сегодня так: если по Москве ты доставляешь не сегодня, а на следующий день, ты проиграл. Все стремятся доставлять день в день. Но, когда это случится повсеместно по России, сказать крайне сложно.



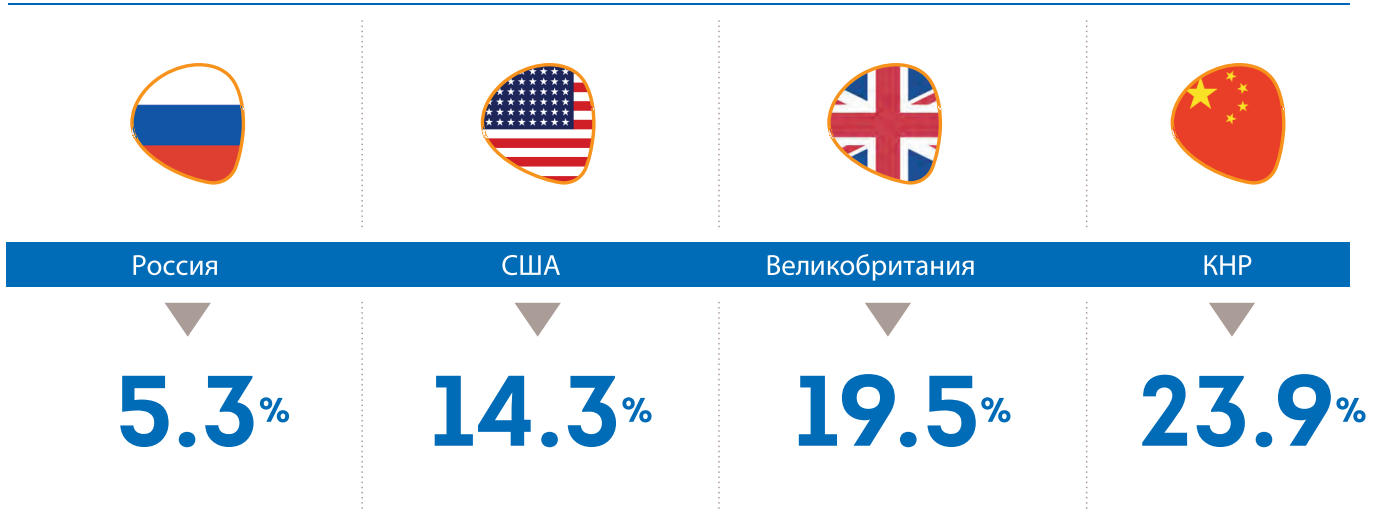
КИТАЙ ТОРПЕДИРУЕТ ВСЕХ

Российский рынок интернет-торговли действительно показывает внушительный рост. Правда, до темпов Китая нам далеко, всем далеко. Одна из самых развитых экономик мира, по которой многие сверяют часы, — США — и та продает и покупает в интернете меньше китайцев.

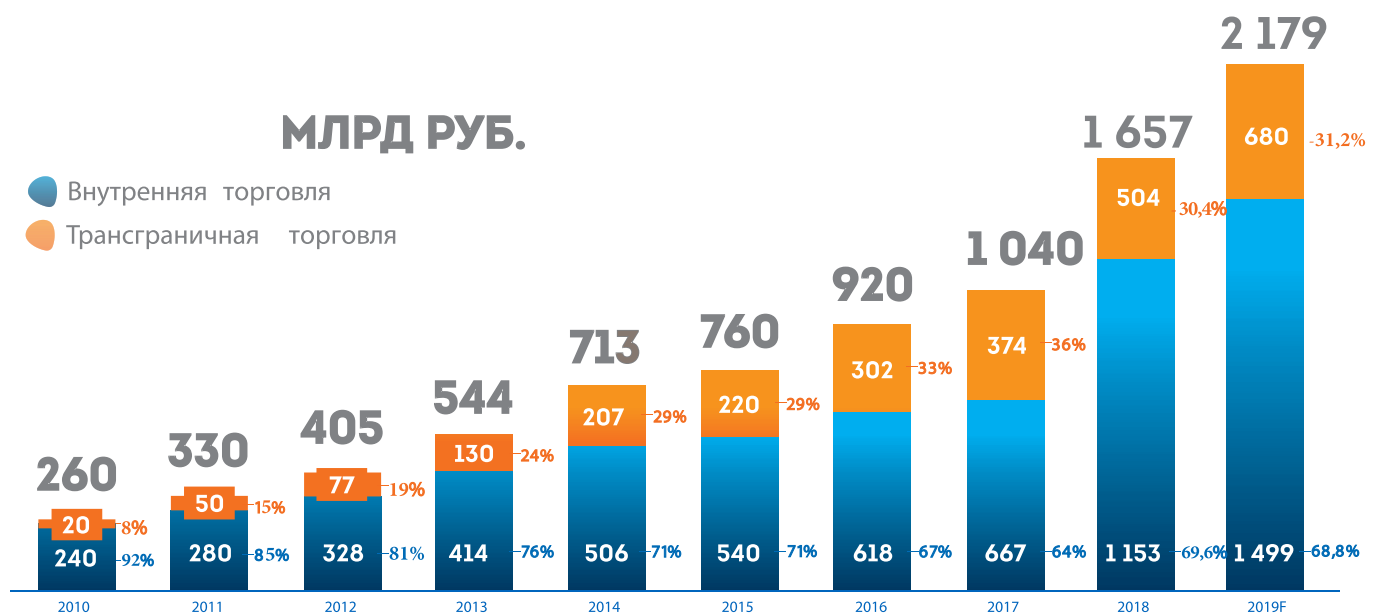
Ассоциация компаний интернет-торговли совместно с партнерами подвели итоги развития рынка e-commerce за 2018 год и дали прогнозы на 2019 г. Совсем скоро увидим, сбудутся ли они: ритейл «делает год» в ноябре благодаря «черной пятнице», и в декабре — на предновогоднем ажиотажном спросе. Сводная аналитика дает представление, насколько e-commerce — емкий сегмент экономики, кто в нем самый активный, как распределяются покупки между российскими и зарубежными интернет-площадками и многое другое*.

*Исследование предоставлено Ассоциацией компаний интернет-торговли.

ДОЛЯ E-COMMERCE В ОБЩЕМ ОБОРОТЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ В 2018 ГОДУ



РОССИЙСКИЙ РЫНОК ИНТЕРНЕТ-ТОРГОВЛИ



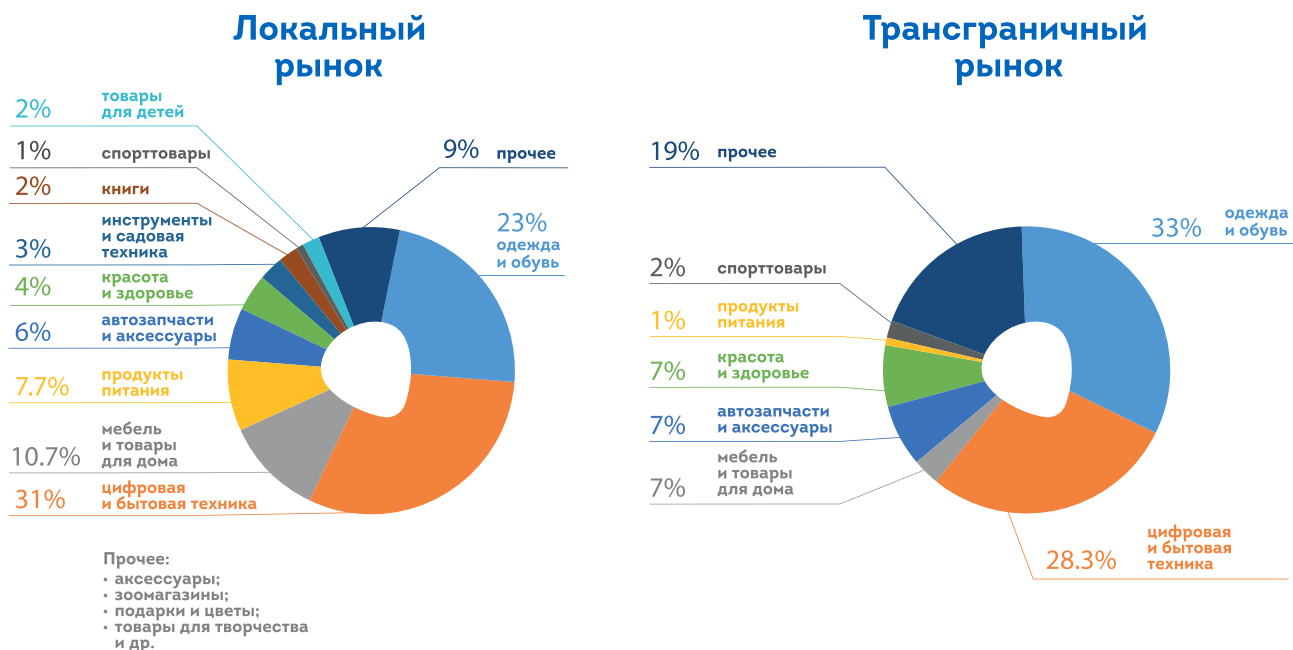
По данным АКИТ и Сбербанк, 2018

2019F – прогноз на 2019 год

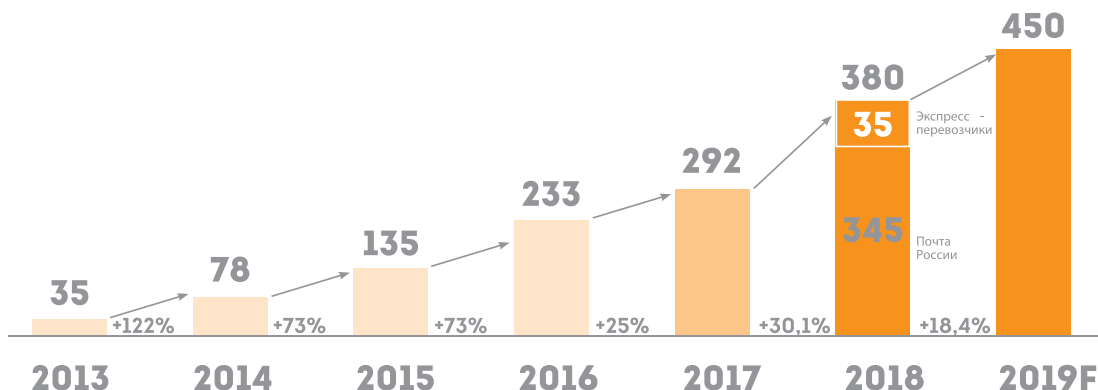
СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ ОДНОГО КЛИЕНТА В ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНЕ В 2018 ГОДУ



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО ТОВАРНЫМ КАТЕГОРИЯМ НА ЛОКАЛЬНОМ И ТРАНСГРАНИЧНОМ РЫНКЕ (в денежном выражении)

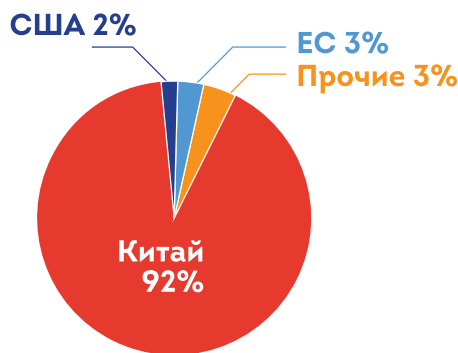


ОТПРАВЛЕНИЯ С ТОВАРНЫМИ ВЛОЖЕНИЯМИ ИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНОВ, 2018

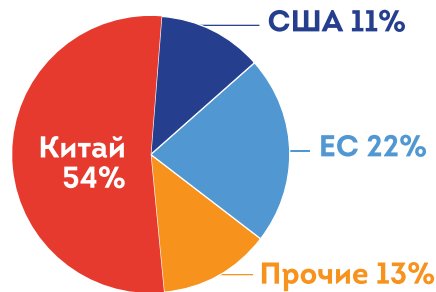


ЗАТРАТЫ РОССИЯН В ЗАРУБЕЖНЫХ ИНТЕРНЕТ-МАГАЗИНАХ ПО СТРАНАМ

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПОСЫЛОК ПО СТРАНАМ, ШТ.



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ РОССИЯН ПО СТРАНАМ, МЛН



ПРОФИЛЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПО ГОРОДУ МОСКВЕ «ОДЕЖДА, ОБУВЬ И АКСЕССУАРЫ»



1,6 млн чел.

1,89 млн чел.

До 30 лет	372 млн руб.	899,8 млн руб.
30-40 лет	530,2 млн руб.	1 356,6 млн руб.
40-50 лет	307,4 млн руб.	765,8 млн руб.
50+	204,2 млн руб.	484,1 млн руб.

Всего по РФ: 11,8 млн чел. 4 473 млн руб. / 15,1 млн чел. 11 231 млн руб.

ПРОФИЛЬ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПО ГОРОДУ САНКТ-ПЕТЕРБУРГУ «ОДЕЖДА, ОБУВЬ И АКСЕССУАРЫ»



0,605 млн чел.

0,717 млн чел.

До 30 лет	108,4 млн руб.	214,2 млн руб.
30-40 лет	116 млн руб.	286,4 млн руб.
40-50 лет	70,4 млн руб.	132,1 млн руб.
50+	41,6 млн руб.	111,4 млн руб.

Всего по РФ: 11,8 млн чел. 4 473 млн руб. / 15,1 млн чел. 11 231 млн руб.



8 МАРТА

3 220 516
ЗАКАЗОВ
НА СУММУ

2 995
МЛН
РУБЛЕЙ



1 757
МЛН
РУБЛЕЙ



1 237
МЛН
РУБЛЕЙ



23 ФЕВРАЛЯ

3 185 990
ЗАКАЗОВ
НА СУММУ

2 903
МЛН
РУБЛЕЙ



1 681
МЛН
РУБЛЕЙ



1 222
МЛН
РУБЛЕЙ

На оба праздника активнее всего заказы совершали мужчины до 30 лет с достатком до 30 тыс. руб.
*только онлайн покупки

ЧЕРНАЯ ПЯТНИЦА (23-25 НОЯБРЯ)



МУЖЧИНЫ ЗАКАЗАЛИ НА
2,47 МЛРД РУБЛЕЙ



ЖЕНЩИНЫ ЗАКАЗАЛИ НА
2,1 МЛРД РУБЛЕЙ

ВСЕГО СОВЕРШЕНО ЗАКАЗОВ
4 658 483

Активнее всего заказы совершали жители Москвы до 30 лет с доходом до 30 тыс. руб.
*только онлайн покупки

СОЗДАВАЯ ПРОМЫШЛЕННУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ

В 2019 году Тульская область заняла шестое место в рейтинге инвестиционной привлекательности регионов по версии Агентства стратегических инициатив. Так, только на Петербургском экономическом форуме региональное правительство подписало инвестиционных контрактов более чем на 100 млрд рублей. Сегодня многие из них находятся на стадии активного строительства, некоторые уже введены в строй.

В 2019 году была завершена реализация крупного инвестиционного проекта — в Туле введена в эксплуатацию станция разделения воздуха для производства жидких и газообразных кислорода, азота и аргона. Объект принадлежит ООО «КриоГаз-Тула», входящему в состав ПАО «Криогенмаш». Компания является крупнейшим производителем технологий и оборудования для разделения воздуха, ведущим поставщиком технических газов и разрабатывает комплексные решения по переработке попутного, природного газа и СПГ. На оборудовании, изготовленном «Криогенмаш», выпускается около 80% годового объема производства технических газов в России. Реализация данного проекта позволила обеспечить металлургическую отрасль и другие предприятия региона качественными ресурсами.

Существенную часть работ на объекте в качестве одного из ключевых подрядчиков выполняла компания VSGROUP:

- 1) строительство здания административно-бытового корпуса;
- 2) строительство эстакады под внешнюю кабельную трассу протяженностью 2,5 км;
- 3) реконструкция главного распределительного устройства ТЭЦ мощностью 6 кВт;
- 4) внутренние электромонтажные работы на объекте;
- 5) пусконаладочные работы.

На реализацию сложнейших технических задач было отведено 113 календарных дней преимущественно зимой. Строительство новой эстакады под внеплощадные кабельные линии 6 кВ осуществлялось через три действующих особо опасных объекта: АО «Полема», ООО «Тулачермет-Сталь», ПАО «Тулачермет». Было уложено 30 км кабеля сечением 3х240. В рамках работ были внесены корректировки в проект, который впоследствии согласовали с данными предприятиями. Несмотря на погодные условия, сжатость сроков выполнения работ и строгое соблюдение требований, все работы были выполнены и сданы в срок.

Сейчас у VSGROUP в разгаре еще одна большая стройка в Заокском районе Тульской области. Объем инвестиций в проект — 2,7 млрд рублей, и, что не менее важно, по окончании строительства в регионе появится уникальный комплекс по глубокой переработке яйца, аналогов которому нет в России. Технологией, внедряющимися на новом объекте, уже заинтересовались за рубежом.

Сейчас многое зависит от генерального подрядчика — VSGROUP: компания должна, как и всегда, выполнить работу в сжатые сроки с соблюдением всех требований к качеству



Ольга Дыдыко, директор «VSGROUP»

строительства. Впрочем, Ольгу Дыдыко, основателя и директора VSGROUP, высокие требования заказчиков давно не смущают. Они скорее стимул для профессионального роста.

— Что помогает в работе над столь ответственными проектами, судьба которых оказывается в ваших руках?

— Составляющие успеха всем известны, но не каждый может этими инструментами овладеть и использовать эффективно.



Ключевая компетенция — опыт: мы на рынке с 2010 года. В промышленном строительстве с каждым сложным проектом расширяется набор наших возможностей. Понимая, что новый фронт работ — это наше безусловное конкурентное преимущество в будущем, это наши уникальные знания, полученные через практический опыт, я с удовольствием берусь за реализацию самых сложных проектов.

Конечно, мне помогает вера в собственные силы и опора на профессионалов. Как известно, команду знающих людей в строительстве собрать непросто, от них на объекте зависят и сроки, и качество. Управление проектом, которое включает в себя менеджмент, подбор специалистов, комплектацию объекта, планирование работ и закупки материалов, анализ проектной документации и по необходимости разработка технических решений, ведение исполнительной документации и многое другое, — все это должно сложиться в единый пазл. Тогда реализация проекта будет успешной.

Мне важно, чтобы люди, с которыми я работаю, были единомышленниками. Часто требую от людей невозможного, при этом я должна быть уверена, что они пойдут за мной, сделают все необходимое, преодолевая многие обстоятельства и собственные предубеждения. Очень часто бывает так, что заказчик ждет от нас именно невозможного, в выигрыше оказывается тот, кто сумел этого достичь и остался командой. И еще одно слагаемое успеха — не бояться. Я не боялась даже тогда, когда начинала этот бизнес в 25 лет с кредитом в 8 млн рублей. Теперь у меня есть здоровый профессиональный азарт для решения нестандартных задач. Зная это, наши заказчики возвращаются к нам с новыми амбициозными задачами.

— В нише промышленного строительства цена определяет выбор подрядчика?

— Бесспорно, заказчик хочет увидеть экономически обоснованную цену — в промышленном строительстве стоимость проектов достигает нескольких миллиардов рублей. Оценивая свои услуги, мы стараемся оптимизировать бюджет за счет более низкой цены на материалы, которые мы покупаем с дилерской скидкой, также предлагаем заказчику решения, которые помогают оптимизировать стоимость без потери качества. Гибкость и быстрота принятия решения, отсутствие бюрократических проволочек и долгих согласований — все это тоже влияет на выбор подрядчика. Я всегда говорю, что сейчас «время не больших рыб, а быстрых». Очень важным конкурентным преимуществом

является способность быть гибким, адаптироваться под запросы и проекты заказчика.

В строительстве зачастую появляется необходимость внести изменения в проект, докупить материалы — вот здесь мы действуем быстро, чтобы не срывать сроки, в том числе вкладываем собственные оборотные средства, когда того требует ситуация. Заказчик учитывает все это в комплексе.

— Комплексный подход в вашем бизнесе решает все?

— Если и не все, то очень многое. Отдавая нам подряд на строительство объекта, заказчик хочет сосредоточить в наших руках массу параллельных задач, в том числе все необходимые согласования, разрешения и допуски. Во многих проектах мы выступали как генеральный подрядчик, и это — самая оптимальная схема для тех, кто не первый день на рынке и кому можно доверить полный цикл работ. Заказчик знает, кто конкретно отвечает за ход строительства, всегда понятно, кто виноват и с кого спросить в случае чего. Чтобы убедить клиента в том, что мы несем ответственность за результат, мы сразу предлагаем сервисное обслуживание после сдачи объекта. Часто эксплуатирующие службы сталкиваются с проблемой, которая называется «кто так строит». Мы декларируем, что сами же готовы отвечать за обслуживание построенных объектов. Так честно, и удобно для заказчика.

— Насколько высока конкуренция в промышленном строительстве?

— Рынок очень разношерстный. Компании отличаются по степени ответственности за конечный результат и по спектру услуг, которые оказывают — это базовые отличия. Мы заработали свою репутацию за счет того, что поставили сроки исполнения проекта во главу угла. Мы всегда гарантируем завершение проекта целиком, а также конкретные этапы строительства в сроки, которые прописаны в договоре. В случае нарушения сроков мы выплачиваем штраф, сумму которого обсуждаем заранее, либо выполняем часть работ бесплатно. За 9 лет работы мы исполнили 90% контрактов с соблюдением сроков, поэтому 93% наших заказчиков возвращаются к нам с новыми проектами.

— Цифры красноречивые...

— Могу их подтвердить конкретными примерами. Компания «Краснобор» сотрудничает с нами с 2010 года. Мы строили и проводили реконструкцию на пяти объектах компании: построили

завод по переработке отходов и инкубаторий в Новомосковском районе, а также участвовали в реконструкции фабрики по выращиванию индейки в селе Алёшня Тульской области, реконструировали фермы по производству индейки в Новомосковском районе и фабрику по выращиванию индейки в поселке Рассвет Тульской области.

— **Проект по переработке подстилки для индейки вы закончили летом 2019 года в рекордные сроки. В чем уникальность проекта?**

— Мы искренне гордимся тем, что вместе с российским лидером по производству мяса индейки мы реализовали проект, которому нет аналогов в России. Действительно, завод был построен менее чем за год. Он способен перерабатывать до 13 т биологических отходов в сутки. Это один из крупнейших инвестиционных проектов Тульской области.

Компания «Краснобор» первая в России смогла начать применение уникальной технологии по переработке отходов содержания индейки в промышленных масштабах. На предприятии — максимальная автоматизация и роботизация, благодаря чему здесь работает всего 17 сотрудников, включая руководителя и директора.

— **Еще один уникальный проект вы реализуете в Заокском районе Тульской области. В чем его особенности?**

— Проект для нас крайне важный, интересный и сложный одновременно — масштабы объекта впечатляют, как и инвестиции — 2,7 млрд рублей. Наш партнер по строительству комплекса по глубокой переработке яйца группа компаний «Лето» решает одновременно большой спектр задач и включает в технологический цикл огромное количество процессов: от приемки сырья со склада в цех до производства сухих белка, желтка и меланжа и даже переработки скорлупы. Это будет самый современный завод в Европе производительностью 2 млн яйца в сутки с последующим увеличением до 5 млн яйца в сутки. Помимо завода по глубокой переработке яйца, планируется построить распределительно-сортировочный центр,

мощности по глубокой переработке куриного помета, инкубатор, а также новые птичники.

