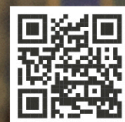


#6 (272) 2019

Ф Е Д Е Р А Л Ь Н Ы Й

БИЗНЕС журнал

16+



Цифровые версии журнала
business-magazine.online

ЮРИЙ ПРИПАЧКИН,
Российская ассоциация
криптоиндустрии и блокчейна:

«ЦБ БОИТСЯ ПОТЕРЯТЬ КОНТРОЛЬ»

ISSN 1819-267X
19006
9 771819 267007

SHARING ECONOMY —
экономика добрых
чувств

25

ДОМАШНИЕ
ИННОВАТОРЫ —
КТО ОНИ?

30

ТРЕТЬЕ ИЗМЕРЕНИЕ
БИЗНЕСА

48

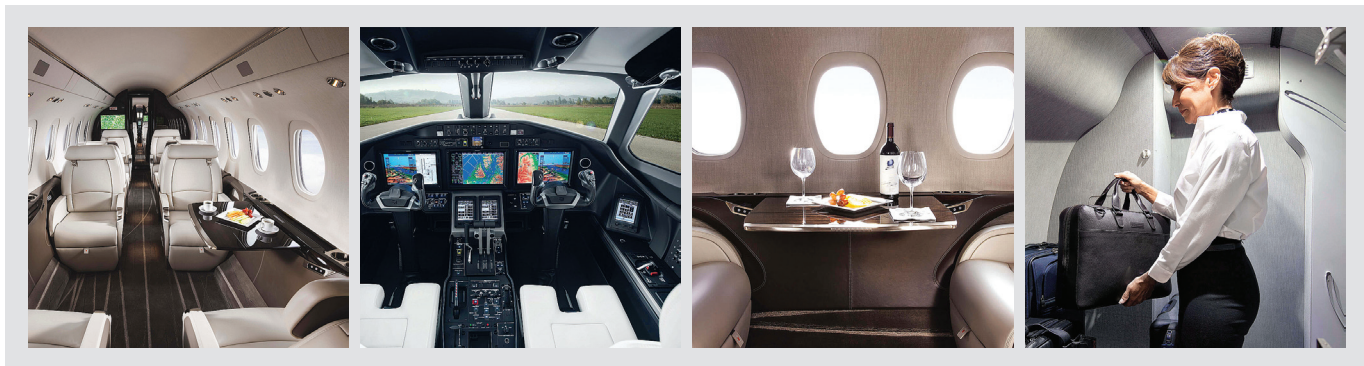
БИЗНЕС НА БОЛЬШОЙ ВЫСОТЕ



«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

№ 6 (272) за 2019 год

Федеральный номер:
 • дата выхода печатной версии — 03.06.2019
 • дата выхода цифровой версии — 05.06.2019

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

Управляющий директор:
 Кондрашина Оксана

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, Анастасия Панюкова,
 Наталья Лобода, Мария Федорова

Корректор: Ольга Макеева

Менеджер по развитию: Юлия Тимошина

Верстка: Сергей Ларшин

Отпечатано в ООО «Борус-Принт»,
 Адрес: 300041, г. Тула, ул. Сойфера, 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

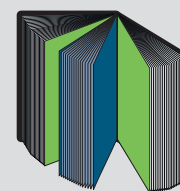
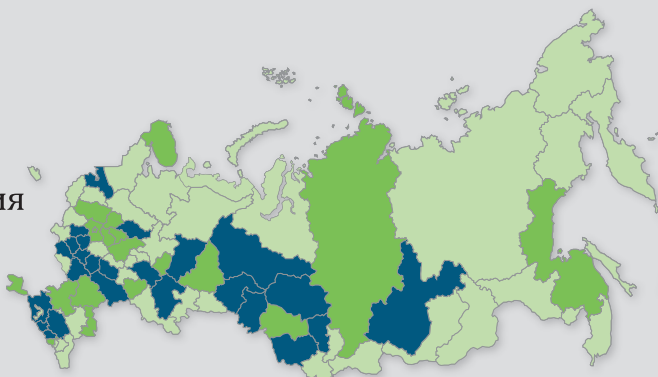
Региональные версии «Бизнес-журнала»

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 Глуценко	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	Рафаэль Байрамов	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.