Замечу, что у проекта своя особенная философия всего производственного цикла. Он будет реализован с соблюдением высочайших требований к стандартам биобезопасности, качеству и стабильности продукта. Полная автоматизация процессов минимизирует человеческий фактор.

Наша задача в этом проекте — обеспечить соблюдение требований к качеству и биобезопасности за счет строительства сложных инженерных систем вентиляции и кондиционирования воздуха с осушением, увлажнением и обеззараживанием перед подачей в цеха. Например, помещения «особо чистых» производственных зон будут иметь не только вторую систему санитарных шлюзов, но и будут оснащены системой «подпора воздуха», что позволяет не допустить «засасывания» воздуха из соседних (пусть и чистых) помещений. Не менее сложно будет устроена система канализации и водоснабжения, кроме того, при их прокладке повсеместно будут применены высококачественные материалы.

Есть в проекте еще одна интересная техническая задача, которую нам предстоит решить: здание производственного корпуса со всей инфраструктурой (водонасосной станцией, котельной, административно-лабораторным блоком) находится в низине, на уровне минус 6 м. Для предупреждения подтопления этой территории, во избежание нарушения гидроизоляции полов в производственных помещениях была предусмотрена сложная система дренажа.

Еще один сложный этап, который мы уже прошли, — монтаж котлов. Всего их пять: три отопительных и два паровых. Каждый из них в сухом состоянии весит 16 т. Чтобы смонтировать их внутри уже построенного здания котельной, нам пришлось разбирать часть стены, снимать остекление. Чтобы установить их внутри в нужном положении, мы использовали специальные катки. Это было похоже на тщательно продуманную спецоперацию.

Поскольку проект с инженерной точки зрения крайне сложный, многоступенчатый, мы решили ввести своего рода внутренний аудит — круглосуточный контроль за качеством строительных работ и соблюдением сроков. Порой в процессе можешь

БУДЕМ СОТРУДНИЧАТЬ



МИХАИЛ СМОРНОВ

генеральный директор АО «ОМЗ Инжиниринг», член Совета директоров ПАО «ОМЗ»

VSGROUP являлась одним из ключевых подрядчиков на данном проекте для «Криогеншма», занималась монтажом систем электрообеспечения, энергообеспечения, прокладкой



силовых кабелей, кабельной эстакады и монтажом электрооборудования внутри цеха. Уверен, что качество работы VSGROUP может устроить практически любого клиента как в Туле, так и в Тульской области и далеко за ее пределами. Готовы работать с компанией и дальше на объектах «Криогенмаш», а также и по другим проектам АО «ОМЗ Инжиниринг».

СИЛЬНЫЙ ПОДРЯДЧИК



АНДРЕЙ АДАМЧУК

заместитель директора по стратегии и развитию Загорского трубного завода

Компания VSGROUP зарекомендовала себя как работоспособный и сильный подрядчик, который при организации должного контроля, как со стороны заказчика, так и при внутреннем, может выполнить большие объемы строительно-монтажных работ с требуемым качеством.

упустить важные детали, да и заказчику так спокойнее, когда мы осуществляем двойной контроль за своими же специалистами.

— **Вы говорили, что ваша задача — управление проектом, но вы подробно погружены в специфику каждого из них. Таковы особенности работы с ключевыми клиентами?**

— Безусловно, каждый заказчик ждет от меня как от собственника и директора компании-подрядчика глубины понимания всех нюансов. От этого зависят сроки, стоимость работ. Но не менее важно и то, что мне безумно интересно это погружение в реальное производство. Мне важно осознавать, что вместе с крупнейшими инвесторами Тульской области мы создаем ее промышленную инфраструктуру — новую, построенную по последнему слову техники, по стандартам экологической и промышленной безопасности. Я хочу вносить свой вклад в развитие инвестиционной привлекательности региона. Совсем скоро мы запустим проект, который так и называется, — «Реальное производство». Это будет видеоканал, где мы покажем промышленные объекты, возведенные в России с нуля за последние годы. В проект я инвестирую собственные средства, моя цель — внести свой вклад в увеличение ВВП страны, в рост несырьевого экспорта. Я верю, что те показатели, которые обозначены в национальном проекте «Международная кооперация и экспорт», вполне достижимы для российской экономики.

Взаимосвязь проста: мы как подрядчик гарантируем и соблюдаем срок строительства промышленных объектов, инвестор выполняет свои обязательства перед региональным правительством, все вместе мы создаем рабочие места, платим налоги, несем социальную нагрузку, формируем благоприятный инвестиционный климат в регионе.

Стране необходима современная промышленная инфраструктура, новые конкурентные предприятия — это базис для развития экономики, достижения задач по росту промышленного производства, производительности труда, несырьевому экспорту. Я искренне горжусь тем, что причастна к строительству самых современных цифровых производств, которые могут составить достойную конкуренцию мировым лидерам промышленности.

VSGROUP В ЦИФРАХ

С 2010 года VSGROUP занимается внедрением безопасных технологий в строительстве

527 контрактов выполнено (на конец 2019 г.)

2565 м² — площадь материально-технической базы

1056 единиц техники, оборудования на балансе компании

3 млрд рублей — лимит ответственности по СРО

93% клиентов обращаются в компанию повторно

5 лет — гарантия на выполненные работы.

— **Вы много строите в Тульской области, беретесь за проекты в других регионах?**

— Я начинала бизнес в Туле и сама здесь живу, но география наших проектов уже давно вышла за пределы одного региона. Наша компания работала в самых отдаленных уголках страны, в сложнейших метеорологических условиях и с крупнейшими компаниями России. Например, по заказу ООО «Лукойл-Западная Сибирь» мы выполняли капитальный ремонт нефтеперерабатывающего завода и Когалымской компрессорной станции. Для работ на станции у нас было всего три месяца, и ни днем больше. Успели — сдали объект в срок. У нас есть опыт работы в суровых условиях на объектах ООО «РН-Бурение» (Роснефть). Наша компания выполняла комплекс вышкомонтажных работ по демонтажу, транспортировке и монтажу буровой установки в Красноярском крае. Несмотря на суровые погодные условия, сжатость сроков и строгие требования заказчика, мы и там смогли завершить работы в срок. Для заказчика это всегда самый важный критерий профессионализма, и мы стараемся ему соответствовать. На этом и основана наша репутация.

БЖ

ПОЛНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРОЕКТА



ИЛЬЯ ПЛАТОНОВ

руководитель компании Dockland

С самого начала реализации проекта мы тщательно подходили к выбору подрядчика по строительству новых мощностей. В 2015 году мы выбрали VSGROUP для прокладки внешних сетей к нашему комплексу. Компания полностью выполнила все взятые на себя обязательства, на 100% справилась с поставленной задачей. В рамках нашего договора был решен ряд сложных задач, одна из них — прокладка веток сетей водоснабжения с пропускной способностью 190 л/с под федеральной трассой. Было выполнено полное документальное сопровождение проекта, получены все необходимые согласования. Лично для меня стал приятной неожиданностью высокий уровень управления

проектом. Безусловно, готов рекомендовать VSGROUP, как надежного и профессионального партнера, способного решать самые сложные задачи, выполнять самые крупные проекты.

НАДЕЖНО И В СРОК



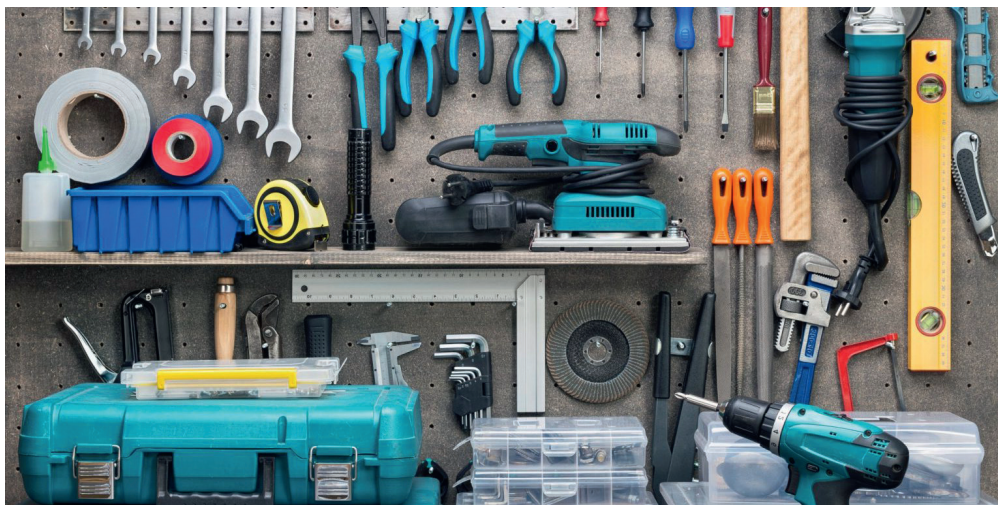
АНДРЕЙ ПОЛУШКИН

руководитель проекта
ЗАО «Краснобор»

С компанией VSGROUP мы работаем с 2010 года. За этот период они построили нам пять крупных объектов. В начале реализации любого нового проекта в компании встает вопрос о подрядчике. Мы выбрали VSGROUP для строительства нового довольно сложного инвестиционного объекта — VSGROUP нас не подвели, и мы смогли выполнить наш инвестиционный план. VSGROUP — надежный партнер, способный выполнять сложные строительно-монтажные работы в срок.

УЧЕСТЬ — НЕ ПЕРЕЧЕСТЬ

Как часто управляющие собственники и наемные директора сталкиваются с проблемой учета инструментов и оборудования? В строительной отрасли это хроническая и сложно решаемая проблема. Кейс эксперта «Федерального Бизнес-журнала» — о путях решения и эффективности на примере собственной строительной компании, чей бизнес разбросан по всей стране, как и матсредства.



Моя сфера деятельности — промышленное строительство. В нашем случае основная экономическая деятельность компании ведется на удаленных от основного офиса строительных объектах, у нас их от 30 до 50 в год в различных регионах страны: от Краснодарского края до Оренбургской области. На каждом объекте трудятся от 1 до 30 ответственных специалистов, и каждый из них использует в своей работе материально-технические средства (МТС) компании, уследить за которыми при столь обширной географии довольно сложно. Долгое время проблема учета перемещений МТС между объектами являлась острой проблемой для компании, мы систематически несли убытки. Инструмент, оборудование, оргтехнику воровали, теряли, портили или просто забывали на каком-нибудь объекте. Приходилось постоянно приобретать новый инструмент взамен утраченному. К тому же, когда у вещи нет хозяина, она быстро ломается без должного ремонта и техобслуживания.

СЛОЖНЫЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЯ

Чтобы представить масштабы трагедии, немного цифр. В компании трудятся в среднем порядка 500 человек, из них 150 являются материально-ответственными лицами. В среднем в год мы строим около 40 объектов параллельно, в работе задействовано немногим более 2 500 единиц техники и оборудования. В день между объектами и специалистами происходит 30–60 перемещений разной собственности компании. Как был поставлен учет до определенного момента? Велся он из головного офиса, централизованная бухгалтерия производила перемещения с объекта на объект, с одного работника на другого. Каждое перемещение — это подписание ответственными специалистами актов передачи и накладных. Весь этот громадный объем бумаг стекается в бухгалтерию, которая постепенно вносит данные из накладных в программу складского учета. Замечу, что накладные попадают в бухгалтерию с разной степенью отставания по времени, перемещения не прекращаются —

ПРАКТИКА ПОКАЗАЛА, ЧТО В ТАКИХ СИТУАЦИЯХ ЧАСТО СТРАДАЮТ НЕВИНОВНЫЕ. КОГДА ВЫ НАКАЗЫВАЕТЕ СПЕЦИАЛИСТА БЕЗ ПРЯМОЙ ЕГО ВИНЫ, ТО ЕСТЬ ОН НЕ ПОНИМАЕТ, ЗА ЧТО ВЫ ЕГО НАКАЗАЛИ, ЭТО ВЕДЕТ К ПОТЕРЕ МОТИВАЦИИ И УХУДШЕНИЮ МОРАЛЬНОЙ АТМОСФЕРЫ В КОЛЛЕКТИВЕ

снежный ком растет. В оперативном учете возникает хаос: по складскому учету дорогой инструмент числится на одном специалисте, а по факту он уже давно перекочевал несколько раз, и найти концы порой просто невозможно.

Что в этой ситуации делают сотрудники? Правильно! Пользуются ситуацией в свою пользу. Раз нет оперативного фактического учета, значит, можно взять, никто не найдет. Случалось и такое, что хороший инструмент, стоящий на балансе компании, рабочие подменяли на сломанный, более дешевый. А еще возникает безответственность по отношению к оборудованию (собственности компании). Отсутствие ответственности или ее размывание всегда ведет к потерям для компании.

БОРЬБА С НЕВИНОВНЫМИ

Мы пытались бороться с людьми, искали виноватых. Практика показала, что в таких ситуациях часто страдают невиновные. Когда вы наказываете специалиста без прямой его вины, то есть он не понимает, за что вы его наказали, это ведет к потере мотивации и ухудшению моральной атмосферы в коллективе. Наказывать всех разом, как в армии, — тоже не выход, это может привести к увольнению. Есть и еще один аспект такого наказания: даже если вы удержите стоимость оборудования, скорее всего, виновный получит меньший штраф, чем ему удалось выручить за украденный инструмент. И главное, тот, кто ничего не воровал, будет обозлен на компанию и руководство, а это возможный мотив поступить так же, как те, кто инструмент действительно украли. Ведь наказание все равно несоизмеримо выгоде — последняя больше.

Уверен, что самый эффективный способ в подобных ситуациях — не провоцировать, не создавать условия для соблазна, чтобы не пришлось ломать голову, как найти виновных.

Значит, необходимо выстроить систему, которая мгновенно вычислит виновного, и ему придется отвечать за ущерб, нанесенный компании. Тогда наказание можно считать справедливым, и оно должно в несколько раз перевешивать выгоду, которую он получил. Главное, чтобы эта система не стала еще более тяжким финансовым бременем для компании, чем воровство, ведь приходится содержать слишком большой штат бухгалтеров, чтобы справиться с ситуацией.

КАЖДОМУ — ПО МОЛОТКУ

Еще один способ решения проблемы — это приобретение в собственность компании такого количества инструмента и оборудования, чтобы его не приходилось постоянно перемещать между специалистами и объектами. Хороший способ, но работает он только в том случае, если у вас из года в год один и тот же набор работ, который вы ведете в одной и той же последовательности. По опыту скажу сразу: такое практически никогда не случается. Стройка — это такой вид деятельности, в котором сегодня тебе нужен отбойный молоток, а завтра торцевая пила. Задача компании — обеспечить ответственному специалисту и то, и другое. Купить инструмент на любой случай можно, но это существенные капитальные затраты, которые нескоро окупятся. Да, при таком способе решения проблемы будет порядок, так как назначается ответственный специалист, который отвечает за вверенную ему собственность компании.



Роман Вялков, генеральный директор строительной компании ООО «АНОД-ПЛЮС»

Еще один способ решения проблемы — это приобретение в собственность компании такого количества инструмента и оборудования, чтобы его не приходилось постоянно перемещать между специалистами и объектами. Хороший способ, но работает он только в том случае, если у вас из года в год один и тот же набор работ, который вы ведете в одной и той же последовательности.

Впрочем, в компании, которой я управляю уже более пяти лет, я решил действовать по-другому: комплексно и системно. У нас есть зафиксированная материальная ответственность, за нарушения или бездействие — строгое наказание. Есть и специалист по складскому учету, который аккумулирует всю информацию по движениям материальных средств компании. Часть инструмента и оборудования перемещению не подлежит, она закреплена за конкретными специалистами. Ко всему прочему мы воспользовались современными технологиями, чтобы в онлайн-режиме наблюдать за перемещением и местом нахождения инструмента в любой момент времени.

ТЕХНОЛОГИИ ТОТАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Как мы этого добились? На каждый нестационарный актив компании стоимостью от 1000 рублей мы нанесли

износостойкую метку с QR-кодом. Она представляет собой наклейку или жетон в виде пломбы. Здесь важен способ нанесения: метка должна наноситься на ту часть оборудования, которая меньше всего подвержена износу. В QR-коде содержится большой объем информации о единице. Советую включить наименование, марку, заводской номер, комплектность, фото, год приобретения, цену, наличие гарантии и ее срок, срок технического обслуживания, ФИО ответственного специалиста, локацию, за которой инструмент закреплен, информацию о состоянии на момент инвентаризации.

Конечно, специалистам, отвечающим за учет МТС, стоит быть внимательными, ведь недобросовестные специалисты могут их переклеивать, скажем, с более дорогого ноутбука на более дешевый, который и будет сдан при увольнении в бухгалтерию. Всегда стоит сверять метки с самим оборудованием.

После нанесения на все активы меток с QR-кодами всем материально-ответственным специалистам устанавливается программа, которая позволит считывать информацию с QR-кода и перемещать активы от одного специалиста другому в режиме онлайн. Весь этот процесс требует строгого администрирования. Необходимо назначить роли специалистам, а к ролям привязать права, обязанности и ответственность. Нельзя в руках одного специалиста концентрировать все функции: от нанесения QR-кода до регистрации данного оборудования в программе, это может привести к искажению результатов. Мы в компании распределили роли следующим образом: снабженец отвечает за нанесение QR-кода, бухгал-



30–60

ПЕРЕМЕЩЕНИЙ В ДЕНЬ

в среднем происходит в компании. При этом в ней работает около 150 человек, а на балансе числится порядка 2 500 единиц оборудования и инструмента.

тер по складскому учету фотографирует и вносит данные в программу, IT-специалист отвечает за стабильность работы программы и ежемесячное сохранение данных обо всех операциях. Все материально-ответственные лица отвечают за своевременное перемещение и принятие активов компании.

Затраты на реализацию данного решения были следующие: метка с QR-кодом — 70 рублей, абонентская плата за пользование программным обеспечением — порядка 25 000 рублей в месяц за 2 500 внесенных в программу активов.

АНАЛИЗ НОВОВВЕДЕНИЯ

Спустя время анализируя нововведение. Скажу, что у него есть и плюсы, и минусы.

Недостатки, о которых стоит сразу сказать.

1. Для того чтобы программа работала стабильно, нужен стабильно работающий интернет со скоростью не ниже стандарта «3G». Если у вас объект располагается там, где интернета нет, то программа работать не будет, вы не сможете считать QR-код и выполнить какое-либо действие.

2. Перемещение собственности компании между материально-ответственными лицами происходит внутри программы между именными аккаунтами, без подписания накладных, а значит, нет юридической ответственности материально-ответственного лица. При судебном разбирательстве у вас на руках не будет накладных с подписью. Мы этот минус нивелировали следующим образом: ввели правило, что собственность дороже 100 000 рублей перемещается по программе с параллельным подписанием накладных специалистами.

Плюсы этого решения.

1. Вам не требуется армия специалистов по складскому учету, так как процесс автоматизирован, отсутствует ненужная бумажная волокита (вся подробная информация об активе зашифрована в QR-коде), легко проводить инвентаризацию.

2. Контроль выполняется в режиме реального времени с сохранением данных обо всех операциях в программе, а это означает, что недобросовестному специалисту будет очень сложно уйти от ответственности.

3. Значительный рост скорости передачи информации по учету движения собственности компании. Следовательно, увеличивается и скорость принятия управленческих решений.

Еще более прогрессивный способ контроля движения активов компании — GPS-маяки, зашитые в инструмент и оборудование с соответствующим программным софтом. Это решение позволит в режиме реального времени контролировать местонахождение активов компании и точно защитит компанию от воровства и подмен дорогого инструмента и оборудования. Но для инструмента подобных технических решений на рынке пока нет. Очевидно, что у этого способа контроля за матсредствами есть пока много недостатков: наверняка высокая стоимость маячков, автономная работа без подзарядки невозможна, малые габаритные размеры, которые позволят вмонтировать их в инструмент.

Впрочем, потребность в подобном продукте очень высока, и та компания, которая сможет предложить рынку работоспособную систему за разумные деньги, точно будет иметь успех — и не только среди строительных компаний, но, скажем, компаний по прокату инструмента и другой техники.

ОБЖАЛОВАНИЮ ПОДЛЕЖИТ?

Налоги — тема, всегда болезненная для бизнеса, а разговоры о либерализации российского налогового законодательства всегда воспринимаются на ура в бизнес-сообществе. Как раз сейчас в ряде общественных организаций и депутатском корпусе родилась инициатива по смягчению норм статьи 75 Налогового кодекса, в которой речь идет о начислении пени по налогам.

С предложением внести изменения в ст.75 НК РФ («Пеня») ко мне обратились представители предпринимательского сообщества, в том числе из «Опоры России», а также граждане, которые столкнулись с проблемой начисления налоговыми органами больших штрафов за просрочку по уплате налогов. На сегодняшний день в статье 75 сказано, что «сумма пеней, начисленных на недоимку, не может превышать размер этой недоимки». Но даже с учетом этой важной оговорки на практике получается, что пени бывают равны сумме налогов, и это могут быть очень значительные суммы.

Оспорить решение налогового органа по начислению пени даже в судебном порядке на сегодняшний день невозможно. В отличие от Гражданского кодекса РФ, предусматривающего снижение размера неустойки в судебном порядке (статья 333 ГК РФ), в налоговом законодательстве нет положений, допускающих такую возможность.

Законодательная группа подготовила поправки, суть которых заключается именно в том, чтобы налоговое законодательство допускало возможность снижения высоких штрафов на недоимку, начисленных налоговым органом.

Мы предлагаем внести в статью 75 НК РФ зеркальную (как в ст. 333 ГК РФ) норму, где указано, что размер штрафов можно снизить в судебном порядке по заявлению налогоплательщика, если такой размер штрафов чрезмерно высок и несоразмерен сумме недоимки.

Положение статьи 75 Налогового кодекса РФ о том, что пени не могут превышать сумму самой недоимки, было принято лишь в ноябре 2018 года, до принятия этой ограничительной меры пени могли превышать сумму налога.

Закон обратной силы не имеет: налоговые органы продолжают взывать с налогоплательщиков штрафы, начисленные и неоплаченные до ноября 2018 года.

Так, к примеру, в марте Арбитражным Судом Уральского округа по делу № А60-46757/2018 было принято Постановление, согласно которому суд взыскал с налогоплательщика пени, в 13 раз превышающие сумму недоимки. При



В отличие от Гражданского кодекса РФ, предусматривающего снижение размера неустойки в судебном порядке (статья 333 ГК РФ), в налоговом законодательстве нет положений, допускающих такую возможность. Законодательная группа подготовила поправки, суть которых заключается именно в том, чтобы налоговое законодательство допускало возможность снижения высоких штрафов на недоимку, начисленных налоговым органом.

рассмотрении подобных налоговых споров, когда предприниматели пытаются оспорить размеры пени, суды им отказывают. Они прямо указывают на то, что порядок начисления и взыскания пени за несвоевременную уплату налогов регулируется нормами Налогового кодекса РФ, к которым положения статьи 333 ГК РФ не применимы (Постановление Арбитражного Суда Уральского округа от 14.03.2019г. по делу № А60-46757/2018).

Конечно, бизнес волнует налоговая нагрузка. Уверена, что речь должна идти о либерализации действующего законодательства. На сегодня для либерализации законодательства мы подготовили уже ряд поправок, к примеру, по дисконтному размеру оплаты штрафов (ст.32.2 КоАП РФ), снижению размера штрафов в судебном порядке (ст.75 НК РФ). Готовы услышать предпринимателей и принять в работу их инициативы.



НАТАЛЬЯ КОСТЕНКО

координатор
законодательных
инициатив ОНФ в
Госдуме

БЖ

МИР ПОД НАЗВАНИЕМ VUCADD

Мы, люди, постоянно находимся в поиске структуры и порядка, потому что это помогает нам лучше понимать сложные взаимосвязи. Та же логика применима, если мы стремимся к целостному пониманию сложной и многогранной темы менеджмента. Поэтому иногда полезно использовать существующие структурные системы из других дисциплин, например, из естественных наук. Химические элементы таблицы Менделеева прекрасно подходят для проведения аналогий с менеджментом и создания дополнительных ориентиров.



ХЕЛЬГА ПАТТАРТ- ДРЕКСЛЕР

руководитель
департамента
дополнительного
образования для
руководителей в WU
Executive Academy

Так же, как в химии, где вещество при определенной температуре и давлении принимает различные формы или агрегатные состояния, все элементы в периодической системе менеджмента различаются в зависимости от того, каким образом руководитель приобретает навыки и какой опыт привносит в связи с этим. Это четыре агрегатных состояния управления.

1. АГРЕГАТНОЕ СОСТОЯНИЕ «ТВЕРДОЕ ТЕЛО» — ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Профессиональные навыки включают в себя все то, что приобретается в период получения основного или дополнительного образования. Правила, лежащие в основе знаний в конкретной области, всегда актуальны, независимо от отрасли, должности или даже культуры, в которой они применяются. Они поддаются проверке, определению, как правило, могут быть легко изучены или усовершенствованы.

- *Корпоративный менеджмент (Cm), стратегическая компетенция (Sc), лидерская компетенция (Lc)*

Чтобы успешно руководить компанией, необходим набор стратегических управленческих компетенций, переходящих от ориентации на чистую прибыль к «цели». Однако эти навыки включают не только классические области, такие как управление финансами, персоналом или производством. Корпоративный менеджмент по «принципу триединства» идет гораздо дальше: хороший руководитель всегда следит за социальным и экологическим результатами деятельности компании.

- *Способность применять знания (Aak)*

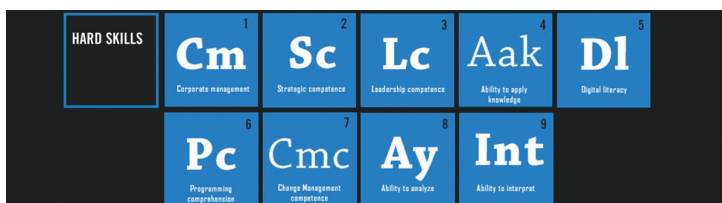
Обладать теоретическими знаниями в одной или нескольких областях — это одно. Быть способным применять эти знания на практике — другое. Тем не менее, поскольку эта способность настолько важна для получения возможности что-то изменить или сделать что-то новое на практике, это, несомненно, один из самых важных профессиональных навыков, который должен иметь человек.

- *Цифровая грамотность (DI); навыки программирования (Pc)*

Новые технологии и цифровые рынки оказывают все большее влияние на создание стоимости компании, организацию и бизнес-модель. Руководители, компетентные в области цифровых технологий, понимают взаимосвязи и могут вырабатывать на их основе соответствующие меры и стратегии. Это требует базового понимания программирования, чтобы следить за «общей картиной» и иметь возможность общаться со своими экспертами на равных.

- *Компетенция управления изменениями (Cmc)*

Единственная постоянная величина, существующая в нашем мире, — это непрерывные изменения,



HARD SKILLS SOLID		METHODOLOGICAL COMPETENCE LIQUID			SOFT SKILLS GAS		LEADERSHIP-QUALITIES PLASMA	
1 Cm Corporate management	6 Pc Programming comprehension	10 Km Knowledge management	15 Mo Motivation	19 Dma Decision-making ability	24 Ec Promoting a culture of error	29 Op Optimism	34 Sa Self-anchoring	
2 Sc Strategic competence	7 Cmc Change Management competence	11 Sg Self-guidance	16 Ip Individual promotion	20 Ei Emotional intelligence	25 Psc Problem solving competence	30 Cou Courage	35 Se Serenity	
3 Lc Leadership competence	8 Ay Ability to analyze	12 Tdc Team development competence	17 SWa Strengths/Weaknesses Analysis	21 Rs Resilience	26 Rl Readiness to learn	31 Fc Focus	36 Et Entrepreneurship	
4 Aak Ability to apply knowledge	9 Int Ability to interpret	13 Icc Incompetence compensation competence	18 Me Dealing with new media	22 Em Empathy	27 Ffc Feedback/Feedforward competence	32 Tfa Thirst for action	37 Sd Shaping diversity	
5 DI Digital literacy	14 Ep Empowerment		23 Cc Promoting a culture of conflict		28 Cft Cross-functional thinking	33 Ap Appreciation		

ЧТОБЫ УСПЕШНО РУКОВОДИТЬ КОМПАНИЕЙ, НЕОБХОДИМ НАБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ПЕРЕХОДЯЩИХ ОТ ОРИЕНТАЦИИ НА ЧИСТУЮ ПРИБЫЛЬ К «ЦЕЛИ». ОДНАКО ЭТИ НАВЫКИ ВКЛЮЧАЮТ НЕ ТОЛЬКО КЛАССИЧЕСКИЕ ОБЛАСТИ, ТАКИЕ КАК УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ, ПЕРСОНАЛОМ ИЛИ ПРОИЗВОДСТВОМ

поэтому способность, которая абсолютно необходима людям, — это умение уверенно и спокойно реагировать на изменения и новые влияния, а также использовать их позитивно для себя и в качестве основы для чего-то нового.

- Умение анализировать и интерпретировать (*Ay* и *Int*)

Умение мыслить логически и абстрактно — один из самых базовых навыков руководителей. Только так они могут докопаться до сути с точки зрения содержания, сформировать соответствующую картину реальности и сделать на ее основе правильные выводы.

2. АГРЕГАТНОЕ СОСТОЯНИЕ «ЖИДКОСТЬ» — МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ.

Методологическая компетенция описывает способность людей правильно и эффективно использовать соответствующие инструменты и методы, особенно когда речь идет о развитии себя и своей команды, успешном решении проблем и предоставлении возможности другим людям использовать свои сильные стороны. Значение методологической компетенции возрастает еще и в связи с постоянным внедрением новых цифровых технологий. В современной трудовой среде появляется все больше и больше доступных инструментов и методов, которые необходимо освоить.

- Управление знаниями (*Km*)

Эта способность становится все более важной в компаниях, потому что она заключается в выявлении знаний о существующих рабочих процессах, их стратегическом объединении и генерировании знаний извне (о клиентах, поставщиках, внешних носителях ноу-хау и т. д.) и преобразовании их в новые продукты, процессы и бизнес-сферы.

METHODOLOGICAL COMPETENCE LIQUID	10 Km Knowledge management	11 Sg Self-guidance	12 Tdc Team development competence	13 Icc Incompetence compensation competence	14 Ep Empowerment
	15 Mo Motivation	16 Ip Individual promotion	17 SWa Strengths/Weaknesses Analysis	18 Me Dealing with new media	

- Самоуправление (*Sg*)

Умение руководить собой является необходимым условием для управления другими. Работа над своими собственными навыками и компетенциями и способность к рефлексии — это элементарные составляющие для руководителя.

- Компетенция развития команды (*Tdc*)

В будущем одним из наиболее важных лидерских навыков станет развитие и сопровождение команд. Поэтому руководителям также необходимы базовые инструменты, такие как умение самостоятельно разрабатывать тренинги и семинары, чтобы иметь возможность общаться с командой. На первом плане при этом должны находиться такие темы, как конфликты в командах, общее видение, взгляды и ориентация на сильные стороны.

- Компетенция компенсации некомпетентности (*Icc*)

«Мне не нужно все знать самому. Мне лишь нужно знать, у кого спросить». Разумное делегирование и распределение обязанностей вместо стремления выполнять все самостоятельно. Прочь от микроменеджмента навстречу грамотной организации рабочего процесса и управлению. Наберитесь смелости заполнить пробелы!

- Делегирование полномочий (*Ep*), мотивация (*Mo*) и индивидуальное продвижение (*Ip*), анализ сильных и слабых сторон (*SWa*)

Фокус на сильных сторонах должен стать девизом. Если мы знаем сильные стороны и компетенции сотрудников, их можно продвигать именно в этих областях. Это, в свою очередь, оказывает положительный эффект на производительность и мотивацию коллег и самих сотрудников.

• *Работа с новыми медиа (Me)*

Открытость новым идеям принципиально важна в менеджменте. Это относится и к современным СМИ. Основной принцип здесь: я не должен быть в состоянии сделать абсолютно все, но я хорошо разбираюсь в том, что сейчас доступно, и понимаю, как одно связано с другим.

3. АГРЕГАТНОЕ СОСТОЯНИЕ «ГАЗ» — СОЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

В отличие от профессиональных навыков, социальные компетенции менее осязаемы, и, следовательно, им сложнее научиться. Основное внимание уделяется личностным ориентирам, качествам, индивидуальным способностям, навыкам межличностного общения. Все это вместе взятое составляет личность человека и помогает ему взаимодействовать с другими и достигать целей.

SOFT SKILLS	19	20	21	22	23
	Dma Decision-making ability	Ei Emotional intelligence	Rs Resilience	Em Empathy	Cc Promoting a culture of conflict
	24	25	26	27	28
	Ec Promoting a culture of error	Psc Problem-solving competence	RI Readiness to learn	Ffc Feedback/Feedforward competence	Cft Cross-functional thinking

• *Способность принимать решения (Dma)*

Принимать решения приходится каждый день. Мелкие, незначительные и серьезные. При этом очень важно знать контекст, а также принимать смелые решения, чтобы двигаться вперед. Аспекты, впоследствии оказавшиеся неверными, необходимо пересматривать и принимать новые решения.

• *Эмоциональный интеллект (Ei) и эмпатия (Em)*

Эмоциональный интеллект и эмпатия помогают нам лучше понять, что находится за рамками чисто когнитивного. Таким образом, мы можем использовать социальные компетенции и коммуникативные навыки в нашей жизни, для того чтобы понимать других и реагировать на внешние воздействия, а также принимать иные ценности и взгляды, вместо того чтобы бороться с ними.

• *Устойчивость к внешним воздействиям (Rs)*

Устойчивость к внешним воздействиям — это способность человека справляться со стрессом или негативными внешними условиями и рассматривать их как вызов, а не как угрозу. Во времена тотального перенапряжения все большее значение приобретают проактивная форма устойчивости, гибкости (agility), а также пассивность и спокойствие.

• *Продвижение культуры конфликта (Cc) и ошибок (Ec)*

Тот, кто готов к открытому столкновению, имеет шанс укрепить свои отношения с другими. Пристрастие к гармонии и избегание конфликтов не решают проблем. Наоборот, в таком случае есть шанс остаться «слоном в космосе» (от англ. «elephant in the room», в смысле — «не замечать того, что очевидно»).

• *Компетенция решения проблем (Psc)*

«Если мы действительно понимаем проблему, нам больше не нужно решение» (Х. Гаттерер, Zukunftsinstitut/Институт будущего). Понимание и прогнозирование проблем, сосредоточенность на практических путях их решения.

• *Готовность учиться (RI)*

Только те, кто открыты к изучению чего-то нового, имеют возможность развивать себя и свою команду. Поэтому очень важно покидать зону комфорта и пытаться найти свой путь в незнакомой местности. Принимайте вызовы и форсируйте их вместо того, чтобы избегать!

• *Способность давать обратную /прямую связь (Ffc)*

«Слепые пятна» можно убрать только за счет получения обратной связи от других. Развитие личности и способность учиться на ошибках могут выйти на новый уровень с помощью получения непосредственной прямой, или «опережающей», связи («feedforward»). В данном случае фокус смещается на реализацию задач в будущем вместо попыток оглядываться назад.

• *Кросс-функциональное мышление (Cft)*

Выход из зоны комфорта, мозговой штурм и работа в команде. Добавленная стоимость здесь — это сумма различных точек зрения и подходов, выгодно отличающаяся от «бункерного» мышления.

4. АГРЕГАТНОЕ СОСТОЯНИЕ «ПЛАЗМА» — НОВЫЕ ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА

В дополнение к трем классическим агрегатным состояниям порой при наступлении определенных экстремальных условий (как в химии) требуются осо-

УМЕНИЕ РУКОВОДИТЬ СОБОЙ ЯВЛЯЕТСЯ НЕОБХОДИМЫМ УСЛОВИЕМ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ДРУГИМИ. РАБОТА НАД СВОИМИ СОБСТВЕННЫМИ НАВЫКАМИ И КОМПЕТЕНЦИЯМИ И СПОСОБНОСТЬ К РЕФЛЕКСИИ — ЭТО ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

бые лидерские качества. Это особенно характерно для нашего мира под названием VUCADD: изменчивого (от англ. volatile), неопределенного (от англ. uncertain), сложного (от англ. complex), неоднозначного (от англ. ambiguous), разнообразного (от англ. diverse) и динамичного (от англ. dynamic). Эти качества, с одной стороны, помогают гармонично сочетать собственные профессиональные навыки, методологические и социальные компетенции, а с другой стороны, подчеркивают тип мышления, необходимый для достижения оптимальных результатов на профессиональном пути.

- **Открытость (Op)**

Для руководителя уже недостаточно просто отстаивать собственное мнение. Осмысленно принимать сложные решения можно лишь в том случае, если учитываются различные точки зрения и опыт. Участие сотрудников в процессах принятия решений вдохновляет, способствует качественному улучшению сотрудничества и развитию открытой корпоративной культуры.

- **Решительность (Cou)**

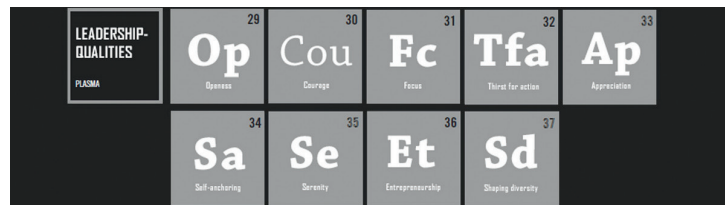
Только если руководители достаточно отважны, тестируют что-то и конструктивно справляются со своими ошибками, сотрудники могут осмеливаться пробовать что-то новое и совершать ошибки. Смелость — основа для новых идей и инноваций.

- **Способность фокусироваться (Fc)**

Менеджеры должны мыслить масштабно и всегда иметь перед глазами общую картину, чтобы не потерять свои собственные цели в дебрях идей, существующих в нашем рабочем мире. Поэтому им необходима уверенность в ситуациях неопределенности и многовариантных решений.

- **Жажда деятельности (Tfa)**

В сложные времена решения необходимо принимать быстро, гибко и предусмотрительно: способность к быстрым изменениям (agility) — это главное. Слишком длительные размышления над идеями или откладывание принятия решений может нанести вред компании.



- **Уважение (Ap)**

Люди лишь тогда работают мотивированно, когда чувствуют, что их воспринимают всерьез, и когда руководство — образец для подражания.

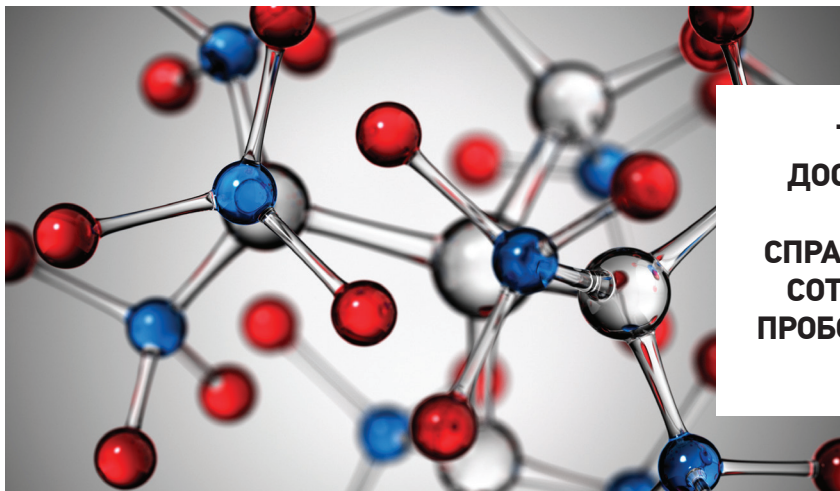
- **Способность к самостабилизации (Sa) и спокойствие (Se)**

Руководители должны хорошо знать свои сильные и слабые стороны, чтобы быть искренними, настоящими. Они должны быть в ладу с самими собой, могут отказаться от ответственности, справиться с ошибками и использовать их для своего дальнейшего развития.

- **Предпринимательство (Et), формирование разнообразия (Sd)**

Руководители, готовые отказаться от ответственности, укрепляют предпринимательский дух своих сотрудников. Вовлекать в процесс и привлекать в качестве участников — вот ваш девиз. Получите максимум выгоды от многообразия и плюралистических подходов.

Ирландский писатель Джордж Бернард Шоу однажды произнес фразу, которая как нельзя лучше способна описать современный менеджмент: «Единственный человек, который ведет себя мудро, — это мой портной. Он снимает новые мерки каждый раз, когда встречается со мной, в то время как все остальные всегда придерживаются старых стандартов, веря, что они все еще актуальны сегодня». То же самое относится и к хорошим руководителям: даже если, как и в периодической системе, существуют отдельные элементы, составляющие «хороший менеджмент», постоянные изменения неизбежны. Все это особенно важно учитывать сегодня — в эпоху появления новых видов трудовой деятельности и цифровых преобразований.



ТОЛЬКО ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛИ ДОСТАТОЧНО ОТВАЖНЫ, ТЕСТИРУЮТ ЧТО-ТО И КОНСТРУКТИВНО СПРАВЛЯЮТСЯ СО СВОИМИ ОШИБКАМИ, СОТРУДНИКИ МОГУТ ОСМЕЛИВАТЬСЯ ПРОБОВАТЬ ЧТО-ТО НОВОЕ И СОВЕРШАТЬ ОШИБКИ

ВЛИЯЙТЕ!

Мы живем в «прозрачное» время. Замечали? Это время повсеместной открытости и публичности. И оно дает миллионы возможностей тем, для кого мечта — быть известным, написать книгу или стать автором авторитетного журнала. Наши партнеры из Free publicity school помогают каждому, кто хочет воспользоваться шансом на успех, стать публичным и интересным для тысяч людей. В этом материале менторы Школы собрали для вас самые популярные вопросы о free publicity и личном бренде и дали на них простые и убедительные ответы.



**МАРИЯ
ВАСИЛЬЕВА**



**ЕЛЕНА
ГЛАДСКИХ**



**ИРИНА
ГРЕБЕНЩИКОВА**



**ТАТЬЯНА
ЩЕГЛОВА**

Сильный личный бренд — это всегда выгодно: его обладателю, его окружению и, конечно, бизнесу, если он есть. Публичные люди давно научились монетизировать обожание и любовь своих поклонников/сторонников. Политики, артисты, миллионеры — все они знают, что сила личного бренда способна творить чудеса. Почему бы не попробовать и вам, если вы готовы к публичности? Но перед тем как начать кропотливую работу над собственным именем/имиджем, прочтите несколько полезных советов, которые помогут вам избежать самых очевидных ошибок.

На вопросы отвечают менторы Free Publicity School Мария Васильева, Елена Гладских, Ирина Гребенщикова и Татьяна Щеглова.

ЕСЛИ У МЕНЯ НЕТ ПРОДУКТА (Я ЕЩЕ НЕ ЭКСПЕРТ В СВОЕЙ ОБЛАСТИ), МОГУ ЛИ Я УЖЕ ЗАНИМАТЬСЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ ЛИЧНОГО БРЕНДА?

Елена Гладских: Личный бренд — это не обязательно про продажи, но всегда про влияние. Вы можете быть популярны и уважаемы, но при этом ничего не продавать. Продажи — это процесс, который надо выстраивать отдельно. Другое дело, что, зная, что именно и как собираетесь монетизировать, можно четче корректировать свою репутацию (личный бренд).

Мария: Поиски продукта или процесс становления эксперта уже могут быть продуктом. Процесс может быть даже интереснее результата. Определитесь с пользой для целевой

аудитории: как именно ваш процесс может помочь решить их задачи. Делитесь алгоритмами, шагами, лайфхаками, которые испытаете на собственном опыте, которые помогут другим, и влияйте.

МОЖНО ЛИ РАЗВИВАТЬ ЛИЧНЫЙ БРЕНД В ДВУХ РАЗНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ?

Елена: Нет. Если говорить о профессиональном личном бренде, невозможно играть несколько ролей в одном информационном пространстве. Направление, которое вы планируете монетизировать, и будет нишей для построения личного бренда. Остальные увлечения и таланты останутся для вас хобби.

Мария: Да, но не одновременно. Я вообще считаю этот вопрос не совсем корректным. Потому что личный бренд — это, прежде всего, о вас, о личности, но не о продуктах, направлениях и т. п. Другое дело, что легче и быстрее приобрести репутацию и охват в одной, конкретно выбранной нише. А потом, освоив технологии, идти дальше.

Я НЕ ХОЧУ ГОВОРИТЬ ПУБЛИЧНО О ЛИЧНОМ. МОГУ ЛИ Я ПОСТРОИТЬ ЛИЧНЫЙ БРЕНД, НЕ НАРУШАЯ СВОИХ ПРИНЦИПОВ?

Мария: Да, никто из публичных людей не открывает всего. У каждого блогера, у каждой медийной персоны есть то, что не раскрывается никогда и ни при каких обстоятельствах — как бы открыты и публичны они ни были. Конечно, сейчас время

коммуникаций, нетворкинга и принципа «люди покупают у людей», так что «кусочки» личного показывать придется. Но степень открытости вы определяете сами. В конце концов, определенная доля закрытости тоже может быть вашей фишкой — вспомните Макса Фрая.

МОЖНО ЛИ ДЕЛЕГИРОВАТЬ СОЗДАНИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА КОМАНДЕ ИЛИ ПОМОЩНИКУ?

Мария: Да. Наступает определенный период, когда «ручками» вы уже все сделали и нужен следующий «квантовый скачок». При этом важно понимать, что этот период — «ручками» — у вас был. Вы о себе, о своей нише все досконально знаете и понимаете. И тогда вам легко делегировать часть действий по продвижению личного бренда команде или помощнику. Но на начальном этапе этого делать не стоит, иначе можно получить бренд, придуманный за вас командой. А соответствовать тому, что для вас придумали, крайне тяжело, даже физически.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ НУЖНО, ЧТОБЫ ПОСТРОИТЬ ЛИЧНЫЙ БРЕНД?

Мария: Если вы имеете в виду приобрести желаемые репутацию и охват в одной конкретной нише, то от года до трех лет систематических, осознанных, сфокусированных действий. Но я бы ответила, что «вся жизнь».

КАК ОПУБЛИКОВАТЬСЯ В АВТОРИТЕТНОМ ИЗДАНИИ?

Ирина: Для того чтобы повысить свои шансы стать автором популярного издания, необходимо помнить ряд важных правил: например, перед написанием статьи внимательно изучите контент площадки. Это касается любого СМИ, особенно бизнес-ресурсов. Такое исследование подскажет вам, во-первых, востребована ли ваша тема, как часто она освещается на страницах этого издания, а во-вторых, какая стилистика и формат являются предпочтительными. На сайте издания ищите требования для авторов. Если вы не нашли их, это еще не значит, что площадка закрыта для новых журналистов. При написании статьи в бизнес-издания крайне важно четко сформулировать цель статьи. Помните о правиле: одна мысль — одна статья. Раскрывайте эту цель последовательно и логично, не забывая приводить ссылки на первоисточники, если пользуетесь исследованиями других авторов. Помните о том, что «википедия» и «британские ученые считают» не являются авторитетными источниками. Публикация в авторитетном издании — непростая, но вполне осуществимая цель даже для новых и пока неизвестных авторов. Пишите, пробуйте и никогда не сдавайтесь после первой неудачной попытки.