ВОКРУГ БИЗНЕСА

10

БЛОКЧЕЙН: ДОРОГО ИЛИ ЦЕЛЕСООБРАЗНО?

Децентрализованные технологии — самая многообещающая инновация XXI века?

14

ЛЮДИ ЕСТЬ ЛЮДИ

Роботизация в маркетинге и продажах: СЕГОДНЯ, ЗАВТРА или ВЧЕРА?

ПЕРСОНА

ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ НЕ ПРОЙДЕТ!

Почему в Госдуме так боятся закона «О цифровых финансовых активах», чего боится ЦБ, и чего нам всем это будет стоить? Говорим об индустрии криптовалют и развитии блокчейн-технологий с персоной номера. Интервью с президентом Российской ассоциации криптоиндустрии и блокчейна (РАКИБ) Юрием Припачкиным.



МЕХАНИКА БИЗНЕСА

20

ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ

Что руководитель должен знать об управлении оркестром талантливых людей?

22

ПРОКАЧАЙ PROFSKILLS, ИЛИ ИГРЫ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ

О новых формах вовлечения персонала в бизнес-процессы.



6



к **2025** году

экономика совместного потребления достигнет объемов в 335 млрд долларов

2,5
МЛН ЧЕЛОВЕК

подрабатывают и работают благодаря онлайн-биржам фриланса в России

ЭКОНОМИКА ШЕРИНГА В ЕВРОПЕ

в ближайшие 10 лет будет расти на 35% в год, считают аналитики PwC: это почти в 10 раз быстрее, чем вся экономика ЕС

26

ЭКОНОМИКА ДОБРЫХ ЧУВСТВ. SHARING ECONOMY

Делимся, делимся, отдаем, скидываемся — модели сверхнового потребления. Чем каршеринг отличается от карпулинга, и почему в России ВСЕ ПО-ДРУГОМУ?

30

ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ СЧАСТЬЕ

В чем оно — новое потребительское счастье? Кто такие домашние инноваторы? Что придет на смену обладанию?

36

УКОЛ ГУМАНИЗМА

Кому его стоит сделать из российских компаний? Рассказет Гарретт Мартин Джонстон — CEO и основатель консалтинговой компании «Macroscopic Consulting Asymmetric Strategies».

42

Что должен делать врач: лечить или зарабатывать? Об этике, уникальности как инструменте конкурентной борьбы и пути частной медицины в будущее говорим с владельцем сети клиник детской офтальмологии Игорем Азнауряном.



59

СПОКОЙСТВИЕ, ТОЛЬКО СПОКОЙСТВИЕ!..

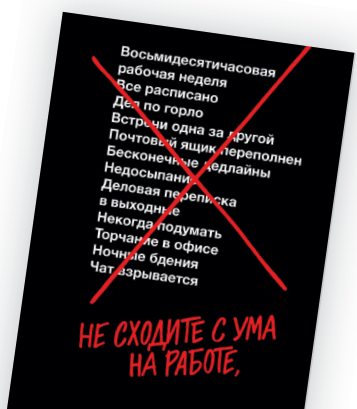
Это здорово — наконец, осознать, что спокойствие — это 40 часов в неделю, перестать себя «грызть», что где-то не доработал. Книжки для бизнеса и души — в нашем обзоре.

48

Куда приводит кривая Эббингауза? Immersive Learning, или обучение с эффектом присутствия. Виртуальная реальность — новая технология корпоративного обучения. Потратимся или сэкономим?

54

Куда растет fashion? Источники трафика в онлайн и офлайн, омниканальность как главный тренд в ритейле.