ЗАЧЕМ СОЗНАТЕЛЬНО СУЖАТЬ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ КНИГИ?

Татьяна: Начинающие авторы приходят с желанием написать книгу для «широкого круга читателей». Сразу хочу за-

метить, что подобное намерение приводит автора к провалу. Представьте душ, у которого забились или сломалась лейка. Он начинает распылять воду в разные стороны. Стоять под потоком воды такого душа неприятно: приходится ловить капли, которые разлетаются в разные стороны. От этого появляются лужи на полу или на стенах, а вы ощущаете дискомфорт. Расход воды и время приема душа увеличиваются. В итоге удовольствие и польза от такой процедуры уменьшается.

Желание автора писать для «широкой аудитории» подобно сломанному душу. Объем книги может стать тяжелым и неподъемным как для автора, так и для читателя. Стратегии продвижения такой книги будут похожи на лужи, которые душ оставил на стене или полу. Найти целевую аудиторию книги помогут такие вопросы.

Кому и какую пользу принесет книга? Где живет, какое образование, возраст имеет ее потенциальный читатель? Какую проблему или боль он решит с помощью вашей книги? Чего не хочет делать читатель для решения своей проблемы, но может сделать ваша книга за него?

КАК СДЕЛАТЬ ОСНОВНУЮ ИДЕЮ КНИГИ И КОНЦЕПЦИЮ ИНТЕРЕСНЫМИ, ПОНЯТНЫМИ?

Татьяна: Ваша книга, прежде всего, — для читателей. Центральная идея должна стать стержнем всей книги и ее отличительной уникальной особенностью.

Концепцию книги проработайте детально. Важно сделать ее понятной и логичной, максимально подробно раскрыть структуру книги. Объяснить, почему такая логика построения материала, и в чем ваш авторский замысел.

КАК СДЕЛАТЬ ВЫБОР МЕЖДУ ИЗДАТЕЛЬСТВОМ ИЛИ САМИЗДАТОМ?

Татьяна: Каким путем будет двигаться книга к читателю, выбирает автор. Оба направления имеют как плюсы, так и минусы. Самиздат — это предпринимательский путь продвижения книги в свет. Основные риски и затраты ложатся на плечи автора. Платформы самоиздата предлагают опции продвижения в социальных сетях и на полки магазинов, но за определенные деньги. Главные преимущества — авторские права на книгу и возможность ее переиздания останутся у автора, и по временным затратам этот путь более быстрый.

Путь книги через крупное издательство более амбициозный. Издательство берет в печать книгу с коммерческим интересом. Для начинающих авторов этот путь более долгий. Издательства рассматривают рукописи в среднем до 6 месяцев. После подписания договора права на книгу останутся у издательства. Печатать дополнительные книги станет возможно лишь после полной продажи первого тиража. Главные преимущества: возможность получения гонорара, приобретение статуса «автор известного издания», и маркетинговые вопросы продвижения книги берет на себя издательство.

БЖ

КОНЕЧНО, СЕЙЧАС ВРЕМЯ КОММУНИКАЦИЙ, НЕТВОРКИНГА И ПРИНЦИПА «ЛЮДИ ПОКУПАЮТ У ЛЮДЕЙ», ТАК ЧТО «КУСОЧКИ» ЛИЧНОГО ПОКАЗЫВАТЬ ПРИДЕТСЯ. НО СТЕПЕНЬ ОТКРЫТОСТИ ВЫ ОПРЕДЕЛЯЕТЕ САМИ.

ВЫ ВСЕ ВРЕТЕ!

Откуда у человека берутся мнения и убеждения? Почему он верит, что его убеждения логичны, рациональны, беспристрастны, объективны, основаны на многолетнем опыте и всестороннем анализе? Так ли это происходит в действительности? Многие люди не только не готовы изменить свою точку зрения, но еще и постоянно ищут и предвзято интерпретируют информацию таким образом, чтобы подтвердить свою точку зрения, гипотезу или убеждение.

Человек очень селективно относится к информации и старается выбирать именно ту, которая согласуется с его исходной позицией. Он хочет получать подтверждение своей правоты и часто выдает желаемое за действительное. И чем убеждение более глубокое, личное и эмоциональное, тем сильнее проявляется этот эффект.

ОПРОВЕРГАЮЩИЕ ВЕРУ

Внимание фокусируется только на своем, при этом игнорируются другие альтернативы, даже если они являются более корректными или выгодными. И даже если сбор и интерпретация информации происходит абсолютно нейтральным способом, анализируются все «за» и «против» своей позиции, человек все равно будет помнить ее выборочно. Понятно, какую лучше. Информация, которая соответствует ожиданиям, легче запоминается и сохраняется. Это называется «эффект подтверждающей памяти» (прим. Hastie, Reid; Park, Bernadette (2005), «The Relationship Between Memory and Judgment Depends on Whether the Judgment Task is Memory-Based or On-Line», in Hamilton, David L., Social cognition: key readings, New York: Psychology Press). Например, многие люди убеждены, что экстраверты чаще доби-

ваются успеха, нежели интроверты. Всякий раз, когда они будут встречать человека, чей пример подтверждает их позицию, они будут придавать этому «доказательству» большее значение и лучше их запоминать. В памяти будут оставаться именно такие иллюстрации, а вот примеры, опровергающие их веру, будут благополучно игнорироваться.

ВЕРЮ ВО ЧТО ХОЧУ

Другой пример. Человек верит, что левши более креативны, чем правши. Всякий раз, когда этот человек встречает творческого левшу, он придает большее значение этому «доказательству», которое подтверждает то, во что он уже верит. Этот человек

может даже искать «доказательства», которые еще больше подтверждают это убеждение, и приводит примеры, которые не поддерживают идею.

Почему так происходит? Во-первых, это самый быстрый способ обработки информации. Люди эволюционно не могут анализировать абсолютно все стороны какого-либо явления. На это нет ни времени, ни ресурсов. Во-вторых, люди таким образом защищают свою самооценку. Им нравится чувствовать себя хорошо, а обнаружение чего-то, во что они свято верили, но что является заблуждением, сильно ранит. Людям нравится чувствовать себя правыми и умными.

Вот почему очень часто люди принимают неправильные решения. Склонность к подтверждению своей точки зрения делает человека зашоренным, влияет на излишнюю самоуверенность в собственных суждениях. Он всеми силами пытается подтвердить, а не опровергнуть свои позиции, мысли, выводы, гипотезы.

ОДНОБОКАЯ ПРЕДВЗЯТОСТЬ

Многочисленные эксперименты показывали, как люди оценивали ту или иную гипотезу слишком однобоко, ища только те подтверждения, которые согласуются с исходной позицией. Например, в одном классическом эксперименте (прим. Oswald, Margit E.; Grosjean, Stefan (2004), «Confirmation Bias», in Pohl, Rüdiger F., Cognitive Illusions: A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory, Hove, UK: Psychology Press) участникам рассказывали вымышленную историю о краже и предлагали выдвинуть гипотезу о том, кто может быть виновен. После этого им предлагалось оценить доказательства «за» и «против» вины этого лица. Испытуемые оценивали доказательства, поддерживающие их гипотезу, как более важные, чем те, что им противоречили.

Личность самого человека влияет на предвзятость поиска информации. Эксперименты показывают, что люди, более уверенные в себе, с большей готовностью ищут информацию, которая противоречит их личному мнению. Люди же с низкой самооценкой стараются не искать противоречивую информацию и предпочитают ту, которая поддерживает их собственную позицию.

Любопытное исследование предвзятости интерпретации было проведено американскими учеными с помощью МРТ. В 2004 году по результатам предвыборной президентской гонки в США исследователи отобрали сильных сторонников республиканца



НИКИТА НЕПРЯХИН

владелец тренинговой компании Business Speech, основатель Школы Критического Мышления, руководитель научно-исследовательской лаборатории Business Speech Science Research



СКЛОННОСТЬ К ПОДТВЕРЖДЕНИЮ СВОЕЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДЕЛАЕТ ЧЕЛОВЕКА ЗАШОРЕННЫМ, ВЛИЯЕТ НА ИЗЛИШНЮЮ САМОУВЕРЕННОСТЬ В СОБСТВЕННЫХ СУЖДЕНИЯХ. ОН ВСЕМИ СИЛАМИ ПЫТАЕТСЯ ПОДТВЕРДИТЬ, А НЕ ОПРОВЕРГНУТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ, МЫСЛИ, ВЫВОДЫ, ГИПОТЕЗЫ

Джорджа Буша и демократа Джона Керри. Испытуемым демонстрировали противоречащие друг другу утверждения каждого из кандидатов. Необходимо было оценить, чьи суждения являются более противоречивыми и нелогичными. Несложно догадаться, что люди выбирали «не своего» кандидата. Ответы свои они давали, находясь в аппарате МРТ, который отслеживал активности их мозга. Эксперимент показал, что когда испытуемые оценивали утверждения своего кандидата, были возбуждены эмоциональные центры мозга. При оценке утверждения другого кандидата такого не происходило. Тем самым, предположили ученые, наш мозг пытается уменьшить когнитивный диссонанс. В аналогичных исследованиях с использованием МРТ, но уже более поздних, проведенных калифорнийскими нейробиологами Йонасом Каплан, Сарой Гимбел и Сэмом Харрисом в 2016 году, появилась еще более любопытная информация. Испытуемым с сильными политическими убеждениями предлагалась информация, которая противоречила их взглядам. Томография показала, что в эти моменты у испытуемых активируются те же участки мозга, что и при физической угрозе. Другими словами, информация, ставящая под сомнение верность глубоких убеждений, рассматривается мозгом как реальная опасность жизни.

ВЫСОКАЯ ЦЕНА ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ

Порой роль склонности к подтверждению своей точки зрения в повседневной жизни недооценивается. Если человек эмоционально склонен совершить некий выбор, он будет главным образом обращать внимание на достоинства, зачастую сильно их преувеличивая, и не обращать внимания на недостатки, сильно их преуменьшая. Когда мысленно иррационально делается некий выбор, то человек начинает везде и во всем отыскивать подтверждения и оправдания. Он акцентирует внимание на плюсах, а о минусах говорит вскользь, не придавая им значения. Так и принимаются неверные решения, которые иногда имеют большую цену. Так и оправдываются вредные привычки и недостатки. Так и объясняются неудачи. Вот почему при принятии решения критически важно анализировать информацию не избирательно, а максимально широко и нейтрально.

Последний пример, который заставляет задуматься. Есть некий врач, которому люди доверяют свою жизнь. И у этого врача сильно развита склонность к подтверждению своей точки зрения. После первичной диагностики у врача появилась гипотеза диагноза. Он не окончательный и не является верным на 100%. Первичная гипотеза и желание ее подтвердить мешают рассмотрению информации, которая может указывать на альтернативный диагноз. То же самое происходит и со стороны пациентов — с их реакцией на те же самые диагнозы. Любый человек будет соглашаться с более предпочтительным для себя диагнозом и отрицать тот, который расходится с его взглядами: «Ну какой артрит? Мне же всего 35». Предвзятость подтверждений напрямую влияет не только на какие-то бытовые решения, но и на жизнь и благополучие в целом. Такие же примеры можно привести и из области судебных процессов: судьи и присяжные заседатели часто формируют свое мнение о вине подозреваемого до того, как все доказательства будут рассмотрены. А как только мнение сформировано, новая информация будет интерпретирована уже в соответствии с предвзятостью подтверждения. Отсюда и несправедливые вердикты.

Крайне важно стараться пользоваться принципами научного мышления. Ведь оно отличается от любых других видов мышления поиском не только подтверждающих, но и опровергающих доказательств. А этого так не хватает в реальной жизни.

Правда, есть одна очень плохая новость. Пока реклама, интернет-технологии и социальные медиа совершенствуются и прогрессируют, люди все чаще и чаще будут сталкиваться со «склонностью подтверждения своей точки зрения». Социальные сети создают ленту таким образом, что человек видит в ней только то, что ему нравится и соответствует его ожиданиям. Так создается идеальный мир, в котором уже никто и никогда не может бросить вызов собственным убеждениям. Мир, в котором противоположная позиция и неприятные контраргументы не встречаются на пути. Мир, который на 100% соответствует картине мира конкретного человека. Такой комфортный и такой однобокий.

НЕ ВЕРЬТЕ НА СЛОВО!

ИЛИ

СЕКРЕТЫ УСПЕШНОЙ ФРАНШИЗЫ

Как выбрать нишу для бизнеса? Какой бизнес принесет максимальную прибыль именно вам? С каким бизнесом вы станете счастливее? Как отличить настоящую франшизу от фейка? И, наконец, как убедиться, что франшиза будет работать? Секретами успешной франшизы делится Сергей Дегтярев, который и сам начинал в бизнесе с нуля, запустил три крупнейших в своих нишах проекта и успешно продает собственную франшизу.*



Сергей Дегтярев, совладелец международной франчайзинговой сети Fort Family, автор курса «Реальный франчайзинг», основатель франшизы №1 в рейтинге Forbes (Sun School, крупнейшая в России сеть детских садов)

Во главе всего стоит интересный продукт — он должен вам нравиться. Иначе это не про бизнес «вдолгую». Бизнес, который ориентирован только на деньги, на зарабатывание и нисколько не ориентирован на продукт, — это утопия. Наш доход, наш уровень прибыли — это отклик от нашего дела, когда мы его любим. И чем больше мы делаем, чем больше пользы мы даем, тем больше денег нам платят. Польза всегда прямо пропорциональна деньгам, которые вы зарабатываете. Если вы что-то делаете, но на этом не зарабатываете, значит, вы что-то делаете не так. Одна точка должна приносить как минимум 500 тысяч рублей чистой прибыли в месяц — тогда франчайзинговая модель «клеится» хорошо, и на ней можно зарабатывать.

ГОТОВИМСЯ К МАСШТАБИРОВАНИЮ

Есть два вопроса на стадии запуска франшизы. Задайте их себе перед запуском. Первый: подходит ли мой бизнес для франшизы. Второй: готов ли мой бизнес для запуска франшизы. В 99,9% случаев компания к этому не готова. Если вы задумались о запуске собственной франшизы, вам необходимо сделать важные шаги, проанализируем первые из них.

1 шаг — анализ рынка.

Необходимо определить, кто ваши конкуренты. Это делается достаточно просто: изучите агрегаторы франшиз. Посмотрите, кто работает на ту же аудиторию, что и вы. Для чего мы анализируем рынок? Благодаря этому вы поймете, сколько может стоить ваша франшиза, во вторых, узнаете, что дают конкуренты вашей аудитории, а соответственно, сделаете выводы о том, как нужно сформировать свое предложение по франшизе, чтобы оно было интересно потенциальным покупателям.

2 шаг — бизнес-модель франшизы.

Вы должны продумать все до мелочей. Что вы такого можете сделать, что принесет вам деньги? За счет чего

* Материал подготовлен на основе выступления Сергея Дегтярева на Форуме по франчайзингу.

прибыльны будут ваши партнеры? Как вы обеспечите этот результат для них?

Протестируйте спрос в нескольких регионах, чтобы у вас были аргументы для партнеров. Это поможет понять, сколько стоит рекламная кампания, какова конкурентная среда и спрос.

В финансовую модель надо заложить: прибыль, персонал, фонд оплаты труда, бюджет на рекламу.

Хочу предостеречь вас от частой ошибки: вы создаете коммерческое предложение для франчайзи, а в нем обещаете все возможное: круглосуточную техническую поддержку, специалиста, который летает по стране и помогает решать проблемы, а потом, когда сеть развивается, количество точек растет, вы собираете роялти меньше, чем вам обходится поддержка партнеров. Поэтому необходимо считать все, в том числе перевести в деньги ваши обещания, иначе ваш доход будет непрогнозируем.

Задайте себе следующий вопрос: как защититься от копирования, потому что, как только ваша франшиза станет популярной, успешной, кто-то обязательно захочет этот успех скопировать. Вы должны понять, чем вы таким отличаетесь, чтобы вас было нелегко повторить, украсть вашу идею, либо вам надо настолько быстро бежать, чтобы даже те, кто вас копируют, не могли вас догнать. Это может быть, например, собственное производство, его всегда сложно быстро запустить или точно скопировать, или лицензия на что-то.

Перед запуском также необходимо продумать финмодель партнера. Не надо делать просто два столбика «доходы» и «расходы». С другой стороны, не стоит заказывать финмодель у специалистов, которые с вас возьмут большие деньги и напишут вам модель, в которой вы не сможете разобраться. Финмодель должна быть, в первую очередь, понятна вам. Вам нужно учесть инвестиции, которые потребуются на старте, ежемесячные расходы (постоянные затраты) и непредвиденные траты. Необходимо заложить достаточные деньги на маркетинг, на старте, как правило, это порядка 100 000 рублей (на первый месяц). Я рекомендую закладывать в финмодель больше, чем предполагаете, с запасом. Как правило, первые месяцы новый бизнес работает в минус, ему нужны будут резервные средства.

Обязательно предусмотрите сезонность. Она есть у каждого бизнеса. Если собственник бизнеса скажет вам, что в его бизнесе нет сезонности, он явно чего-то недопонимает о своей аудитории и о рынке в целом. Есть бизнесы с четко выраженной сезонностью, когда работаешь полгода, а остальное время проедаете заработанные деньги. Есть сезонность менее вы-



КАК ВЫБРАТЬ ХОРОШУЮ ФРАНШИЗУ?

В РОССИИ БОЛЕЕ 2 000 ФРАНШИЗ, ИЗ НИХ «НАСТОЯЩИХ», ТО ЕСТЬ ТОПОВЫХ, ЭФФЕКТИВНЫХ, — НЕ БОЛЕЕ 70.

Каковы критерии хорошей франшизы, которую можно брать? Когда вы выбираете франшизу, не уделяйте большого внимания объему инвестиций в проект, потому что деньги на бизнес всегда можно найти. В России более половины франшиз открываются на деньги инвесторов или кредиты. Впрочем, если это ваш первый бизнес, кредитоваться не советую.

Итак, что отличает топовую франшизу? Хороший продукт! Как найти такой продукт, который нравился бы вам и принес успех? Есть две техники, которые я рекомендую и использую сам. Когда я только начинал бизнес, я действовал методом исключения, то есть отбрасываем те бизнесы, которые «не мое» по разным причинам. Вторая техника — погружение, она позволит вам разобраться в бизнесе и продукте. Когда вы выбираете франшизу, посмотрите своими глазами, что и как происходит в компании, как рождается продукт.

Есть стандартный продукт, есть продукт с конкурентными преимуществами, с очевидными конкурентными преимуществами и уникальный продукт. С последним будьте осторожны. Есть продукты, которые изначально настолько уникальны, что не могут быть широко востребованы. Например, салон красоты для хомячков или клонирование животных как бизнес. У последнего в российских городах точно франшиза не пойдет.

ЗАДАЙТЕ СЕБЕ СЛЕДУЮЩИЙ ВОПРОС: КАК ЗАЩИТИТЬСЯ ОТ КОПИРОВАНИЯ, ПОТОМУ ЧТО, КАК ТОЛЬКО ВАША ФРАНШИЗА СТАНЕТ ПОПУЛЯРНОЙ, УСПЕШНОЙ, КТО-ТО ОБЯЗАТЕЛЬНО ЗАХОЧЕТ ЭТОТ УСПЕХ СКОПИРОВАТЬ. ВЫ ДОЛЖНЫ ПОНЯТЬ, ЧЕМ ВЫ ТАКИМ ОТЛИЧАЕТЕСЬ, ЧТОБЫ ВАС БЫЛО НЕЛЕГКО ПОВТОРИТЬ

раженная, но она всегда есть. Когда вы составляете финмодель, пропишите стоимость среднего чека, окупаемость и сроки, когда она наступит. За норму берите всегда среднюю окупаемость, потому что быстрая случается редко.

3 шаг — юридическая упаковка.

Не пытайтесь решить вопрос составления франчайзингового договора через поисковые системы в интернете. Нельзя взять шаблонный или чужой договор и думать, что все будет хорошо. За профессиональным договором обращайтесь к юристам, лучше к тем, которые уже работали в этом направлении и имели судебную практику по подобным договорам. У каждого бизнеса есть специфика, которую нужно учесть при составлении документов.

Обратите внимание на договор авторского заказа. Все, что для вас делают фрилансеры, надо выкупать по договору и составлять еще договор передачи авторского права, скажем, на логотип, фирменный стиль и т. д. Бывали случаи, когда дизайнеры отсуживали у собственников компаний товарный знак.

4 шаг — инструкция по открытию.

В ней должно быть прописано все, что необходимо сделать перед открытием. Подобные инструкции должны быть максимально подробными. Пропишите все: начиная от инструкции по поиску помещения до инструкции по ведению переговоров с собственниками. Поймите, ваши партнеры могут быть новичками в бизнесе, они оказываются в новой для них ситуации, им нужна помощь и ориентиры, чтобы они были успешны.

ПОПРОСИТЕ ПОДПИСАТЬСЯ ПОД ОБЕЩАНИЯМИ: В ЮРИДИЧЕСКОМ ПОРЯДКЕ, РАСПИСАТЬ, СКОЛЬКО КЛИЕНТОВ И КАКИМ ПУТЕМ ВАМ ОБЕСПЕЧИТ ПАРТНЕР. ОН МОЖЕТ ПООБЕЩАТЬ ВАМ КЛИЕНТОВ, НО ЭТО БУДЕТ НЕБЕСПЛАТНО

5 шаг — предоставляйте франчайзи дизайн-проекты, планы по расстановке мебели — все пригодится для успешного старта.

6 шаг — маркетинговая упаковка. Ваше предложение должно быть упаковано и оформлено. Сделайте сайт — сами, не копируя у других.

7 шаг — пять успешных кейсов компаний, которые существуют в рамках вашей франшизы.

Вам нужно показать тех, кто с вами заключил франчайзинговый договор. Это могут быть ваши друзья, знакомые — те, кому вы продадите свою первую франшизу, и они своим успехом докажут вашу эффективность.

ЕЩЕ ВОПРОСЫ?

Помните, что в хорошей франшизе все элементы компании отстроены: продукт, маркетинг, продажи, управление.

Сколько можно зарабатывать по франшизе? Часто люди думают, что это 100–200 тысяч рублей в месяц. Это не так: с хорошей франшизой можно иметь гораздо больше прибыли.

И еще один важный вопрос задают себе предприниматели перед тем, как открыть свое дело: не важно, новый это проект или франшизный. Нужен ли мне партнер?

Я считаю, что партнерство в бизнесе всегда должно быть оправдано. Партнерами должны быть люди, с которыми вы заработаете больше, быстрее и проще, чем без них. Что касается выбора между «авторским» бизнесом или франшизой, отвечу так: франшиза — это экономия нескольких лет вашей жизни. Собственник франшизы прошел за вас большой путь потерь и ошибок, чтобы у вас был гарантированный успех.

БЫСТРЫЙ СТАРТ — БЫСТРЫЕ ДЕНЬГИ

Франшиза быстро приносит первые деньги. Важно, сколько времени занимает открытие бизнеса по франшизе, каков в бизнесе цикл сделки — от первого звонка клиента до получения денег от него. Когда вы рассчитываете свой доход от франшизы, не забывайте учесть эти факторы.

Обратите внимание, может ли сработать модель предпродаж, по которой открываются, например, фитнес-центры: нашли помещение — сразу начали продавать карты, то есть у них уже появились оборотные средства на самом старте.