Росстат признал ошибку и отозвал данные о промышленности. Подобного в истории ведомства еще не случилось

Вот что заявило ведомство в своем официальном сообщении: «Росстат отзывает ранее опубликованную информацию «О промышленном производстве в январе–апреле 2019 года». Ведомство провело служебную проверку, в результате которой выяснилось, что ошибка была допущена по вине одного из производителей, подавших неверную отчетность. Речь идет о добывающем предприятии из Ямало-Ненецкого АО. Это привело к тому, что данные о динамике и объемах добычи природного газа, а также индекс промышленного производства, указанные в публикации, были рассчитаны неверно. Во вновь опубликованных данных годовой прирост промышленного производства понижен с 4,9% до 4,6%. После корректировки сведений оказалось, что добыча природного газа в апреле 2019 года составила 2,6% в годовом выражении, для сравнения: в предыдущем сообщении Росстат заявлял о приросте на 1,6%.



Российский топливный союз предупредил заместителя председателя правительства РФ Дмитрия Козака об обострении ситуации на топливном рынке

В официальном письме, направленном на имя чиновника, названы причины обострения. Прежде всего, это рекордный рост оптовых цен на моторное топливо. Среди причин называются запланированные на весну массовые ремонты мощностей ряда крупных НПЗ, уменьшение объема поставок топлива на внутренний рынок из-за повышенного спроса, увеличение поставок топлива на экспорт. Члены Союза обращаются к Козаку с просьбой повлиять на небывалый скачок оптовых цен на бензин.

Ответ вице-премьера не заставил себя долго ждать. Дмитрий Козак считает, что говорить об обострении ситуации на российском топливном рынке рано, и оснований для этого нет.

«Мы мониторим ситуацию на рынке, биржевые цены, как и ожидалось, немного поднялись в связи с тем, что и мировые цены на моторное топливо немного поднялись. Но сегодня это преждевременная тревога», — заявил вице-премьер. — Тот уровень биржевых цен, который есть сегодня, обеспечивает достаточную маржинальность для розничного сегмента. Оснований для такой тревоги нет».

Всемирно известный шеф-повар и телезвезда Джейми Оливер закрывает рестораны по всему миру

Из 25 ресторанов Джейми Оливера в Великобритании могут закрыться 22. Это касается как сети Jamie's Italian, так и еще нескольких отдельных заведений. Работу могут потерять более тысячи человек.

Вот что написал сам Джейми на своей страничке в Фейсбуке: «Я опустошен тем, что наши любимые британские рестораны попали под закрытие. Я глубоко опечален этим результатом и хотел бы поблагодарить всех людей, которые вкладывали свои сердца и души в этот бизнес на протяжении многих лет». Джейми Оливер является владельцем, совладельцем, а также лицом десятков ресторанов. Некоторые из них уже переданы во внешнее управление и в них начата процедура банкротства.

Также закрыты заведения Оливера в Стамбуле. В Великобритании пока еще работают 23 ресторана Jamie's Italian, есть надежда, что владельцу удастся договориться о снижении арендной платы.

Британская пресса пишет, что главными виновниками предбанкротного состояния бизнеса ресторанной звезды Джейми Оливера стало плохое управление, менеджмент, на который не первый год жалуются посетители заведений. На сегодняшний день рейтинги ресторанов Джейми находятся на критически низком уровне. Как результат — снижение посещаемости и резкое падение доходов: за минувший год убытки сети Оливера составили около 13 миллионов фунтов стерлингов.



Только 7% россиян боятся увольнения с работы

Порядка 68% опрошенных не испытывают страхов, связанных с работой. Эти данные обнародовал в регулярном исследовании портал Superjob. И все же боязнь потерять работу — самая распространенная фобия работающего населения страны, пишут в официальном сообщении авторы исследования. Чего еще боятся сограждане? Еще по 3% респондентов опасаются невыплаты зарплаты и нестабильности в компании, 2% — руководства и коллектива организации. У большинства россиян нет фобий, связанных с работой. Вот, пожалуй, главный вывод, который можно сделать на основании обнародованной статистики. Также стоит отметить, что за последние пять лет число российских граждан, которые не испытывают особых переживаний по поводу работы, выросло с 62% до 68%.

Ассоциация компаний розничной торговли (АКОРТ) продолжает борьбу с высокими, по их мнению, отчислениями за эквайринг

В конце мая организация предупредила Ассоциацию банков России о риске повышения цен на продукцию в торговых сетях из-за высоких ставок по эквайрингу.