КРАСИВАЯ УПАКОВКА И СЕРВИСЫ

Бренд компании должен быть известен конкретно в вашем городе, где вы собираетесь открывать франшизу. Бренды могут быть очень известны, но локально — в определенных городах или странах. Если бренд «по папе» в вашем городе — это минус, поскольку вы изначально уже будете лишены важного преимущества.

Когда будете выбирать франшизу, узнайте, какие IT-продукты используются в компании: чем современнее системы, чем их больше, тем лучше для вас, это означает, что компания современная, использует все новейшие инструменты для развития. Прогрессивный партнер — это всегда хорошо для бизнеса.

НИКАКИХ ПСЕВДООБЕЩАНИЙ

Главное правило при выборе франшизы: не верить на слово, проверяйте все, просите показать. Скажем, попросите скриншоты CRM-системы, не просто узнайте, есть ли она, а получите прямые свидетельства того, что она функционирует и является инструментом для автоматизации продаж. Если компания занимается трейд-маркетингом, у них обязана быть система сквозной аналитики, а вы обязаны ее увидеть. Если ее нет, бегите отсюда, вам такая франшиза не нужна. У хорошего франчайзера нет псевдообещаний, из вас не должны делать «буратино».

Скажем, вам обещают клиентов. Попросите подписаться под обещаниями: в юридическом порядке, расписать, сколько клиентов и каким путем вам обеспечит партнер. Он может пообещать вам клиентов, но это будет небесплатно. Это услуга, которая стоит своих денег. В моем бизнесе есть маркетинговое агентство, потому что в какой-то момент мы поняли, что у наших партнеров не получается привлекать клиентов, им нужна помощь. В этом агентстве работают более 40 человек. Если эту услугу дают платно, уточняйте, сколько человек делают рекламу, — это важно.

ОМНИКАНАЛЬНОСТЬ

Сложный, ключевой вопрос — продажи. Вам нужны несколько каналов продаж: если вы зависите от одного канала, ваши риски высоки. Скажем, ваш основной канал — трафик того торгового центра, в котором вы находитесь. Если это топовый центр, у вас все хорошо, а если нет? Проанализируйте, получится ли наладить «холодные» продажи. Они хороши, когда нет денег на рекламу. Работа с базой: предусмотрите, можно ли сделать базу и получать по ней клиентов. Повторные продажи: если у вас нельзя повторно купить — это беда для бизнеса. Так в России начали «умирать» квесты: люди прошли игру по одному разу, а дальше им неинтересно, они туда больше не пойдут. Сопутствующие продажи: к основному продукту лучше добавить что-то еще. Плохо, когда у вас монопродукт и нет допродаж.

Не забывайте про силу сарафанного радио, но помните, что оно нуждается в настройке. Все должно быть эмоционально: важно превзойти ожидания клиента, дарите подарки. Это проще, чем кажется. Еще я советую: узнайте, есть ли у ваших партнеров аутсорсинг продаж. Вы можете попросить, особенно на первом этапе, организовать продажи на стороне франчайзера, если у вас нет подобного опыта, лучше не брать на себя сразу этот риск.

ЗНАНИЯ И ПЛАНЫ

Обратите внимание на систему управления в компании партнера. В России с ним беда, часто собственники не хотят этому учиться.

Рекомендую также запросить календарный план по открытию: чем он подробнее, тем лучше, тем меньше ошибок вы совершите, поскольку в нем должно быть прописано все в деталях: что делает партнер, что вы, в какие сроки, что последовательно, а что параллельно. У хороших франчайзеров есть база знаний, в ней накапливаются все обучающие материалы и документация.

Качественная система обучения — это очень важно. Все обещают учить. Задайте вопрос: кто будет учить, что это за человек, поинтересуйтесь програм-

ОБЯЗАТЕЛЬНО ПРЕДУСМОТРИТЕ СЕЗОННОСТЬ. ОНА ЕСТЬ У КАЖДОГО БИЗНЕСА. ЕСЛИ СОБСТВЕННИК БИЗНЕСА СКАЖЕТ ВАМ, ЧТО В ЕГО БИЗНЕСЕ НЕТ СЕЗОННОСТИ, ОН ЯВНО ЧЕГО-ТО НЕДОПОНИМАЕТ О СВОЕЙ АУДИТОРИИ И О РЫНКЕ В ЦЕЛОМ

мой обучения, узнайте, есть ли итоговая аттестация. Без экзаменов обучение не имеет смысла.

УСПЕХ И НЕУСПЕХ

Ну и конечно, вы должны делать то, что говорят, и не делать то, что говорят не делать. Обратите внимание: в сети должно быть не менее 10 точек, которые работают не менее двух лет. Почему именно два года? За это время бизнес прошел два круга, в том числе сезонности и спада, если он выжил и растет от года к году, значит, это успешная франшиза. Очень часто вам рассказывают о точках, которые только открываются, но вам важно понимать накопленный опыт. Обратите внимание на тех, кто вас будет поддерживать в управляющей компании. Смотрите, сколько персонала в ней работает, что за люди будут помогать непосредственно вам, пообщайтесь с ними — это бывает очень полезно.

В компании, как правило, всегда есть негативный опыт. Изучите причины, почему закрывались франчайзи. Часто партнеры сами не хотят учиться. Так или иначе, печальный опыт, как правило, есть, это нормально. И он говорит о том, что компания «живая», а не фейковая.

И последнее: у хороших и успешных франчайзеров есть свое сообщество партнеров, лояльных компании: люди с похожими ценностями и целями, которые могут ответить на ваш вопрос. Они уже решили все проблемы, с которыми вы только можете столкнуться. Посмотрите, есть ли чат партнеров, о чем в нем пишут. Есть ли совместные выезды, как и где они проходят, сколько людей на них собирается. Все это говорит о здоровье сообщества и заботе партнеров друг о друге.

БЖ

БИЗНЕС ДЛЯ ПОНИМАЮЩИХ

Детство — это период, когда мы, взрослые, имеем шанс заложить в ребенка качества, которые действительно будут необходимы и востребованы в его взрослом будущем. И логично было бы предположить, что тема дошкольного и школьного образования меня заинтересовала, когда я стала мамой. Но нет, это случилось раньше.

Мне очень захотелось попробовать себя в предпринимательстве и увидеть весь процесс от идеи до результата, получить обратную связь от потребителя созданного мною и командой продукта. Все, что у меня было, — это инженерно-экономическое образование, широкий бизнес-кругозор, опыт руководящей работы в девелоперском холдинге и желание попробовать себя в «полезном» предпринимательстве.

РОЖДЕНИЕ ПРОДУКТА

Вместе с мужем, который является моим главным соинвестором, соучредителем и идейным вдохновителем, мы изучили большое количество идей для бизнеса и пришли к тому, что именно удовлетворение потребности в качественных настоящих частных детских садах в Москве будет отличной предпринимательской идеей.

Проведенный маркетинговый экспресс-анализ показал, что в этом бизнесе на первом месте, возможно, как в никакой иной индустрии, стоит продукт. Именно его тщательнейшей разработкой и позиционированию мы посвятили первые два года.

Мы сформулировали гипотезу, что, в отличие от большинства конкурентов, нам стоит первостепенное внимание уделить такому уникальному ценностному предложению (УЦП), как укрепление и поддержание здоровья воспитанников, а также двум нашим важным клиентам: малышам, ведь им должно быть хорошо, весело, интересно, и их родителям, для которых удобство и безопасность детей — самые важные показатели.

Рынок конкурентный, поэтому мы решили, что не будем использовать чужие модели построения бизнеса, и создали собственную.

Учитывая, что мы все же были совсем начинающими предпринимателями, нам требовалась некая опора, особенно в части позиционирования. С учетом УЦП, описанного выше, мы приняли решение в качестве партнера привлечь известного доктора-педиатра Евгения Комаровского, но стоит признать, что данное сотрудничество:

- не дало ожидаемого маркетингового эффекта;

- привело к затяжному и, стоит признать, надуманному сторонней Комаровского конфликту, закончившемуся «ничьей» в суде.

ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

Мы сконцентрировали особое внимание на следующих аспектах.

1. Проект планировки детских садов. Учитывая все санитарные и пожарные нормы, мы разделили помещения на зоны по соответствующей деятельности: столовая, спальня, спорт, кухня и т. д.

2. Меню и питание. Я на собственном примере поняла, что здоровье ребенка зависит от того, что составляет его рацион. Поэтому для сада мы сразу отказались от идеи привозной кухни и оборудовали каждый филиал профессиональным пищеблоком. Составили меню из продуктов на цельнозерновой муке, исключив пшеничную, рассчитали норму сахара, не добавляя в рацион покупные соки, ввели большое количество овощей и фруктов, мяса, птицы и рыбы.

3. Образовательная программа. Продукт работы всей команды представляет собой микс базовых традиций, классической советской школы и современных веяний.

4. Расположение. Выбирали помещения рядом с парковыми зонами, зелеными массивами в пешей доступности.

«ПЕСОЧНИЦА»

Так в 2011 году был открыт первый филиал детского сада, который стал для нас «песочницей». С первого дня там работали четыре топ-менеджера, которые остались в нашей команде до сих пор. И все следующие четыре года мы пробовали, иногда ошибались, совершенствовались, оттачивали мастерство. В результате у нас появились:

- абсолютно четкая технология работы;
- образовательная программа;
- регламенты и технологические карты;
- корпоративная культура.

И только в 2015 году мы пошли на расширение и открыли два филиала детского сада My Sadik. А в 2016 году появилась наша первая начальная школа «Дари детям добро», где мы смогли объединить идеологию здорового образа жизни, концепции just-in-time, о которой расскажем ниже, где мы полностью реализовали собственные наработки в области начального школьного образования.



**РОЗА
САРГСЯН**

основатель ОАНО
«Дари детям добро»



НА КОГО ОПЕРЕТЬСЯ?

Честно признаюсь, если бы не поддержка семьи, друзей на первых этапах, ничего бы не получилось. Поэтому если вы решите создать свой бизнес, то проанализируйте, кто из ваших знакомых может помочь.

Мои родители работают в области производства питания и очень здорово помогли с разработкой рецептур, подбором поставщиков, выбором средств профессиональной дезинфекции.

Друзья — собственники бизнеса, банкиры, управленцы — с первой минуты подключились к сфере маркетинга и рекламы. Сами раздавали рекламные листы и буклеты, финансово поддерживали в моменты «кассовых разрывов», проводили мероприятия для детей детского сада. Да что уж там — всей компанией дружно мыли, убирали помещения после ремонта, собирали игрушки и готовились к открытию.

Моя семья — я, муж и сын, которому на тот момент был год, — работали круглосуточно. В первое время все, что касалось организации, делали сами: покупки игрушек, учебной литературы, технический надзор состояния помещения детского сада и прогулочной площадки, привлечение/поиск кадров, борьба с проверяющими инстанциями, лицензирование и пр.

Со временем пришло понимание, что бизнес — это только часть жизни. И нужно просто эффективно его инкорпорировать во все остальные ее аспекты.

МОДЕЛЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Сначала FFF — Friends-Family-Fools. Брали потребительские кредиты в банках на себя с мужем, на близких друзей, родственников. Привлекали займы под безумные проценты (до 40% годовых) со всяких псевдовенчурных площадок.

Когда уже открыли четыре филиала, то выручка вышла за пределы 150 млн руб. В этот момент стало немногим проще — интерес со стороны инвесторов возрос.

ПРОБЛЕМЫ НА СТАРТЕ

Кадры. Педагогическое сообщество сейчас переживает колоссальную стагнацию. Крайне тяжело сегодня искать сильных специалистов, особенно для школьников. Поэтому в течение первых трех лет мы выстроили свою систему подбора, обучения и контроля работы персонала. Детально и понятно прописали должностные инструкции, составили короткие внутренние регламенты, чек-листы.

ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

- 1 Каждый член команды должен четко понимать, к какому результату стремится компания, и что необходимо для того, чтобы этого достичь.
- 2 Контроль затрат и качества клиентского сервиса должен быть на первом месте.
- 3 Необходима собственная выстроенная система подбора, обучения и контроля работы персонала.
- 4 Потребуется налаженная обратная связь с клиентами для быстрого реагирования на возникающие сложности.
- 5 Уделите внимание формализации и автоматизации бизнес-процессов.
- 6 Оставьте иллюзии про красивых и классных маркетологов/рекламщиков, которые вам приведут клиентов за 3 копейки, — ваше участие потребуется, и огромное!

Для меня были и остаются значимыми два момента: чтобы сотруднику была понятна основная цель нашего бизнеса, чтобы ему было интересно у нас работать. Поэтому, помимо зарплаты и бонусов, сделали ставку на нематериальные ценности: личный профессиональный рост каждого, обучение и участие в семинарах, конференциях в России и за рубежом. И, как показывает практика, это работает, потому что из четверых наших топ-менеджеров трое выросли с начальных позиций.

Финансы. Убедить инвесторов в том, что «простой детский садик и школа» могут стать отличным объектом для инвестиций, сложно. К тому же мы НКО, а это стоп-лист для кредитования в любых банках.

Мы не надеялись, что наши вложения быстро окупятся. В таком бизнесе два–три года — это минимальный рубеж, который дает понимание, в правильную ли сторону мы идем. Поэтому здесь нельзя торопиться и гнаться за «быстрыми» деньгами. Необходим жесткий контроль качества. И если инвесторы просят более агрессивного роста и развития, то это значит, что они просто не понимают специфики бизнеса.

БЖ

ПРИНУЖДЕНИЕ ОБНОВЛЕНИЕМ

ВСЕ ЛИ РАСХОДЫ НА ПРОГРЕСС ОКУПАЮТСЯ

Уже полтора десятилетия на моих ноутбуках работает операционная система Linux. Правда, сам я так и не удосужился вникать в изобилие настроек, позволяющих точно подогнать её под особенности аппаратуры и личного стиля работы: освоил некоторые сравнительно простые возможности, а для тонкостей обращаюсь к специалистам (их в программном обеспечении принято называть индийским словом «гуру» — наставник). Вдобавок для трёх привычных мне программ под Windows пока не нашлось столь же комфортных для меня аналогов под Linux, так что специально ради них у меня под Linux установлена виртуальная машина — программа, имитирующая поведение самостоятельного компьютера — VMware, под нею работает операционная система Windows (по возможности старая, ибо и сами эти программы далеко не новые), а уж под нею — нужные мне программы (при том, что всё остальное работает под Linux).

Сложно? Увы! Зато нет проблем с вирусами (от них операционные системы семейства Unix изначально неплохо защищены, ибо рассчитаны на одновременную работу нескольких программистов, а ошибки в процессе разработки не должны мешать коллегам). А главное — заметно меньше, чем в Windows при прочих равных условиях, загрузка ресурсов машины. Если бы не моя привычка держать открытыми одновременно несколько сот страниц Интернета (их структура с каждым годом сложнее) в трёх-четырёх браузерах да неизбежный износ компонентов аппаратуры, мог бы и сейчас работать на том же ноутбуке, что и в 2005 м (в нём, кстати, лет за пять умер видеопроцессор).

Тем, кто всё ещё верен Windows, куда сложнее. То и дело слышу жалобы знакомых: мол, на старом компьютере новая версия операционной системы еле ползает, а то и вовсе отказывается работать — например, потому, что свежая модификация любимой игры или программы цифровой графики использует для быстрой прорисовки деталей изображения новые аппаратные возможности, введенные в новейшие видеопроцессоры. В обычном настольном или напольном корпусе можно заменить отдельные компоненты, а ноутбук приходится менять целиком. Удовольствие не из дешёвых.

Вдобавок новые аппараты зачастую лишены многих возможностей, связанных с уже накопленным вспомогательным хозяйством. В моём нынешнем ноутбуке есть, помимо прочего, привод для оптических дисков, причём работающий со всеми форматами от древнего CD ROM до новейшего и самого ёмкого Blu ray. А вот следующая модель той же фирмы со сходными возможностями не имеет даже места для такого привода. Хорошо ещё, что пока можно купить внешний, причём подключаемый по быстрому каналу. Но немалая часть удобств, связанных с компактным и легко переносимым устройством, теряется.

А, скажем, новый ноутбук моего брата имеет из внешних интерфейсов только USB — правда, быстрый 3.0, видеоразъём HDMI да устройство чтения карт microSD (в большинстве современных фотоаппаратов используется SD, то есть тем, кто использует компьютеры для систематизации да обработки фото, придётся покупать внешний кард-ридер). Брат вынужден купить новый монитор (на рабочем месте он удобнее ноутбука) или далеко не дешёвую док-станцию.

Причём в том же положении оказались многие сослуживцы брата: все они, как и он, получают ноутбуки на службе. Фирма всемирная, представительств на местах многие сотни, все должны работать по единым стандартам. Основное оборудование меняется всюду одновременно — а вспомогательные инструменты (в том числе и для домашних занятий) каждый вынужден подбирать сообразно своим задачам и менять за свой счёт.

Сама фирма также несёт немалые расходы. Причём вынужденные. В частности, нынешняя закупка многих тысяч ноутбуков — из-за того, что Microsoft прекратила сопровождение версии Windows, стоявшей на предыдущих, а для Windows 10 они слабоваты. Не менять операционную систему тоже нельзя: если, скажем, кто найдёт в старой версии очередное уязвимое место и придумает, как его использовать во вред, — Microsoft просто не станет латать эту брешь. И последствия злонамеренного вторжения могут на порядки превзойти затраты на обновление компьютерного парка. Хотя для решения всех задач самой фирмы, да и для бытовых нужд её сотрудников, и старой техники более чем достаточно.

Кстати, лет восемь назад я подсчитал, что при сохранении тогдашнего темпа развития мирового компьютерного парка уже к началу 2020-х годов накопится



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

вычислительная мощность, достаточная для планирования всего мирового производства как единого целого и управления им в реальном времени (что сулит громадный выигрыш в общемировой производительности хотя бы благодаря избавлению от потерь, вызванных несостыковкой объёмов работы отдельных звеньев единой технологической цепочки). Увы, прогноз уже передвинут на конец всё тех же 2020-х. Просто потому, что тактовая частота массовых процессоров уже несколько лет почти не растёт: нынешней хватает даже для столь требовательных программ, как многопользовательские игры с реалистичной графикой. А уж офисные приложения и по-прежнему комфортно использовать на машинах, считавшихся мощными лет десять назад. Если ещё какие-то параметры достигнут уровня насыщения потребностей большинства пользователей — придётся откладывать объединение управления (и, значит, производства) ещё на годы.

Рост объёмов программ и соответствующее снижение скорости работы в значительной степени порождены требованиями к удобству пользования. Первая моя программа для решения реальной задачи — расчёта поведения реактора в йодной яме (что позволило мне, в частности, по первым же газетным сообщениям о чернобыльском взрыве понять, чем он вызван) — в 1972 году работала на машине с памятью в 100 команд и — отдельно — 100 чисел. Но результат она выдала в виде набора чисел (на пишущую машинку с электроприводом), и его ещё пришлось вручную переводить в таблицы и графики. Нынешние компьютеры располагают памятью во много миллионов раз большей — и львиная доля её уходит на средства перевода результатов расчёта в наглядные форматы.

Но есть и причины экономические. Когда я начинал работать программистом, во всём мире было менее миллиона компьютеров — и, понятно, столь дефицитный ресурс использовали как можно эффективнее. Сейчас компьютеров миллиарды. Массовое производство удешевило их на порядки. А зарплата программистов — в сопоставимых ценах — почти не упала. И на ней экономят, не только обращаясь в регионы с дешёвой рабочей силой (у Microsoft больше программистов в Индии, чем в Сиэтле) и соответственно низким качеством, но и принуждая писать как можно быстрее — значит, создавать громоздкие конструкции.

Утешает лишь то, что цепочка принудительных расходов, порождаемых разрастанием программ, неизбежно касается практически каждого. Значит, это, как выразился Маркс, общественно необходимые затраты. Их можно заложить в цену товаров и услуг: у потребителя нет выхода, кроме как заплатить.

Если же хотите вовлечь в свою клиентуру тех, чей спрос при текущем уровне цен неплатёжеспособен,



КСТАТИ, ЛЕТ ВОСЕМЬ НАЗАД Я ПОДСЧИТАЛ, ЧТО ПРИ СОХРАНЕНИИ ТОГДАШНЕГО ТЕМПА РАЗВИТИЯ МИРОВОГО КОМПЬЮТЕРНОГО ПАРКА УЖЕ К НАЧАЛУ 2020 Х ГОДОВ НАКОПИТСЯ ВЫЧИСЛИТЕЛЬНАЯ МОЩНОСТЬ, ДОСТАТОЧНАЯ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ВСЕГО МИРОВОГО ПРОИЗВОДСТВА КАК ЕДИНОГО ЦЕЛОГО И УПРАВЛЕНИЯ ИМ В РЕАЛЬНОМ ВРЕМЕНИ

переходите на Linux. В мире свободного обеспечения, где разработку оплачивают в основном изготовители аппаратуры (дабы пользователи тратили деньги на неё, а не на программы), репутацию каждого в значительной степени определяют малый размер и высокое быстродействие созданного им. Поэтому при прочих равных условиях всё семейство Unix — и особенно Linux, создаваемый почти исключительно энтузиастами — эффективнее Windows.

Правда, набор программ, доступный под Unix, пока далеко не так широк, как под Windows: энтузиасты прежде всего удовлетворяют собственные потребности, не во всём совпадающие с потребностями рядовых пользователей. Но большинство расходов задач уже можно покрыть готовыми средствами. Не говоря уж о том, что для каждой из этих задач существует — и под Windows, и под Unix — несколько решений. А фирме, где работает мой брат, было бы куда дешевле заказать разработку нескольких программ для своих нужд, чем заменять многие тысячи ноутбуков по всему белу свету. Тем более что Windows-версии некоторых программ, уже стоящих на технике данной фирмы, тоже созданы по заказу с учётом специфики её задач. Делайте инструменты по руке — окупятся!

БЖ

ЗОЛОТО ПРОТИВ БЕРЕЖЛИВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

Рост цен на золото в сочетании с усилением тренда на «бережливое потребление» создает немало сложностей игрокам ювелирного рынка. Как с помощью семи понятных приемов повысить прибыльность ювелирного салона?



Артур Сальякаев, основатель и вдохновитель Международной ювелирной академии IJA, оптово-производственной компании UNIPRICE.

Реальные доходы россиян продолжают падение, а цены на золото растут. Так, по данным Росстата, реальные денежные доходы российских граждан за последние полгода снизились на 1,3%, и этот тренд остается активным с 2014 года. При этом цены на золото пошли вверх, и к концу года обещают прибавить без малого 10%.

Предполагая возможность такого сценария, запасливые ритейлеры создали так называемую «товарную подушку», благодаря которой конкуренция в ювелирной рознице остается достаточно высокой. Как сегодня привлечь покупателя и повысить прибыль салона, не сливая впустую маркетинговый бюджет? Особенно этот вопрос актуален для региональных ритейлеров, так как в небольших городах перераспределение бюджетов в сторону продовольственных товаров ощущается острее, и стимулирование покупательской активности в сегменте ювелирных украшений приобретает особую актуальность.

ОТ СКИДОЧНОЙ СИСТЕМЫ К БОНУСАМ

Несмотря на то, что глобальный ритейл трансформируется, переходя от дисконтных карт к бонусам, далеко не все ритейлеры оценили плюсы бонусной системы и продолжают предлагать покупателю традиционную скидку на покупку в обмен на предъявление карты. Безусловно, в этом есть определенный смысл, ведь, по данным Ipsos Comcon, к июню 2019 года доля россиян, охотящихся за скидками, достигла 50,6%. В 2016 году таких «любителей дисконтов» было на 9% меньше.