По данным АКОРТ, оплата банковскими картами обходится организациям дороже, чем прием наличных.

«В продовольственных торговых сетях — членах АКОРТ, по данным отчетности по МСФО, затраты на эквайринг составляют 0,4–0,8% от товарооборота. При этом затраты на инкассацию и пересчет наличных денежных средств составляют около 0,2%. Таким образом, оплата банковскими картами обходится организациям торговли в четыре раза дороже, чем прием наличных денежных средств с последующей их инкассацией», — говорится в официальном письме, направленном банкирам.

Ритейлеры отмечают, что доля затрат на эквайринг в общем объеме затрат в продовольственных торговых сетях выросла с 2,8% в 2014 году до 4,44% в 2019 году. По данным АКОРТ, в непродовольственных сетях ставки по эквайрингу в два раза выше и составляют порядка 1,6–1,7% от оборота по платежным картам.



Продажи новых люксовых автомобилей в РФ выросли на 12%

Объем российского рынка новых автомобилей сегмента Luxury в апреле 2019 года составил 172 единицы — на 12,4% больше, чем годом ранее. Таким образом, падение продаж люксовых машин, которое продолжалось три месяца подряд, закончилось, отметили эксперты аналитического агентства «АвтоСТАТ».

Бестселлером в люксовом сегменте, как и прежде, остается седан Mercedes-Benz Maybach S-Class, на долю которого в апреле пришлось около 30% продаж люксовых машин (в количественном выражении — 53 ед.). Второе место занял Bentley (51 ед.), а третий результат делят Lamborghini и Rolls-Royce, которые разошлись тиражом по 20 экземпляров. Затем следуют Maserati (18 ед.), Ferrari (6 ед.) и Aston Martin (4 ед.). По территориальному признаку больше всего продаж люксовых авто пришлось на столичные регионы: Москву (50,1%, или 87 ед.), Подмоскovie (22 ед.) и Санкт-Петербург (20 ед.). Еще восемь таких машин было реализовано в Краснодарском крае, по четыре — в Свердловской и Ростовской областях, в Новосибирской области и на Камчатке — по три, в Приморском крае, Татарстане, Нижегородской и Липецкой областях — по две.

Российский ресторанный холдинг WRF объявил о продаже первых в стране искусственных бургеров от стартапа Beyond Meat

Стартап Beyond Meat производит аналог мяса из ингредиентов растительного происхождения. Продукты имитируют вкус, текстуру и запах настоящего мяса. В основе котлет для бургеров — изолят горохового белка, рапсовое и кокосовое масло.

Продукция Beyond Meat представлена в более чем 33 тысячах магазинов, ресторанов, отелей и других заведений. В частности, бургеры есть в меню ресторанов TGI Fridays и Carl's Jr. На Amazon котлеты от Beyond Meat продаются по цене от \$4,38 за штуку.

Производитель искусственного мяса Beyond Meat планирует привлечь до \$183,8 млн в ходе IPO, рассчитывая использовать растущую популярность веганства. Компания собирается потратить большую часть средств на исследования и разработки, а также увеличение мощностей. Среди инвесторов Beyond Meat — крупнейший в США производитель мяса Tyson Foods, актер Леонардо ДиКаприо и сооснователь Microsoft Билл Гейтс.



ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ НЕ ПРОЙДЕТ!

Рассмотрение законопроекта «О цифровых финансовых активах» в Госдуме снова не состоялось: депутаты словно не знают, с какого края подойти к теме, и всеми силами «отбрыкиваются» от принятия решений. Ожидание закона затянулось. Россия рискует потерять всякие шансы создать мощную индустрию блокчейна и криптовалюты.

Явление есть, инфраструктуры нет, как и инструментов регулирования. Игроки рынка криптовалют уже страдают от правового вакуума: суды и Роскомнадзор регулярно закрывают криптообменники, ссылаясь на весьма двусмысленные руководства ЦБ. Регулятор, как считает собеседник «Федерального Бизнес-журнала» Юрий Припачкин, напуган происходящим и пытается отсрочить наступление ближайшего будущего, вместо того чтобы создать в России благоприятные условия для развития криптоиндустрии и блокчейна. О перспективах отрасли в нашей стране мы спросили президента Российской ассоциации криптоиндустрии и блокчейна (РАКИБ) Юрия Припачкина.

— Почему «буксует» закон «О цифровых финансовых активах»?

— Основная причина — жесткая позиция ЦБ РФ. Она обусловлена опасениями потерять контроль над финансовыми потоками, как внутри страны, так и на внешних рынках. Мы видим объективную незаинтересованность главного финансового регулятора страны в кардинальной перестройке экономического уклада, сопровождаемого внедрением новейших финансовых технологий, основанных на цифровых активах. Также имеет место страх потери своего главенствующего положения в области регулирования и управления доходами, получаемыми за счет монопольного положения на рынке активов всего государства, отсутствие

мотивации в улучшении общеэкономических показателей страны.

Перспектива утверждения закона в Госдуме обратно пропорциональна динамике экономических показателей РФ: она появится в случае ухудшения дел в экономике. Тогда структуры, отвечающие за рост экономики в целом, будут наделены достаточными полномочиями, чтобы сломить сопротивление ЦБ. На сегодняшний день можно прогнозировать, что раньше осени законопроект точно не примут в окончательном чтении.

— Вы заявляете, что в той версии, в которой законопроект «О цифровых финансовых активах» поступил в Госдуму, он не имеет смысла для бизнеса. Почему?

— По мнению игроков рынка, членов РАКИБ, в случае принятия законопроекта в том виде, в котором он сейчас проходит чтения в Государственной Думе РФ, программная цель, а именно формирование благоприятной регуляторной среды для развития цифровой экономики, неотъемлемой составляющей которой являются цифровые активы, не только не будет достигнута, а наоборот: вне закона окажутся такие основополагающие понятия, как публичный блокчейн, майнинг, криптоактивы.

Нормативно-правовые акты, направленные на легализацию криптоиндустрии, должны были появиться еще летом 2018 года, исходя из поручений президента Путина правительству и Центробанку, данных осенью 2017 года. Еще тогда поднимались вопросы о необходимости определения статуса понятий «криптовалюта», «токен», «смарт-контракт», регулирования майнинга и ICO. Для решения этих задач в январе 2018 года в Госдуму был внесен тот самый проект закона «О цифровых финансовых активах». Криптовалюта тогда определялись как один из видов цифрового актива, а майнингом законодатели считали добычу криптовалют.

100 %

составляет ежегодный рост российской блокчейн-экономики



Но в новой версии законопроекта, подготовленной осенью 2018 года, вопросы майнинга и обращения криптовалют не затрагивались вовсе. Поправки вызвали критику со стороны бизнес-сообщества: против принятия нового закона в предложенном варианте выступали РСПП, РАКИБ и АНО «Цифровая экономика». В частности, РАКИБ потребовала не ограничивать выпуск токенов, легальный оборот криптовалюты, сделки с криптовалютой и токенами в «публичном» блокчейне и напрямую между владельцами токенов и криптовалюты. В РАКИБ также считают, что закон должен предусматривать специальный механизм идентификации владельцев криптовалют (это позволит легализовать их оборот) и порядок совершения сделок в электронной форме.

Основная сложность на данный момент — донести до ряда российских чиновников, задействованных в процессе разработки регуляторных правил, простую мысль о том, что попытки регулировать децентрализованную индустрию по методу «нефтяной иглы» являются контрпродуктивными. Если государство хочет привлечь иностранные инвестиции и сохранить в пределах российской юрисдикции отечественных игроков крипторынка, то оно должно создать выгодные с точки зрения ведения бизнеса льготные условия. Запреты должны быть минимальными, а законодательный подход гибкий, иначе мы рискуем попасть в ситуацию, когда иностранные инвесторы сюда не придут, а отечественные игроки будут строить свой бизнес в странах с более мягким законодательным регулированием.