Покупатель воспринимает скидку как инвестицию в сделанную покупку. Однако только бонусы делают покупателя по-настоящему лояльным, так как мотивируют его на возвращение в ту же точку продаж за новым приобретением. Бонусная программа — это не только скидки, это комплексный инструмент, который помимо небольших фиксированных уступок по цене предлагает покупателю дополнительные ценности в виде персонализированных предложений, участия в разных активностях, полной оплаты покупок накопленными баллами и даже членство в закрытом клубе, как, например, делает сеть «Sunlight».

ПОКУПАТЕЛИ РАДУЮТСЯ, ВСТУПАЮТ В КЛУБ, КОПЯТ БАЛЛЫ, В ТО ВРЕМЯ КАК КАЖДЫЙ ИХ ШАГ ОТРАЖАЕТСЯ В CRM И ПОЗВОЛЯЕТ РИТЕЙЛЕРУ ОКАЗЫВАТЬ ИМ РАЗНЫЕ ЗНАКИ ВНИМАНИЯ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПОЛУЧАЕТСЯ ПОЛНЕЙШИЙ WIN-WIN: ПОКУПАТЕЛЮ — ИНТЕРЕСНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ, РИТЕЙЛЕРУ — СТАБИЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ



Вступая в клуб ритейлера, клиенты могут оплачивать бонусами до 70% стоимости покупки, а также получать дополнительные скидки на золото, параллельно с этим включаясь в забавную «гонку за статусами». «Звезда», «принцесса», «королева» или «богиня» — получи новый статус, и твоя корзина будет пополняться дополнительными привилегиями.

Другой пример: клуб ювелирного бренда Pandora, члены которого могут не только совершать интересные покупки, но и участвовать в закрытых эксклюзивных активностях марки.

Такая вариативность сценариев важна. По данным Somatch, крупнейшего поставщика решений для управления программами лояльности, 79% клиентов хотели бы иметь возможность выбора награды из нескольких вариантов. Как вы понимаете, реализовать такую возможность можно только в рамках бонусной программы. Обычная система скидок на подобную гибкость не способна.

АВТОМАТИЗАЦИЯ УВЕДОМЛЕНИЙ И ОБНОВЛЕНИЕ POS-МАТЕРИАЛОВ

Совет, прямо вытекающий из рекомендации о переходе к бонусам: настройте автоматические уведомления и триггерные цепочки из писем, в которых можно и нужно делать уже ставшему лояльным покупателю новые и новые предложения. Связь с бонусной программой прямая, так как ее цель — агрегировать данные о щедрых покупателях в CRM-системе ритейлера. Покупатели радуются, вступают в клуб, копят баллы, в то время как каждый их шаг отражается в CRM и позволяет ритейлеру оказывать им разные знаки внимания. Таким образом, получается полнейший win-win: покупателю — интересные предложения, ритейлеру — стабильные продажи.

Такая рекомендация в стиле «от Капитана Очевидность» не случайна: по данным исследования, проведенного Институтом проблем предпринимательства, 63% российских компаний, в том числе в сегменте торговли, никогда не слышали о CRM.

В гонке за технологичными способами привлечения покупателей нельзя забывать и о POS-материалах, которые активно используются игроками рынка для продвижения товаров и информирования покупателей о маркетинговых активностях. Интересно, что объем производства и продажи POSM российскими компаниями в денежном выражении в 2018 году вырос на 10% — почти до 34 млрд руб. в ценах производителей. Такие цифры приводят ассоциация POPAI Russia и аналитическое агентство INFOnline. При этом высокая динамика роста сегмента, в первую очередь, обеспечивается именно краткосрочными POS — +17% к объемам 2017 года, что говорит о наличии тренда на частую сменяемость таких рекламных материалов.

ПАРТНЕРСКИЕ КРОСС-ПРОГРАММЫ

Маркетинговые активности в формате партнерских кросс-программ являются отличной возможностью для привлечения внимания к своей продукции и средством увеличения прибыли ювелирного салона. Продуманная совместная акция с компанией, имеющей схожую целевую аудиторию, не несет дополнительных затрат и даже позволяет сэкономить на совместных рекламных материалах, открывая при этом путь к новым потенциальным клиентам.

Так, например ювелирный бренд Valtera впервые провел совместную активность с fashion-брендом Incity в 2017 году. Механика акции была проста: покупаешь одежду и аксессуары — получаешь скидку на покупку украшений. В ассортименте Valtera много предложений со значительным дисконтом и в нижнем ценовом сегменте, что органично сочетается с ценовыми ожиданиями покупателей Incity. Можно предположить, что акция прошла успешно, так как в начале 2019 года бренды вновь объединились, подключив к активности бонусную программу DESEO/INCITY. Покупатели, на чьем счету было 3000 баллов, могли совершенно бесплатно получить модный кулон.

Совместные маркетинговые активности — хорошая механика. Однако в процессе организации такого партнерства важно не особо усердствовать. Трех программ на один ювелирный салон более чем достаточно. В противном случае персонал не будет справляться с потоком, покупатели будут путаться в условиях активностей, вслед за этим вместо праздника и радости появятся раздражение и снижение качества обслуживания.

РАБОТА С МЕДИА ПО БАРТЕРУ

Бартерные сделки в бизнесе — явление не новое, но экономическая реальность так или иначе способствовала их развитию. Особенно такая форма маркетингового продвижения интересна небольшим нишевым брендам, которым необходимо присутствовать в медиа-пространстве, однако бюджеты крайне ограничены.

Создание товарных обзоров в обмен на предоставление партии украшений в качестве корпоративных подарков к празднику или коллаборации с блогерами, «социальными журналистами», как их принято сейчас называть, — такие проекты значительно снижают стоимость «выхода» в поле зрения целевой аудитории, при этом решают сразу несколько задач.

Важно понимать, что в бартерных проектах речь идет об особых видах «валюты» — эти активности не про прямые продажи и быструю прибыль. Если суть проекта — размещение ссылки на площадку бренда на партнерской платформе, тогда главная метрика эффективности — привлеченный покупательский трафик. Если это обзор ювелирных новинок, то возможен всплеск продаж, однако главная цель всё та же — повышение узнаваемости бренда и привлечение новой аудитории.

Бартерное партнерство — один из видов инвестиций в рамках комплекса маркетинговых инструментов, и в отрыве от них оно не будет результативным. Однако и такой проект по его завершению нуждается в четком анализе того, каким образом он отразился на бизнесе, и отразился ли.

ЛЕНДИНГИ ДЛЯ СБОРА И ОБРАБОТКИ ЛИДОВ

Лендинг сегодня — это необходимый элемент интернет-маркетинга. И ювелирным ритейлерам с сильной интернет-площадкой, и небольшим игрокам с недостаточно развитой e-commerce-структурой, имеет смысл делать узкое сегментирование каталога с помощью посадочных страниц и интегрированных с ними рекламных инструментов. Важное преимущество узкооварных лендингов заключается в точности ответа на конкретный поисковый запрос. Попадая на сайт, покупатель имеет все шансы заблудиться в его структуре, не найдя нужного. В отношении лендинга такого не происходит, и если на запрос «купить кольцо к свадьбе» он попал на соответствующую посадочную страницу, вероятность конверсии в покупку достаточно высока.

Александр Банкин, эксперт по контент-маркетингу, считает лендинг одним из наиболее эффективных инструментов в современном ритейле. В его структуре есть полезные механизмы вовлечения покупателя в воронку продаж и организацию коммуникации с клиентом в разных каналах.

«Все чаще для тематических промокампаний используются отдельные посадочные страницы, которые можно красиво оформить, показать топовые товары, описать их преимущества и ситуации использования, привести отзывы довольных покупателей. Важно, что лендинг позволяет предусмотреть альтернативные механизмы вовлечения в воронку продаж: подписать человека на email-рассылку или на сообщения в мессенджере, а также «пометить» посетителя, чтобы показывать ему рекламные объявления по технологии ретаргетинга после его ухода с сайта», — поясняет эксперт Александр Банкин.

Он рассказывает, что стоимость создания одной посадочной страницы варьируется от 15 до 50–75 тысяч рублей. По его мнению, в случае если компания принимает решение сделать разработку и запуск лендингов системным явлением и разрабатывать пять–семь страниц в месяц, имеет смысл взять сотрудника в штат или нанять продакт-менеджера, который будет координировать работу удаленных дизайнеров, копирайтеров и специалистов по настройке рекламы.

Важно понимать, что однажды запущенный лендинг не является абсолютным и «вещью в себе», он нуждается в систематическом анализе данных. При средней конверсии в интернет-торговле в 3% отклонения в меньшую сторону — повод задуматься об эффективности всех элементов страницы и доработке лендинга.

ПРОДВИЖЕНИЕ ЮВЕЛИРНОГО TRADE-IN

Trade-in — относительно новый инструмент повышения объема продаж, который из сегмента торговли автомоби-



охотящихся за скидками (июнь 2019). В 2016 году таких «любителей дисконтов» было на 9% меньше

лями успешно мигрировал в другие ниши. Так, в торговле гаджетами и смартфонами доля техники, приобретаемой с помощью обмена старых устройств на новые, достигает 10%. В ювелирном ритейле trade-in также вошел в пул стандартных инструментов. «Адамас», «Московский ювелирный завод», «Бронницкий ювелир», Valtera и многие другие заметные игроки принимают от покупателей старые, надоевшие или вышедшие из моды украшения, предлагая взамен новые с интересными скидками. Важно сделать эту услугу привлекательной: не нужно жадничать, установите выгодный курс обмена. Так, например, в «Бронницком ювелире» курс обмена ювелирных изделий выше, чем при обычной скупке. Это позволяет ритейлеру быть достаточно гибким в предоставлении клиентам скидок и особых условий.

Для того чтобы trade-in стал эффективным маркетинговым инструментом, покупатели должны знать о наличии такой возможности и четко понимать, что и по какой цене они могут сдать в магазин, что получат в обмен.

ГЕЙМИФИКАЦИЯ

К 2025 г. суммарный объем мирового рынка геймификации составит \$14,5 миллиардов, увеличившись по сравнению с 2016 годом в четыре раза (с \$3,2 миллиардов). Такие данные приводятся в исследовании Gamification in the Automotive Industry, Forecast to 2025. Особый интерес вызывает не только динамика роста сегмента, но и тот факт, что потребительский рынок входит в число секторов экономики, в которых элементы геймификации внедряются с наибольшей скоростью.

Ювелирный ритейл — это, прежде всего, эмоции, и здесь игровые элементы взаимодействия с аудиторией особенно уместны. Многие помнят ставший хрестоматийным кейс розничной сети Sunlight, запущенный в августе 2017 года. Простая игра «Колесо фортуны» сделала получение скидки интригующим действием: один раз в месяц после покупки на сумму более 5000 рублей покупатель, скачавший приложение, могли крутить колесо и получать дополнительные бонусы. Игра продолжалась до весны.

В итоге было совершено более одного миллиона вращений «колеса». После запуска игры более половины розничных клиентов установили приложение, а количество удалений приложения после совершения первой покупки снизилось на 10%.

Интересен и недавний кейс ювелирного бренда Swarovski, который был запущен совместно с агентством Sorru, Guys, Media. Перед партнерами стояла задача продвинуть новые коллекции «No Regrets» и «Ocean» в среде миллениалов и привлечь последних в ряды лояльных покупателей бренда. Рассматривая разные механики, партнеры остановили выбор на простой игре, в которой объединили эффектные имиджи, вопросы и два варианта ответов: «да» или «нет». Чтобы дать верный, нужно было всего лишь внимательно рассмотреть картинку. Участники собирали баллы и могли повысить шансы на успех, размещая ссылки на игру в своих аккаунтах.

В результате игры каждый 15-й участник совершал покупку, 122 тысячи посетили сайт проекта, 31,5 тысяч зарегистрировались, за четыре недели игры в сетях было опубликовано более 7000 постов с упоминанием акции.

Играть любят не только дети, но и взрослые, и механики игр могут быть самыми разными: от лотереи до обмена личными фотографиями. Важно, чтобы условия игры были понятными, простыми, а приз достигаемым.

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

ПОДПИШИСЬ

 facebook.com/bizmag.online

 instagram.com/business_journal_russia



Стань
участником
розыгрышей



Полезный контент
для собственников
и руководителей
бизнеса



Кейсы
от ведущих
компаний



Розыгрыш книг
от топовых
издательств



Бесплатные билеты
на самые актуальные
event в сфере
бизнеса



Розыгрыш бонусных
полос в печатной
версии о вас и вашем
бизнесе

ПРИРОДА / СВОБОДА / ПРОЗРАЧНОСТЬ

В нашем визуальном мире внешний облик объекта и даже самой маленькой вещи — больше чем половина успеха. Оригинальный и яркий дизайн может продать лучше, чем армия маркетологов. Об этом с лауреатами премии «Best for life design Awards 2019» говорил «король пластика», мастер цвета и формы, гуру свободы и оригинальности Карим Рашид. Он стал специальным гостем международного Форума в сфере дизайна.



РОССИЯ И СИМВОЛЫ

Когда я защищал дипломную работу в университете, я посвятил ее российскому конструктивизму, поскольку это была моя страсть. Это был для меня особенно личный проект: я спроектировал квартиру для своего отца. Он известный художник, и я для него придумал комнату, даже часть квартиры, в которой он мог бы творить, не отвлекаясь на повседневность. Дело в том, что моя мама очень ревновала отца к работе, к живописи, к тому, что он большую часть времени проводит со своими картинами. И я подумал, как было бы здорово, если бы у него было свое творческое пространство, в котором он был бы наедине с искусством. И этот проект я исполнил в стиле «советский конструктивизм» — там были вращающиеся подпоры для стен. Они были сделаны из досок и покрашены в красный и белый цвета — это было очень символично. И тогда же, в ранней юности, я усвоил для себя еще один урок: я не должен жениться

на женщине, которая будет ревновать меня к искусству, к тому, что я делаю.

О ЛИНИЯХ В АРХИТЕКТУРЕ

Современные архитекторы и девелоперы в России в подавляющем своем большинстве идут против природы. Обратите внимание, в естественном, природном мире не существует прямых линий. Российские дизайнеры видят формы и линии не такими, какими их создала природа. Когда я берусь за проекты в России, я вижу своей задачей гармонизировать картину, показать, насколько органична и полна цвета природа, я хочу сделать концепт, более близкий к ней.

О ПЛАСТИКЕ

Давайте представим себе пластик в его первоначальной форме — это нечто мягкое, тягучее, а еще это очень технологичный материал. Давайте подумаем в



другом направлении — не только о том, что пластик разрушает наш мир, ухудшает экологию. Давным-давно журналисты New York Times назвали меня «королем пластика» за мои проекты, в которых я много использовал предметов, изготовленных из этого материала. Спустя много лет я не отказался от него: за последние два года я сделал более 60 проектов, в которых 100% объектов — из пластика.

Итак, давайте посмотрим на этот «вредоносный» материал с другой стороны и задумаемся, как мы будем обходиться без него, скажем, в медицине. Простой пример: операционная, где врачи работают в перчатках, или сложные медицинские аппараты в корпусе из пластика — он спасает людям жизнь.

Сегодня пластик может быть природного происхождения — не из отходов нефтяного производства, а из продуктов, рожденных самой природой, например, из сахарного тростника или кукурузного крахмала. Эти материалы называют биопластиками. В дизайне не стоит отказываться от каких-то материалов, надо знать современные подходы к их производству и использованию.

SMART-ИДЕЯ

Создавайте не просто дизайн, создавайте бренды. Возьмем как пример Швецию: в ней проживает всего 9 млн человек, но известны не менее 30 швейцарских брендов, которые буквально поглотили мир. Еще один яркий пример — итальянцы. Они славятся не тем, что делают шикарный продукт, а тем, как они выстраивают маркетинг вокруг него. Итальянцы не выращивают

кофейные зерна, но каждый из нас знает несколько брендов итальянского кофе. Если вы хотите купить кожаное изделие в Италии: сумку, перчатки, куртку, — там будет написано, что оно итальянское, но на самом деле эта кожа была выделена не в Италии, но во всем мире считается, что именно итальянцы делают отличные кожаные изделия.

Продукту нужна интеллектуальная бизнес-идея, мы должны делать хорошо и красиво, поскольку наш мир стал визуальным сегодня. Каждый день в мире появляется на свет более одного триллиона картинок — это сумасшествие. Вы создали какой-то дизайнерский объект, но этого мало. Необходимо сделать такую потрясающе красивую фотографию этого объекта, чтобы она выделялась из общего визуального ряда, чтобы в потоке миллиардов картинок ее заметили. А затем вы должны придумать историю бренда, концепт.

И, конечно, ваш дизайн должен быть оригинальным, не копируйте никого. После создания уникального дизайнерского продукта придумайте философию продукта, который производите, создайте бренд. И, наконец, вы должны понимать, как этот бренд позиционировать на рынке. Я добился успеха только потому, что всегда задумывался, как в этом дизайне будет существовать человек.

ПРОСТОТА И ПУСТОТА

Современные люди по 7–8 часов проводят перед компьютером. Я считаю, что сейчас физическое пространство, которое нас окружает в быту, — это выход из

МЫ ВСЕ АРТИСТЫ, МЫ ВСЕ ХУДОЖНИКИ, МЫ ВСЕ РОЖДЕНЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ. 99% НАС НАДЕЛЕНЫ ВОЗМОЖНОСТЯМИ, УМОМ, ТАЛАНТОМ, ЧТОБЫ СОЗДАВАТЬ ЧТО-ТО ОРИГИНАЛЬНОЕ, АВТОРСКОЕ. Я НЕ ЛЮБЛЮ КОГДА ЛЮДЕЙ ДЕЛЯТ НА ТВОРЧЕСКИХ И НЕТВОРЧЕСКИХ



Я СЧИТАЮ, ЧТО ЧЕЛОВЕЧЕСТВО САМО ПО СЕБЕ ОЧЕНЬ ЛЕНИВО, МЫ НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕМ В ГЛОБАЛЬНОМ СМЫСЛЕ — МЫ ПРОСТО ЖИВЕМ НАСЛЕДИЕМ ПРОШЛОГО. СЕГОДНЯШНИЙ МИР НАМ ДАЕТ МНОГО НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, КОТОРЫЕ МЫ НЕ ИСПОЛЬЗУЕМ

digital-пространства. Поэтому я уверен, что в доме будущего пространство будет минималистичным, лампы и другие предметы будут «зашиваться» в потолок, стены — весь этот «диджитальный шум» будет мешать. Если раньше наши родители наполняли дома объектами, то сегодня нам хочется пространства и простоты вокруг. Мы будем иметь все меньше и меньше наполненности в интерьере, в дизайне домов. Но при этом мы хотим, чтобы окружающие нас предметы становились еще более красивыми и «умными», что называется, «smart» — более технологичными. Этот тренд появился не сегодня. Я вижу, что в будущем пространства будут больше, будут наполнены воздухом. Человек хочет, чтобы пространство было похоже на его любимые кроссовки: когда ты обуваешь их, тебе настолько удобно, что ты забываешь о том, во что обуты твои ноги. Так и с пространством: вы вошли в пространство, в котором вам мягко, удобно и комфортно.

О ПРОЕКТАХ В РОССИИ

Меня часто зовут на встречи русские заказчики, но все пока на уровне переговоров. Я вижу, что многие люди заинтересованы работать со мной, но потом я понимаю, что что-то происходит, как будто они пугаются чего-то, возможно, того, что я предлагаю очень экстравагантные решения. Я не считаю, что у меня нет больших проектов в России, потому что я прошу слыш-

ком высокую цену. Я специально понизил ее, чтобы быть в одном ценовом диапазоне с местными дизайнерами. Для меня самое важное — делать что-то оригинальное, интересное, банальные вещи делать не хочу, мир и так полон банальности.

ОБ ИСКУССТВЕННОМ ИНТЕЛЛЕКТЕ

Я часто задумываюсь: а не заменит ли меня технический, искусственный разум. Технологичность машин сегодня настолько высока, что они способны делать лучше, чем человек. Наш разум заменяется машинами. Наше единственное спасение — делать ставку на человеческий ум, развивать его. К сожалению, емкость человеческого мозга не такая большая, как у машин: мы не можем, в отличие от роботов, работать с большим массивом данных. Но при этом человеческий мозг гораздо более креативен и художественен. Вы не забывайте, что человеческий мозг, как и весь человек, — это порождение природы, именно мы создали роботов, машины, искусственный интеллект. Если люди решат однажды, что пора их заменить роботами повсюду, мы в итоге проиграем, это будет ошибка.

О ЕГИПТЕ И ПИРАМИДАХ

Архитектура живет сотни лет. 3000 лет назад мы создали проекты эпохального значения. Почему теперь нам не сделать для современности столь же великие и значимые проекты? Египтяне не построили ничего великого после пирамид, несмотря на то, что у них очень хорошие инженерные мозги, почему же они ничего не делают? Я считаю, что человечество само по себе очень лениво, мы ничего не делаем в глобальном смысле — мы просто живем наследием прошлого. Сегодняшний мир нам дает много новых возможностей, которые мы не используем. Если ваш бизнес, ваша компания не дает человечеству чего-то грандиозного, у вас нет будущего.

О ПРОЗРАЧНОСТИ МИРА

Я считаю, что в ближайшие 20 лет нас ждет эпоха физической «прозрачности» — никаких фейковых, искусственных фасадов и перегородок, все открытое. Мы живем в век, когда много информации вокруг, трудно что-то скрыть. Таковы времена, что, если вы не искренни в ваших бизнес-коммуникациях, вам не продвинуться вперед. Развивая свой бренд, вы должны что-то громко заявить о себе миру, иначе вы не сможете существовать. 40 лет назад 30 мужчин четыре месяца делали одну машину Rolls-Royce. Сегодня это гораздо быстрее делают роботы. Может ли эта машина стоить 300 000 евро? Вы считаете, это честно, или вы платите за громкое имя? Есть два варианта: либо компания становится честной со своими клиентами, либо она не сможет существовать дальше.

Следующий шаг: в будущем мы должны избавиться от коррупции, потому что вся информация открыта, вы не можете ничего спрятать. При этом мне непонятно, почему люди сегодня настаивают на приватности. Если вам нечего скрывать, почему вы должны что-то умалчивать? Например, мне нечего скрывать. Меня

абсолютно не смущает, если я расскажу всем, что я съел на обед, я могу назвать марку моих носков, я не стесняюсь. Я индивид, у меня есть право выражать себя, я свободен. Когда у нас появится 100% прозрачность, мы будем свободны — никаких границ, никаких преград.

О СВОБОДЕ

Мы все артисты, мы все художники, мы все рождены для того, чтобы создавать. 99% нас наделены возможностями, умом, талантом, чтобы создавать что-то оригинальное, авторское. Я не люблю, когда людей делят на творческих и нетворческих. Знаете, почему существуют нетворческие люди? Потому что их зажали в рамки, еще в детстве они попали под пресс семьи, общества, школы, политики, религии — их закрыли, лишили свободы. Мы должны делать акцент на индивидуальность человека. Мы все равны — я в это верю. Я это проповедую. Моя религия — глобальная любовь.