Предложенный подход к регулированию не откроет перспектив для полноценного создания и развития новой цифровой экономики в РФ, не создаст благоприятного инвестиционного климата, окончательно отсечет российский бизнес от возможности получения

иностраннх инвестиций и будет побуждать российских инвесторов и российские проекты к уходу в более лояльные иностранные юрисдикции.

Кроме того, нынешняя версия законопроекта может дать основание фискальным и правоохранительным органам использовать его для применения карательных санкций в отношении субъектов, применяющих новые финансовые сервисы в хозяйственной деятельности.

— Чего, на ваш взгляд, опасаются власти и ЦБ в связи с развитием рынка криптовалют и технологии блокчейн? Насколько эти опасения справедливы?

— Сложности правового регулирования цифровой экономики и формирующихся новых производственных отношений связаны в первую очередь с риском потери контроля со стороны национальных регуляторов над финансовыми потоками, особенно в части противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (ПОД/ФТ или AML). Тем не менее в мире достаточно позитивных примеров, когда эти проблемы успешно решаются как на техническом, так и на организационном уровне, нужна лишь достаточная политическая воля национального руководства. Ближайшим таким примером для нас мог бы быть проект развития цифровой экономики в Белоруссии, где Декретом Президента «О цифровой экономике» введен особый правовой режим с конца 2017 г.

— Каков зарубежный опыт регулирования крипторынка?

— Этот опыт различен. Существуют страны с максимально лояльным законодательством, где криптовалюта используется наравне с традиционной валютой,

например, в Швейцарии (кантон Цуг), Сингапуре и на Мальте.

Страны-лидеры мировой экономики активно используют принципы саморегулирования отрасли. В частности, отраслевые СРО действуют на территории Японии, Великобритании, Южной Кореи, Австралии, ряда государств Европейского Союза. Если же говорить об Америке, то криптовалюты в США регулируются и на федеральном уровне, и на уровне штатов. При этом регулирование разнится от штата к штату. Отмечу, что либеральное законодательство в отношении криптовалют практикуется не только в западных странах, но и у наших ближайших соседей — в Республике Беларусь, которую я упомянул выше. В мире сейчас идет гонка регуляторов: кто первым предложит лучшие условия для криптоэкономики, тот и аккумулирует экономический капитал новой цифровой экономики. Именно страна — победитель гонки регуляторов станет финансовым центром мировой криптоэкономики.

— В некоторых странах мира криптовалюты уже являются материальной ценностью. В России заговорили о создании крипторубля. Насколько близок к реализации этот проект?

— В ближайшей перспективе создание крипторубля не планируется. Локальные местные валюты существуют во многих странах мира, например, в Германии, и надо отметить, что их появление не приводит к коллапсу финансовой системы. Пока только Венесуэла выпустила свою национальную валюту — «эль петро». Насколько я знаю, руководство нашей страны внимательно следит за этим экспериментом. Возможно, по его итогам будут приниматься какие-то решения. Гораздо актуальнее было бы создание единой криптовалюты для консорциума стран, ЕАЭС, например. У стран, входящих в Союз, унифицирована торговая политика, таможенное законодательство, техническое регулирование. Появление своей цифровой валюты облегчит расчеты между государствами и позволит обходить санкции.

— Что вам известно о проекте по тестированию криптовалют на территории страны?

— Не берусь утверждать категорически, но есть ощущение, что это фейковый проект, призванный обозначить какое-то движение в правильном направлении, объективных возможностей к его реализации в стране нет.

— Знаете ли вы об эксперименте, который планировалось провести в четырех регионах страны: разрешить работать с криптовалютами, создать так называемые криптодолины?

— Инициативу мы поддерживаем, а ее отмену оцениваем как негативное, но, к сожалению, закономерное событие. Причины все в той же неконструктивной позиции ЦБ.

Стоит добавить, что у финансового регулятора нет необходимого уровня компетенций по данному направлению, что чревато серьезным отставанием России от общемирового экономического процесса.

— Что ждет рынок криптовалют в РФ в ближайшие несколько лет?