ПРО АУРУ ЗАКАЗЧИКА

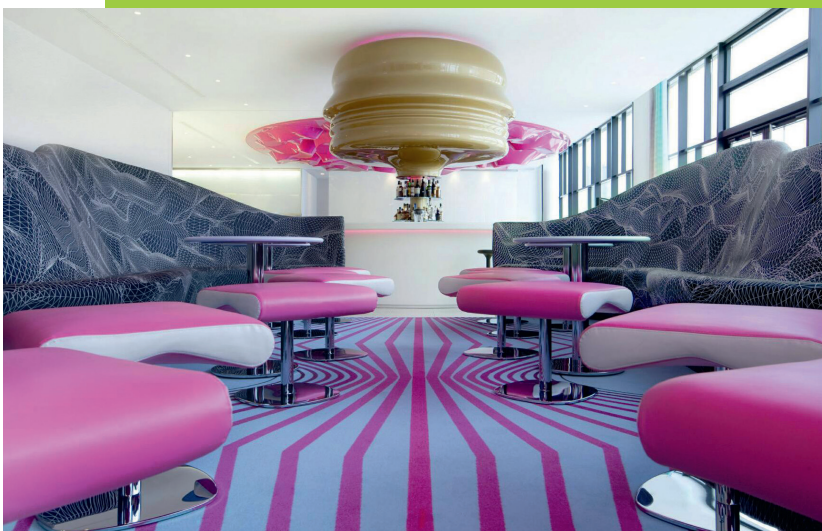
Обычно на встрече с заказчиком дизайнер задает много вопросов о том, чего хочет заказчик. Это показывает его неуверенность. На самом деле заказчик не знает, чего он хочет. Лучше скажите так: «Я — дизайнер, я знаю, что я сделаю». Дизайнер должен быть диктатором проекта. За последние 15 лет я ни разу не поссорился ни с одним из своих заказчиков. Обычно я говорю: «Я понял, что ты хочешь. Ты можешь сделать так или иначе, и у нас получится хорошо, а еще вот так, и у нас получится идеально, и есть третий путь — оптимальный для твоего бизнеса. Выбирай, каким путем мы пойдем». И еще я могу научить вас маленькой хитрости: нужно сделать так, чтобы клиент подумал, что это он принимает решение, и он будет этим очень горд. Но вы-то знаете, кто на самом деле подал идею. Мне важно, кто мой заказчик, какая у него аура, что происходит вокруг него и его бизнеса. Я не хочу видеть страдание и боль, особенно во время работы. Я стремлюсь к гармонии.

О МИРЕ МОДЫ

Я верю, что каждый день нашей жизни мы создаем что-то новое, при этом созданное ранее стареет и умирает, на его место необходимо что-то новое. Это есть натуральная, природная эволюция. Наш мозг чувствителен к потребностям настоящего. Современные fashion-дизайнеры очень увлекаются стилем. Стил — это про прошлое, дизайн — про будущее. В мире дизайна полно ошибок, потому что кто-то делает стильные вещи, штампует их, но в них нет дизайна. В этой индустрии заботятся о стиле, но не думают о человеке и его потребностях. Думаю, что скоро эта эпоха пройдет. Мир полон вранья, мы должны избавиться от копирования прошлого.



ПРОДУКТУ НУЖНА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ БИЗНЕС-ИДЕЯ, МЫ ДОЛЖНЫ ДЕЛАТЬ ХОРОШО И КРАСИВО, ПОСКОЛЬКУ НАШ МИР СТАЛ ВИЗУАЛЬНЫМ СЕГОДНЯ. КАЖДЫЙ ДЕНЬ В МИРЕ ПОЯВЛЯЕТСЯ НА СВЕТ БОЛЕЕ 1 ТРИЛЛИОНА КАРТИНОК — ЭТО СУМАСШЕСТВИЕ



ДАВНЫМ-ДАВНО ЖУРНАЛИСТЫ NEW YORK TIMES НАЗВАЛИ МЕНЯ «КОРОЛЕМ ПЛАСТИКА» ЗА МОИ ПРОЕКТЫ, В КОТОРЫХ Я МНОГО ИСПОЛЬЗОВАЛ ПРЕДМЕТОВ, ИЗГОТОВЛЕННЫХ ИЗ ЭТОГО МАТЕРИАЛА. СПУСТЯ МНОГО ЛЕТ Я НЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ НЕГО

БЖ

ПОТРЕБИТЕЛЬ КАК ТРЕНДСЕТТЕР

В рамках премии «Best for life design Awards 2019» в Италии на озере Комо состоялся форум, где говорили о роли дизайна продукта, о его влиянии на сознание и подсознание, о трендах и ожиданиях потребителей. Мы спросили у победителей и участников форума, какой дизайн сегодня выбирают они, кто задает тренды, как переосмысливается роль «упаковки» авторских проектов ради того, чтобы завоевать мир и сердца тех, для кого они работают.



СОЗИДАНИЕ И КРАСОТА

КОНСТАНТИН ВЕРИН

сооснователь, идейный лидер, Odingeni, дизайнерская мебель

Сегодня самый главный тренд в дизайне — экологичность. Можно использовать вторичное сырье, производить изделия, которые легко переработать после использования. Интерьеры домов должны предусматривать и интегрировать вертикальное озеленение, в дизайне обязательно нужно использовать энергию солнца и ветра. Визуальная составляющая должна быть созвучна теме экологии, материалы не должны быть вредными — современный человек хочет жить в здоровой среде.

Мы развиваем технологии и формируем ощущение, что элементы нашей мебели выглядят так, как будто они сделаны из единого куска массива дерева, но при этом они современные, легкие, прочные, и на них уходит гораздо меньше сырья.

Для нас важно создавать культуру вокруг себя, культуру Созидания и Красоты, нам важно, чтобы как можно больше людей делали вклад в этом направлении.

Чтобы тебя услышали, нужно говорить. Поэтому мы за то, чтобы было больше реальных проектов, производств и самих изделий — это наш голос. Я уверен, что у нас много талантливых людей, просто нужно сформировать сильную индустрию для потребителей, так как потребитель в конечном итоге решает, нужен ему тот или иной товар, но главное, чтобы этот товар был придуман, произведен и грамотно выставлен на продажу.

Номинация
«Промышленный дизайн»



DIGITAL-МИНИМАЛИЗМ

ВЛАДИМИР ЧЕРНИКОВ

генеральный директор «Ингосстрах-жизнь»

Сегодня производство становится умнее, техничнее и легче: оборудование печатается на 3D-принтерах, а лампочки наделяются интеллектом при помощи Интернета Вещей. С каждым днем нам все сложнее представить свою жизнь без передовых технологий.

Дизайнерские тенденции для меня — это, прежде всего, забота об окружающей среде.

Общество в целом эволюционирует в сторону экологической приверженности и минимализма. Тенденция к минимализму в архитектуре выражается в приверженность к простым

формам с использованием современных и нестандартных материалов.

В продуктах страхования жизни сложно следовать этим трендам, так как их дизайн и оформление должны, в первую очередь, донести суть услуги, ее пользу и ценность для клиента и в тоже время быть удобными и понятными в использовании. Необходимо чувствовать потребности клиента и предвосхищать их ожидания.

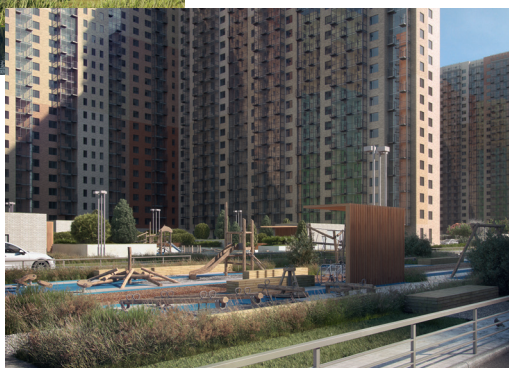
Номинация
«Визуальные
коммуникации &
Реклама»



Если говорить об архитектурных трендах, я бы выделила единение с природой. Девелоперы и архитекторы уделяют этому все больше внимания и стараются сделать каждый проект «городом-садом»: использовать зеленые конструкции на фасадах, сады на крышах зданий. В нашем проекте «МИР Митино», который выиграл премию, помимо обустройства внутриворотовых территорий мы обустроиваем сквер между корпусами, где будут и тропинки для прогулок, и зоны отдыха для жителей различных возрастных групп, и даже площадка для занятий йогой. Единение с природой проявляется и в подборе материалов — в приоритете те, что природного происхождения.

Не новый, но по-прежнему лидирующий тренд в архитектуре — «умные» здания, благодаря чему их дизайн смотрится все более футуристичным. Отмечу также уход от типовой квартирографии. В домах много панорамного остекления, что делает пространства легкими и прозрачными.

Также хочу отметить, что сейчас уже не дизайн управляет безопасностью, а безопасность диктует тренды в дизайне. При этом функциональность предметов отражается на их внешнем виде: объекты становятся все сложнее и многофункциональнее с технической



КОМФОРТ И УДОВОЛЬСТВИЕ

ОЛЬГА НАРТ

директор по продажам и маркетингу
ООО «УК Развитие» (семейный квартал
«МИР Митино»)

Номинация «Девелопмент
& Архитектура»

точки зрения, внешне предметы становятся лаконичнее. Все чаще дизайнеры склоняются к минимизации декора, при этом по возможности используют все больше материалов естественной фактуры. Разрабатывая собственные проекты, мы стараемся сохранять существующий природный ландшафт и гармонично встраивать в него малые архитектурные формы.

Иногда нам может казаться, что дизайнеры опережают время, загля-

дывают в будущее. На самом деле они находятся в настоящем — творят здесь и сейчас, отвечая на запросы современного мира. Но зачастую потребители живут образами прошлого.

С их стороны должен сформироваться «интеллектуальный» запрос на дизайн и его качество. Задача дизайнера — создавать и реализовывать уникальные проекты, но при этом обязательно сохранять свою индивидуальность, подчеркивая свой аутентичный стиль.

Необходимо достичь баланса между ностальгией и предвосхищением будущего!

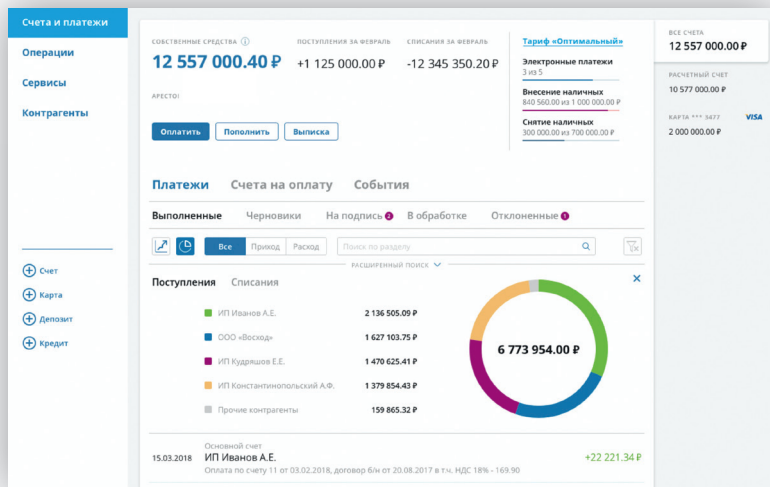


ЛАКОНИЗМ И СОПРОВОЖДЕНИЕ

АНДРЕЙ ГРАЧЕВ

начальник Управления развития технологий и процессов МСБ банка «Восточный»

Номинация «Web & Графика»



Тренды современного digital-дизайна — минимализм, лаконичный дизайн, акценты на главном целевом действии. Создавая дизайн нового продукта, сайта, платформы, мы ставим себе цель: пользователь должен совершать минимальное количество шагов, чтобы выполнить требуемое действие. Мы придумываем подсказки, продумываем onboarding (сопровождение нового пользователя, обеспечение легкого и комфортного старта его работы с сервисом, — Прим. Ред.), если продукт сложный, и пользователю самостоятельно будет трудно в нем разобраться.

Разрабатывая нашу новую платформу дистанционного банковского обслуживания Digital2Go для малого и среднего бизнеса (за которую мы и получили премию), мы сделали максимально лаконичный и функциональный дизайн, благодаря которому клиент понимает, куда идти и что там можно сделать. На главной странице расположены кнопки для часто используемых опера-

ций, чтобы клиент мог мгновенно найти нужную функцию. Также есть интеллектуальные подсказки и автозаполнение полей, чтобы клиент не тратил на это время сам.

Как бы банально это ни звучало, чтобы быть в тренде, дизайнерам надо много учиться, читать не только профильную литературу, но изучать смежные области: психологию, философию, эргономику и т. п. Очень полезно выезжать на стажировки в западные компании, где профессиональный уровень дизайнеров очень высок.



УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

ОЛЬГА БАРАБАНОВА

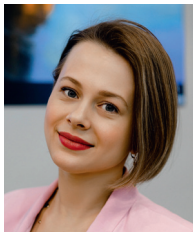
коммерческий директор «Sezar Group»

Главный тренд в дизайне, на мой взгляд, — это осознание на уровне профессионального сообщества, что определение «дизайн» затрагивает далеко не только внешний вид. Фокусом внимания дизайна становится весь комплекс решений, которые определяют и функциональное, и эмоциональное удобство тех, для кого предназначен продукт. Внешний образ становится не оторванной от контекста «красивой картинкой», а логичным продолжением заложенной внутри программы действий.



Номинация «Девелопмент & Архитектура»



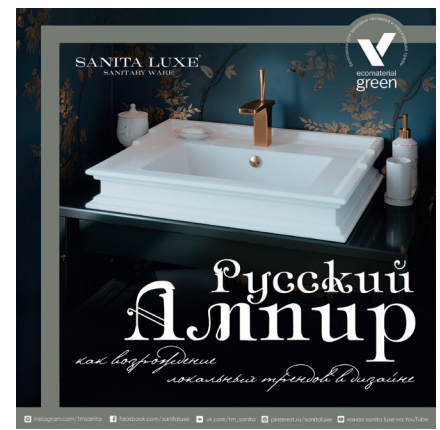


НОВЫЙ УРОВЕНЬ КОМФОРТА

МАРИНА СЛУЖАЕВА

руководитель подразделения «Развитие торговых марок», «Sanita Luxe»

Номинация
«Промышленный дизайн»



Ключевые тренды в современном промышленном дизайне — геометричность, функциональность, «умные вещи».

Говоря о геометричности, я имею в виду простые формы, тонкие линии, использование материалов, которые позволяют держать «жесткую» форму объекта. В керамике, кстати говоря, этот тренд невероятно сложно реализовать, поскольку керамика как материал, который подвергается обжигу и становится пластичным при температуре более 1200 градусов, подвержен деформациям. Технологи во всем мире ломают голову над рецептурой фарфора, который одновременно сохраняет прочность, но при этом может быть тонким и геометричным.

Функциональность связана с ожиданиями покупателя, который хочет не только исполнения прямой функции, но также и нового уровня комфорта, нового потребительского опыта. Дизайн сегодня должен не просто удовлетворять, но превосходить ожидания. В частности, в сантехнике сегодня крайне популярен тренд на безободковые унитазы — всего пару лет назад потребители в России даже не догадывались о том, что такой функционал возможен. Аналогично с функцией soft close, или микролифт у сидений — больше никакой «хлопающей крышки», а значит, и лишнего шума.

Третий тренд, о котором я говорила, — это «умные вещи». Он связан, в первую очередь, с развитием электроники, которая также позволяет создавать новый функционал вещей. Сегодня электроника есть во многих вещах: в одежде (греющие куртки), в мебели (всевозможные датчики, автоматическое открывание, включение подсветки), и, конечно, в сантехнике. Повсеместный бум на сочетание электроники и сантехники случился в Японии, когда там более тридцати лет назад

Второе, что хотелось бы отметить, — осмысленный подход к управлению эмоциями. Креатив ради «вау-эффекта», задача «удивить», футуристичные концепт-проекты — эмоции для подиума, для аудитории, которая сознательно приходит на перформанс. При создании жилых пространств нужна совсем иная эмоция: надежности, гармонии, уюта. По этой причине бездушные созерцательные пространства уступают сегодня место «живым». Концептуальные пустые помещения формируют эмоциональную усталость. Наше зрение устроено таким образом. Его функция — анализ окружающей среды с последующей трансляцией «зеленого» или «красного» сигналов мозгу. Сложные фантазийные образы мы принимаем как норму, в то время как прямые линии, монотонные повторы и агрессивные цвета формируют тревожный сигнал. Во многих сферах жизни общества мы наблюдаем отказ от минимализма, и новый виток моды, на наш взгляд, будет связан с возвратом к сложному формообразованию.

Дизайнерам сегодня важно помнить, что креатив без осмысления потребностей — путь в никуда. Нужно не «придумывать» абстрактные новые идеи и изобретать велосипед с нуля, а слушать тех, кому предстоит впоследствии пользоваться продуктом, и использовать накопленный поколениями опыт и свой профессионализм для того,

появилась крышка-биде. Современные «умные унитазы» уже умеют проводить анализы, измерять давление и вес.

На сегодня завод «Самарский Стройфарфор» выпускает сантехнику под двумя торговыми марками — SANITA и SANITA LUXE. Первая рассчитана на массового потребителя в сегменте эконома. SANITA LUXE — это сантехника высокого качества, оснащенная комплектующими производителями из Швейцарии и Италии, дизайн которой отражает все современные тенденции. И вот здесь мы можем себе позволить и эксперименты с цветом и финишем глазури, и тонкостенный фарфор, и высококачественные комплектующие. Разрабатывая новинку в средней ценовой категории, мы всегда учитываем актуальные тенденции в дизайне. В частности, дизайн новинок 2019 года отражает тренд на геометричность и тонкие линии; в этом году мы представили целую коллекцию матовых глазури актуальных оттенков; выпустили унитаз с функцией биде, два безободковых унитаза, большие форматы умывальников-столешниц.

Я убеждена, что сегодня и российские дизайнеры, и производители, которые предлагают рынку актуальный промышленный дизайн, могут составить достойную конкуренцию на международной арене. Чего однозначно не хватает — грамотного маркетинга, и я имею в виду способность предложить решение проблемы потребителя, рассказать историю об этом решении, вдохновить. Кажется, что не хватает мостика между создателем и потребителем, и хочется, чтобы движение на этом мостике было двусторонним: чтобы создатель в лице дизайнера остро чувствовал проблему, над которой он работает, а потребитель мог это решение осознать.

чтобы свести в единую систему все требования, которые высказывает покупатель. Это амбициозная задача. Если она решена профессионально, успех обеспечен.

В рамках конкурса Best for life 2019 наш жилой комплекс «Династия» признан лучшим в номинации «Архитектурная концепция жилого комплекса бизнес-класса», то есть по факту оценки совокупности реализованных в проекте решений. Понятие архитектура — объемное, и заключается далеко не только в создании внешнего образа. Важно и то, как проект «устроен» внутри, как реализованы потребности тех, кому предстоит жить в этом жилом комплексе. Например, приватность — приоритетное требование аудитории бизнес-класса. У нас оно реализовано на уровне архитектуры: двор со всех сторон закрыт от внешних взглядов не забором, а естественным ограждением стен, и у нас нет сомнений в том, что это пространство будет действительно работать как «свой» парк, где будет комфортно отдохнуть, позаниматься спортом, погулять с ребенком. У нас не пересекаются маршруты движения жителей, пользователей коммерческой инфраструктуры, служебного персонала. На самом деле решений, о которых можно рассказывать, сотни, и из таких деталей складывается единая действительно органичная среда. Второстепенных мелочей не бывает.

САМОЕ ГЛАВНОЕ — ЧТОБЫ БИЛОСЬ СЕРДЦЕ

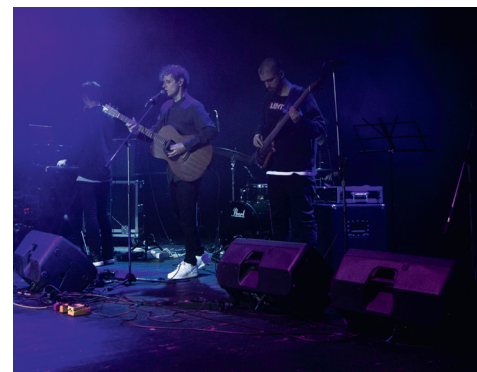
«15 лет я почти каждый день выхожу на сцену, но этот вечер для меня стал самым важным в этом году, впервые за долгое время я был таким настоящим. Это был мой самый откровенный и честный разговор о персональном и профессиональном, о личности и команде, о развитии и обучении, о бизнесе и творчестве», — Никита Непряхин, топовый бизнес-тренер, писатель, исследователь и телерадиоведущий, провел благотворительный юбилейный творческий вечер «Взмахи и промахи».

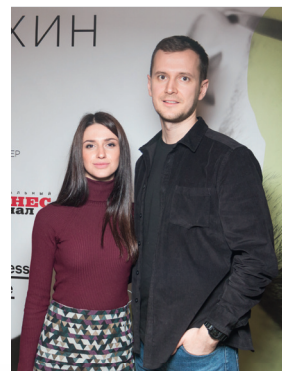


Формат под стать главному герою — никаких штампов и стандартов, это был творческий микс перформанса, мастер-класса и моноспектакля. Впервые на сцене Никита Непряхин не говорил про аргументацию и убеждение, про логику и критическое мышление, про противодействие манипуляциям и про технологии успешного публичного выступления. На «Взмахах и промахах» разговор был о более важных и масштабных вещах — о том, что по-настоящему важно и имеет абсолютную ценность.

Специальными гостями вечера стали топ-менеджеры ведущих компаний, известные спикеры и медиаперсоны. Вырученные от мероприятия средства Никита Непряхин перечислит в фонд «Линия жизни».

БЖ



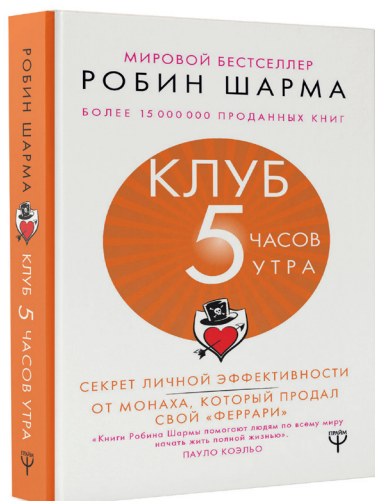


АПОФЕНИЯ

«Я не верю в мистические совпадения, потому что знаю, что такое апофения. Совпадения бывают просто так, без какого-то рока или загадочного смысла. Но в начале этого года даже я реально удивился... Перебирая страницы календаря, понял, что в один год собралось столько значимых для меня дат, что даже не верится. Судите сами. Ровно 15 лет назад я провел свой первый тренинг по аргументации «Гни свою линию». И это действительно одна из самых долгоиграющих программ обучения на российском рынке. Ровно 10 лет назад я провел свой первый Дебат-клуб. И сейчас это одна из старейших интеллектуальных площадок Москвы. Семь лет назад я пришел на радио. Пять лет существует моя программа «Управление делами» на «Москва FM». Пять лет назад я начал свою деятельность на федеральном телевидении. Десять лет назад вышла моя книга «Убеждай и побеждай». И, на самом деле, это еще не все. Совсем недавно на юбилейной выставке HR EXPO мне вручили почетную награду «Бизнес-тренер МАГИСТР». Эта номинация для тренеров, которые внесли существенный вклад в развитие отрасли. И тогда я подумал: может быть, пришло время подвести предварительные итоги, раз 2019-ый — такой год?»