— Несмотря на то, что российскую отрасль блокчейн-технологий можно назвать молодой, в ней задействовано более двух миллионов россиян, это больше, чем работающих в космической отрасли. Темпы роста российской блокчейн-экономики составляют более 100% в год. Это динамичная и привлекательная отрасль как для профессиональных участников, так и для частных инвесторов. Будущее этой отрасли зависит от принятия законодательства, которое позволит ей развиваться в рамках российской юрисдикции.

— Как рынок криптовалют влияет на денежно-финансовую систему РФ?

— Инвесторы рассматривают криптовалюты как инструмент сбережения своих финансовых средств в ситуации растущей инфляции, колебаний курсов официальных валют, политической и экономической нестабильности. Ежегодный рост рынка криптовалют оказывает усиливающееся давление на денежное обращение в мире и на национальную экономику, однако в России это влияния пока что можно оценить как незначительное (количество криптовалют в обращении не превышает 0,2% наличности в масштабах государства).

— Когда мы будем расплачиваться в магазине криптовалютами?

— Наше глубокое убеждение, что для России, как и для других стран, очень важны проекты, с помощью которых обычные граждане в простой и доступной форме могли бы использовать криптовалюту в своей повседневной жизни: расплачиваться на заправках, в магазинах, платить налоги. Мы считаем, что необходимо реализовывать больше инициатив для реальной экономики и простых людей, более активно и смело внедрять криптовалюту на внутреннем рынке. Для такого развития необходимо вывести криптоиндустрию из «серой» зоны. РАКИБ как ведущая отраслевая организация работает над этим, используя механизмы саморегулирования рынка, стандартизации и верификации деятельности его участников. Однако достичь окончательной победы на этом поприще и добиться широкого распространения криптовалют в повседневной жизни мешает отсутствие законодательного регулирования.

— Каким образом блокчейн-технологии и криптовалюта могут изменить мир вокруг нас?

— Уверен, что будущее за блокчейн-технологиями. Их массовое внедрение может избавить мир от бюрократии, коррупции, нечестных выборов и невыполненных договорных обязательств.

Если же говорить о конкретных областях экономики, которые кажутся особенно перспективными с точки зрения технологии блокчейн, то это, прежде всего, финансовый и экономический сектор, информационно-коммуникационные технологии, торговля, телемедицина, наука и промышленность, автомобилестроение.

Структура децентрализованного цифрового реестра дает возможность использовать его одновременно всем



В МИРЕ ИДЕТ ГОНКА РЕГУЛЯТОРОВ: КТО ПЕРВЫМ ПРЕДЛОЖИТ ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ КРИПТОЭКОНОМИКИ, ТОТ И АККУМУЛИРУЕТ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КАПИТАЛ НОВОЙ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ ВНУТРИ СВОЕЙ СТРАНЫ. ИМЕННО СТРАНА — ПОБЕДИТЕЛЬ ГОНКИ РЕГУЛЯТОРОВ СТАНЕТ ФИНАНСОВЫМ ЦЕНТРОМ МИРОВОЙ КРИПТОЭКОНОМИКИ

участникам рынка, что позволит намного быстрее и проще осуществлять сделки и вести бизнес. Блокчейн может в корне повлиять на весь принцип построения и ведения бизнеса во всем мире.

Я считаю, что мир может измениться буквально в течение нескольких лет. Мы находимся на пороге не только промышленной революции, с чем сейчас уже никто не спорит, но и революции философской, в преддверии смены понятий и системы координат. Эта система устанавливает совершенно другие отношения между государством и человеком, между государством и другим государством, где корпорации начинают играть роль банков, а банки уходят в прошлое и становятся финансовыми агентами. В самом центре криптоэкономики находится цифровой человек. Он как потребляет цифровые сущности, так и сам их создает, напрямую участвует в цепочке «peer-to-peer». Возникает новая сущность, цифровая воля, которая сразу закладывается в смарт-контракт. Это другая система отношений, которая никак не связана с аналоговой экономикой. Если в аналоговой экономике фундаментальным принципом является формула «товар — деньги — товар», то в цифровой экономике сущностью экономических отношений выступает принцип «деньги — человек — деньги». Понятие цифрового «я» является элементом нового виртуального мира, и именно через него человек будет строить свои экономические отношения. Возникают новые цепочки формирования стоимости. Стоимость может иметь не только товарный эквивалент, но и интеллектуальный.