WORK AND LIFE BALANCE

- Примите стратегию отдавать. Аудитория ничего вам не должна.
- Занимайтесь тем, от чего «дзынькает» внутри — даже если это не приносит денег.
- Как бороться с выгоранием? Придумывайте себе челленджи. Это даст дополнительную энергию. Это будет питать вас, придавать сил, и это окупится, в конце концов.
- Репутация — не то же самое, что популярность.
- Проще научить хорошего человека чему-то, чем профессионального говнюка сделать хорошим человеком.
- Работайте с теми, кого хочется обнять.
- Фиксируйте то, что не знаете. Отмечайте белые пятна на своей карте знаний. Это принцип науки — игнорамус. То есть я допускаю, что есть неизвестное мне, и я готов при новых открытиях и их доказательствах это принять и поменять парадигму.
- Нам мешает не зона комфорта, а зона привычек, наша «выученная беспомощность». Нужно выходить из зоны привычек.
- Слушайте своего внутреннего ребенка. Кем он хотел быть в детстве? вспомните об этом, когда будете выбирать себе дело жизни.
- Соблюдайте work and life balance. Берегите здоровье! Самое главное в жизни — чтобы билось сердце.



ЧАС ПОБЕДЫ

Этот автор хорошо знаком тем, кто читал и помнит историю про монаха, который продал самое дорогое на пути к себе. Роберт Шарма — автор бестселлеров-мотиваторов на победу. В этот раз в издательстве «АСТ» вышла его новая книга-откровение «Клуб 5 часов утра».

Секрет личной эффективности от монаха, который продал свой «феррари». И снова автор предлагает нам успех как главное блюдо, которое по карману каждому даже в самых сложных жизненных обстоятельствах. Да, за успех придется заплатить: упорством, старанием, выходом из зоны комфорта и подъемом в 5 утра.

Казалось бы, тоже мне секрет — встать пораньше и стать счастливым, но главный секрет всех секретов как раз в том и кроется, что путь к вершине открыт, в нем нет ничего загадочного и невозможного.

Главные герои книги обезличены, у них нет имен, они, как и многие Бизнес-леди и Художники, блуждают

по миру в поисках себя и личного успеха. Их история похожа на тысячи судеб самых обычных людей: она обманута бизнес-партнерами, он не признан и запутался. Им выпадает шанс услышать истину и пропустить ее через себя, а они оказались чуткими и внимательными к знакам судьбы.

Сколько раз мы слышали истории о золушках и миллионерах из трущоб, и каждый раз они завораживали нас. Сколько книг об успехе мы читали, но не каждая становилась для нас стимулом. Сам автор четыре года писал для нас книгу «Клуб 5 часов утра», искал самые сильные слова и самые чистые смыслы, чтобы мы поверили ему и стали ближе к самим себе.

ЦИТАТЫ ИЗ КНИГИ:

ЖИЗНЬ — ПОТОК

Вы пришли, чтобы услышать от меня секрет счастья и процветания, но как вы сможете воспользоваться им, вы, киберзомби, чей разум поглощен цифровыми устройствами? Разбейте этот призрачный мир и возвратитесь к Реальности, для которой вы были рождены. Измените свою жизнь прямо сейчас и сделайте первый шаг к Мастерству, Любви и Величию. Перестаньте быть эгоцентристами. Мир не вращается вокруг вас. Все эти вещи, которым вы буквально поклоняетесь, созданы не для того, чтобы удовлетворить вашу ненасытную потребность в признании. Это всего лишь антураж, который играет в вашей жизни даже не декоративную роль. Главное — это вы сами. И чтобы получить то, чего вам на самом деле не хватает, вы должны

сначала отдать. Все великие в этом мире стремились отдавать, а не брать. Тратить, а не копить. Ведь жизнь — это поток. Гений — тот, через кого она течет свободно.

СОБСТВЕННЫЙ ГЕНИЙ

У каждого из вас глубоко внутри скрыт ваш собственный гений. Зерно героизма, феноменальной смелости и бесконечного таланта спит в вашем сердце. Некоторые из вас, возможно, думают: «Ну вот, еще один бродячий проповедник, витающий в облаках и не знающий реалий настоящей жизни». Возможно, я идеалист. Но я горжусь этим! И я знаю жизнь, как никто из вас. Горькая правда заключается в том, что большинство жителей планеты Земля катастрофически недооценивают свои способности. Они не дают себе труда познакомиться с собой и даже не подозревают, что представляет собой человеческое существо. А человек — это уникальное

ИЗ ПРЕДИСЛОВИЯ АВТОРА

Книга, которую вы держите в руках, необычна. Когда я писал ее, то больше всего на свете мне хотелось, чтобы каждый читатель осознал, что внутри него существует неиссякаемый источник творческой силы. Силы, которая может полностью изменить его судьбу. Что такое «Клуб 5 часов утра»? Это философия, которую исповедуют сотни тысяч самых успешных людей планеты. Среди них лидеры промышленности, богатейшие финансисты, создатели мировых брендов, олимпийские чемпионы, виртуозные музыканты и члены королевских семей. Эту книгу я писал в течение четырех лет. За это время я побывал во всех местах, которые здесь описаны: на Маврикии, в Италии, Бразилии, Южной Африке, Швейцарии и Канаде. Все эти четыре года мои герои незримо сопровождали меня. Внутренним взором я наблюдал, как меняются их характеры и судьбы. Я опереживал их так, будто это мои ближайшие друзья. В работе над книгой были и взлеты, и падения. Порой нужные слова приходили как бы ниоткуда и сами складывались в предложения. Но бывало и так, что я часами смотрел на экран ноутбука, но не мог написать ни слова. Иногда мне хотелось выбросить белый флаг и отказаться от своей затеи. В эти тяжелые дни моей единственной мотивацией было лишь чувство моральной ответственности перед читателями, которые ждали от меня новых откровений. Без всякого преувеличения скажу, что в этот текст я вложил всю свою душу. И я безгранично благодарен всем людям, которые щедро делились со мной своим опытом. Я посвящаю эту книгу всем, кто хочет стать героем. Ведь героическое начало заложено в каждом из нас.

Нужно только иметь смелость признать это и начать свой путь к Величию.

сочетание талантов, свойств характера, наклонностей, фантазий, желаний и идей. Как можно оценивать такое существо лишь по количеству денег в его кошельке? Знаете, почему так популярны соцсети? Потому что они дают образец того, как, по мнению большинства людей, надо жить. Но образец этот — фальшивый. Случайная нарезка кадров со страниц тех людей, на которых вы подписаны, не может дать вам истинного представления о себе самом. Нельзя измерять свою ценность картинками из чужих жизней. Соцсети — великое зло. Они заставляют людей сравнивать себя с другими и завидовать. Они надевают шоры на глаза души, так что человек становится не в силах увидеть, какие великолепные возможности открывает перед ним жизнь. Этим объясняется, почему большинство тонет в зыбучих песках неуверенности, скуки, зависти и бессилия.



ПОБЕДА ЛЮБИТ УПОРНЫХ

ПРАВИЛО № 1

Рассеянность — бандит, убивающий всякое творчество; вор, крадущий энергию. Создатели империй и вершители истории отводят себе час перед рассветом, чтобы из глубин своей души почерпнуть силы для свершений грядущего дня.

ПРАВИЛО № 2

Отговорки — для посредственностей. Если вы чего-то не делали прежде, это не значит, что вы не можете начать делать это прямо сейчас. Так что оставьте все сомнения и помните: небольшие ежедневные усилия приносят великие плоды.

ПРАВИЛО № 3

Все изменения поначалу трудны, непонятны в середине и великолепны в конце. То, что мастер делает легко и блестяще, ученику кажется невероятно сложным. Вставайте вместе с солнцем каждое утро. И, в конце концов, то, что давалось с таким трудом, станет привычкой.

ПРАВИЛО № 4

Реальность такова, что выдающихся результатов достигают лишь 5% людей. Как попасть в эту великолепную пятерку? Делать то, что не желают делать остальные 95%. Но приготовьтесь к тому, что большинство сочтет вас безумцами. Клеймо чудака — цена всякого подлинного величия.

ПРАВИЛО № 5

Когда вам захочется сдаться, стисните зубы и удвойте усилия. Победа любит упорных.

ТРИ КИТА И СЕМЬ ДЕЛЬФИНОВ

ВСЕ О КУРСАХ FREE PUBLICITY SCHOOL

И все-таки она вертится! — некогда провозглашал Галилей. И мы не собираемся с ним спорить. Просто уточним, что планета Free Publicity School вертится вокруг наших учеников. Такой вот космический парадокс. А держится вся эта конструкция на трех китах — трех основных курсах.



КИТ ПЕРВЫЙ: КУРС ОСОЗНАННОГО ПИСАТЕЛЬСТВА, ИЛИ КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ СМИ

В 2017 году был запущен первый «Курс осознанного писательства». Он обещал невозможное: три статьи за десять дней. И многие сомневались, не обман ли это. Но от выпуска к выпуску количество скептиков все уменьшалось, а количество опубликованных статей росло.

Четко выстроенная программа и помощь команды поддержки дают просто потрясающие результаты. Чек-листы, шаблоны для заполнения и «тепловая карта» российских СМИ проводят участника от выбора темы до радостного сообщения в общей группе со ссылкой на публикацию.

Многие ученики на первых встречах признавались, что не знают, о чем будут писать, и не писали статей до этого. Дальше происходила магия под названием «рабочий процесс», и авторам уже приходилось выбирать из придуманных ими же тем. В итоге большая часть учеников написали две и более статьи. И 70% участников опубликовали хотя бы одну статью.

Среди площадок публикаций: Forbes, Cosmopolitan, Yoga, Psychologies, Вояж, Коммерсантъ, Ведомости и множество других известных журналов и газет.

Сегодня «Курс осознанного писательства» переродился в новую, лучшую версию себя. Теперь он стартует под названием «Как привлечь клиентов через СМИ».

И это тот самый редкий случай, когда обновление пошло только на пользу всеми любимому продукту. Следующий поток вот-вот начнется. Успейте записаться и опубликовать свои первые статьи.

КИТ ВТОРОЙ: ПИШУ КНИГУ ЗА 90 ДНЕЙ

На курсе действительно можно написать книгу за 90 дней. Недавний пример — Николай Мирошниченко и его книга «Бизнес-династия. Пять семейных ценностей, создающих капитал». Николай начал курс в конце ноября, а уже в марте подписал договор с издательством «Феникс». «После того как я выложил в группе часть второй главы, — вспоминает Николай, — мне позвонила выпускающий редактор и попросила о встрече. Она сказала, что их заинтересовала моя будущая книга, и предложила условия сотрудничества».

Еще один пример того, как можно не только написать книгу за 90 дней, но и подписать договор с издательством еще в процессе ее создания — Галина Стороженко с бестселлером «Стать коучем президента».

Историй издания книг очень много. Некоторые фантастические, какие-то из них авантюрные, другие драматические, но все они неизменно со счастливым концом.

При этом «Пишу книгу за 90 дней» — это не конкурс на скорость набора текста с выбыванием по времени. Каждый может работать в своем темпе. Конечно, здесь есть и домашние задания, и ограничения по срокам, но если автору становится некомфортно, он всегда может взять паузу, отдышаться и продолжить с новыми силами.

На курсе участники не остаются в вакууме один на один с записями уроков и монотонно мигающим курсором на чистом листе. «Пишу книгу за 90 дней» — это целая полезная писательская среда, которая помогает и направляет. Кроме тьюторов и бадди, участника всегда поддерживает его небольшая мастер-майнд группа. Это сокурсники, которые становятся первыми настоящими читателями. Автор получает обратную связь не после выхода книги, когда уже ничего нельзя исправить, а уже здесь и сейчас.

Раз в неделю (а иногда и чаще) участников ждет полезный интересный вебинар. И это не просто монолог спикера, это полноценный диалог с авторами, которые прошли курс и уже опубликовали свои книги, с экспертами книгоиздательского дела и даже с представителями издательств.

КИТ ТРЕТИЙ: ЛИЧНЫЙ БРЕНД

Этот курс должен присутствовать в рационе любого современного человека. Ведь он полезнее овсянки и брокколи вместе взятых. Личный бренд показан и тем, кто еще не определился, хочет он быть космонавтом или балериной. И тем, кто твердо решил стать успешным предпринимателем и стремится развивать свое дело.

Нам всегда интересно узнавать о себе что-то, проходить тесты, смотреть гороскопы, читать приятные отзывы. Вот только на эти отзывы и на наш образ, в отличие от гороскопов, мы действительно можем влиять. А это в современном мире с его прозрачными стенами социальных сетей невероятно важно.

На курсе вам помогут сформировать нужный образ, то самое послание миру, на которое мир ответит однозначным «да!»

Личный бренд — это доверие, а доверие — это клиенты и прибыль. Но даже если у вас нет определенной ниши, в которой вы хотите стать экспертом, курс поможет найти ее.

Именно так получилось у нашей бадди Юлии Ганичевой: «Я не хотела идти, потому что не знала, какой он, мой бренд. Журналистка я или рукодельница. Читаю я первые задания, выполняю их, а сама все думаю, кто же я... И вдруг меня осенило, что идеальное сочетание писательства и рукоделия — журнал о рукоделии!!! Я — гений. А почему? Потому что эти первые задания разложили мозги по своим полочкам, и картина сложилась. Дальнейшие задания уже выполнялись проще, картинка становилась яснее, в итоге и родился сам журнал. Поэтому я теперь и рекомендую курс «Личный бренд» всем-всем. Даже если вы еще не знаете, что именно станет вашим брендом, курс поможет вам разобраться в себе».

Плюс ко всему, участники создают личный брендбук и план развития бренда на год вперед. А правильно составленный план — это уже полдела на пути к цели. Таким образом, поддержка курса длится не три месяца, а целый год.

Начните создавать свой личный бренд с нами — www.free-publicity.ru.

Кроме курсов-китов, во Free Publicity School есть проекты и поменьше. Но не по значению, а только по масштабу. Эти «курсы-дельфины» помогают «расписаться», понять себя и познакомиться с дружным сообществом Free Publicity School.

ТЕКСТ-ДРАЙВ

В октябре Free Publicity School запустила пятый, юбилейный, сезон онлайн-квеста «Текст-драйв». За все время существования в нем приняли участие уже более 5000 человек. Этот курс для многих стал стартовой площадкой. Не только поиском, но и нахождением в себе писателя. Здесь за 15 дней участники пишут 15 текстов или выбывают (кроме некоторых форматов без выбывания). После каждого пройденного и успешно сданного задания в 0:00 по Москве участникам приходит новый видеоурок и новая тема. После этого за 24 часа нужно успеть написать и выложить свой текст. Призы тоже имеются. Но самый главный приз — это возможность расписаться. Перестать бояться и, наконец, начать транслировать свои мысли в социальных сетях.

«Текст-драйв» — это самый простой и самый действенный способ не откладывать в долгий ящик, а начать писать здесь и сейчас. Потому что если не успеть, то к 0:00 текст, как водится, превратится в тыкву.

ИНСТА-ДРАЙВ

Все еще думаете, что Instagram — это соцсеть для фотографий еды? Забудьте, мир давно изменился. Сегодня Instagram — это одна из самых популярных и быстроразвивающихся сетей. Он уже не так прост, как кажется на первый взгляд. Ведь без грамотного позиционирования в шапке, без пустых пробелов и правильных хэштегов не обходится ни один успешный бизнес.

Не понимаете, о чем речь? Тогда «Инста-драйв» точно для вас. За 15 дней мы покажем, как прокачать аккаунт и начать зарабатывать. В конце квеста у вас будет 10 горячих постов, стратегия заработка и, возможно, крутой приз.

Принцип квеста волшебен прост и работает так же, как и «Текст-драйв»: 15 дней подряд участники получают полезный видеоурок и задание на вылет, которое нужно успеть выполнить за 24 часа. Успешно пройдя все уроки, вы оформите свой аккаунт в единой стилистике, научитесь с легкостью придумывать цепляющие заголовки и темы для поста, полюбите снимать сториз и просто отлично проведете время.



НА КУРСЕ УЧАСТНИКИ НЕ ОСТАЮТСЯ В ВАКУУМЕ ОДИН НА ОДИН С ЗАПИСЯМИ УРОКОВ И МОНОТОННО МИГАЮЩИМ КУРСОРОМ НА ЧИСТОМ ЛИСТЕ. «ПИШУ КНИГУ ЗА 90 ДНЕЙ» — ЭТО ЦЕЛАЯ ПОЛЕЗНАЯ ПИСАТЕЛЬСКАЯ СРЕДА, КОТОРАЯ ПОМОГАЕТ И НАПРАВЛЯЕТ



НЕЙРОКОПИРАЙТИНГ

Если вы хотите научиться влиять на людей через текст, то добро пожаловать на курс «Нейрокопирайтинг». Он вообрал в себя все самое полезное от психолингвистики, физиологии восприятия и копирайтинга.

Почему именно этот курс? Потому что он научит психотипированию читателей и превращению их в будущих покупателей, покажет, что такое нейрокопирайтинг на практике.

Как и в большинстве других курсов, учеников ждет личный кабинет, в котором просто и удобно работать. Плюс бонус — база знаний по нейрокопирайтингу: видеозаписи десяти мастер-классов о возможности влиять на человека через текст, применяя психологию и психотипирование.

Обучение можно начать в любое время.

СИЛЬНЫЙ ТЕКСТ

Еще один судьбоносный отрезок длиной во все те же 15 дней — курс для тех, кто не любит шумные компании, деление на группы и предпочитает работать в тишине и в своем темпе. Тренинг научит писать эмоциональные, цепляющие тексты, которые будут дергать за нужные ниточки. Здесь не просто рецепт приготовления сильного текста, здесь пошаговая инструкция от понимания целей текста до его окончательного форматирования и оформления. И если последний пункт вы считаете излишеством, то добро пожаловать — курс «Сильный текст» перевернет ваши представления с головы на ноги и даст устойчивую почву.

АНТИСАМОЗВАНКА

Думаете, что у вас нет таланта, и вдохновение — это не про вас? Значит, десятидневный курс «Антисамозванка» спешит на помощь! Менторы Free Publicity School Татьяна Щеглова, Мария Васильева, Ирина Гребенщикова и Елена Гладских проведут вас от осознания своих страхов и блоков до абсолютной и безоговорочной победы над ними. Менторы FPS, как отряд командос, готовы к любому литературному повороту. Например, в одном из домашних заданий у участников есть возможность поменяться местами со своими наставниками и прокомментировать опубликованные статьи менторов. Это очень вдохновляющий момент как для учеников, так и для самих авторов курса. А «вишенкой на торте» будет урок от Кати Иноземцевой. В конце курса участников ждет заключительная сессия вопросов-ответов от экспертов и менторов Free Publicity School.

СТОРИЗ-ДРАЙВ

Еще один по-настоящему драйвовый курс от Free Publicity School. «Сториз-драйв» — это прекрасная возможность запрыгнуть в последний вагон органичного инстаграм-продвижения. Хорошо это или нет, но алгоритмы показа постов меняются прямо на глазах. Они уже изменились: от фотографий мы постепенно уходим в сторону коротких видео — сториз.

Сториз — это восходящий мега-тренд, 15-секундные видеоролики, которые с лавинообразной скоростью и мощностью захватывают интернет-пространство.

И пока немногие умеют делать качественные сториз, курс «Сториз-драйв» предлагает снять сливки популярности в новом Instagram.

Авторы «Сториз-драйв» — основатель Free Publicity School Екатерина Иноземцева (270 000 подписчиков) и ментор FPS Лена Гладских (15 000 подписчиков за полгода) — откроют секреты ранжирования, расскажут, что можно и чего нельзя показывать в сториз, объяснят, сколько и когда выкладывать, научат пользоваться всеми функциями, поделятся шаблонами, чек-листами и идеями для сториз.

НОВОГОДНЕЕ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Если «яблоко» в виде Кати Иноземцевой вы уже хорошо знаете, или хотя бы слышали о ней, то с «яблоном» — Ларисой Иноземцевой — вы познакомитесь на ее авторском курсе «Новогоднее целеполагание». Этот курс — прекрасный подарок на Новый год как себе, так и всем своим близким.

Многие из нас в Новый год пишут списки желаний и целей, которые забываются уже ко 2 января. «Новогоднее целеполагание» поможет перейти от слов к делу. Так, что к следующему Новому году вы поставите галочку напротив рекордного количества выполненных целей. Для начала мы правильно подведем итоги года. Поймем, чего достигли, а что так и осталось в планах, и почему.

С помощью специальных упражнений научимся выявлять свои истинные желания и ставить цели, которые приведут к их реализации, создадим сбалансированный список задач на следующий год. А еще вооружимся проверенными приемами из личного арсенала «людей-достигателей», которые добились выдающихся результатов.

Какой бы курс вы ни выбрали, мы уверены — это будет правильный выбор! Ведь на планете Free Publicity School действует особенно сильная гравитация в виде полезных знаний и самой дружелюбной атмосферы.

XVIII ежегодная аналитическая конференция

«Российский лизинг: перспективы и вызовы 2020»

12 декабря 2019 года, Москва



ПРОГРАММА

- ◆ «Эксперт РА»: презентация исследования лизингового рынка по итогам 9 месяцев 2019 года и рэнкинга участников рынка
- ◆ ОЛА: «Взгляд на рынок со стороны Объединенной лизинговой ассоциации»
- ◆ «БизнесДром» и «ОПОРА РОССИИ»: «Лизинг для МСП: тенденции в цифрах»
- ◆ Сессия 1. Господдержка, тренды и перспективы развития лизингового рынка
- ◆ Баттл: лизингодатели vs лизингополучатели
- ◆ Сессия 2. Лизинг будущего: цифровизация, новые отрасли, услуги и сервисы

КОНТАКТЫ

По вопросам спонсорского участия:

Елена Николаенко («Эксперт Бизнес-Решения»),
nikolaenko@expert-business.ru, +7 (495) 234-34-16
Павел Самиев («БизнесДром»),
info@bizdrom.com, +7 (495) 005-32-71

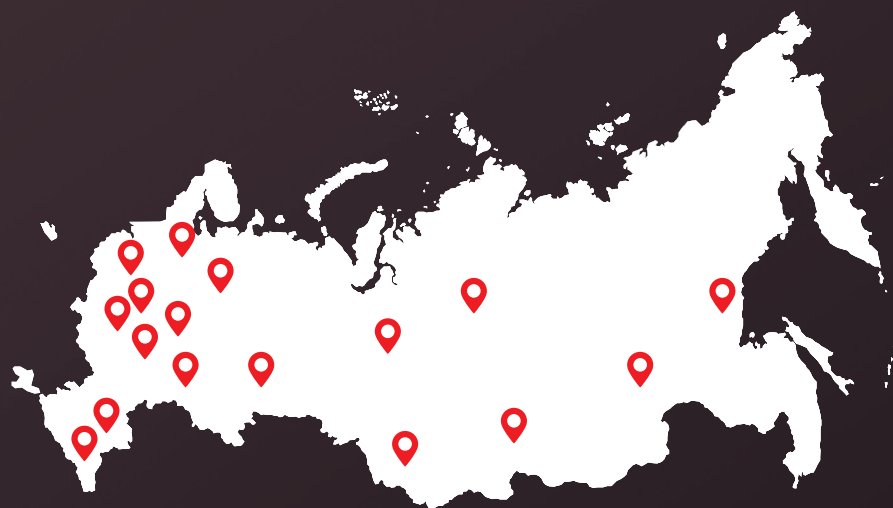
По вопросам участия в мероприятии:

Дарья Глазова («Эксперт Бизнес-Решения»),
glazova@expert-business.ru, +7 (495) 225-34-44 (доб. 3477)
Анна Аронова («БизнесДром»),
a.aronova@bizdrom.com, +7 (495) 005-32-71

СТАНЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ИЗДАНИЯ
«БИЗНЕС-ЖУРНАЛ»

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал



Первоначальные
вложения в запуск

от 900 000 ₺

включая стоимость
паушального взноса

Полная окупаемость
вложений

от 6 месяцев

с момента запуска

✉ Partner@business-magazine.online

☎ 8-915-694-44-49

Реклама 16+