Именно поэтому государство должно уделять большое внимание передовым носителям интеллекта, новаторам, визионерам, специалистам, создающим контуры нового цифрового мира.

— Цифровой профиль человека: кто сейчас на этом зарабатывает?

— Сегодня цифровой профиль не принадлежит своему собственнику, он раздает его направо и налево, зачастую даже не осознавая этого, полностью теряя контроль над его использованием. Цифровой профиль человека эксплуатируется посредниками: социальные сети, операторы связи, медицинские и финансовые учреждения и т. д. получают весь доход от обладания им. Абонент не только не получает дохода, но и полностью утрачивает возможность влиять на свой цифровой профиль: из потребителя сервисов и информации он превращается в продаваемый на рынке товар. Противопоставить этому можно только новейшие решения в области создания доверенной среды на базе технологий распределенного реестра и блокчейна, защитив персональные данные человека приватным ключом. Но во главе угла должна стоять принципиально новая концепция взаимоотношений, в том числе и правовых, связанных с качественно новой формой собственности. Говоря коротко, это должны быть партнерские, а не односторонние и хищнические отношения.

БЖ

БЛОКЧЕЙН: ДОРОГО ИЛИ ЦЕЛЕСООБРАЗНО?

Децентрализованные технологии — это, пожалуй, самая многообещающая инновация XXI века. Однако в последнее время голоса критиков звучат все громче и настойчивее. Даже среди тех, кто профессионально исследует блокчейн, нет единого мнения, какое будущее его ждет.

Данные — это «виртуальное золото» XXI века, они очень востребованы и поэтому находятся под постоянной угрозой коррупции, манипуляций и воровства. Удивительное оружие против этих угроз называется блокчейн. Децентрализованная технология обеспечивает зашифрованную, защищенную от подделки и прозрачную передачу данных в сети. Заключение контрактов становится проще и прозрачнее, например, при страховании или сделках с недвижимостью. В финансовых операциях можно предотвратить отмывание денег и коррупцию, а при использовании технологии в логистике отслеживать, распределять и транспортировать груз становится значительно проще и быстрее. Подделывать продукцию гораздо сложнее, поскольку все ее компоненты можно теперь проследить по цепочке поставок вплоть до источников сырья. Блокчейн может также привести к радикальным изменениям в управлении энергетическими системами или даже целыми государствами и в значительной степени автоматизировать финансовые рынки.

ГЛОБАЛЬНЫЙ И СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ

Первой областью широкого применения технологии блокчейн была децентрализованная криптовалюта биткоин, которая изначально вызвала огромный интерес благодаря колоссальному росту цен. Даже корпорации уже давно экспериментируют с технологиями блокчейна, что, согласно TrendingTopics (www.trendingtopics.at), приведет к росту мирового рынка до 10 миллиардов долларов в течение

следующих пяти лет. Управляемая Linux Foundation платформа Hyperledger с открытым исходным кодом уже используется более чем 260 банками и корпорациями, такими как Deutsche Telekom, Alibaba Cloud, Airbus, American Express, Daimler и Intel. Они предоставляют коды и инструменты, организуют вебинары и обучающие курсы для дальнейшего развития этой новой технологии.

Австрийская компания InsurTech Dolphin Technologies (www.dolph.in) также переносит часть своего приложения «Mobilio» на блокчейн. Люди, которые не используют свой мобильный телефон во время вождения, набирают очки, которые затем можно обменять на токены Mobilio. Эти токены можно затем использовать для покупки услуг у страховых компаний и их партнеров. На самом деле наш токен — это настоящая валюта. Биткоин и эфир в настоящее время в большей степени выступают в качестве спекулятивных средств, нежели платежных инструментов. Dolphin Technologies использует публичный блокчейн, чтобы завоевать доверие сообщества, это гарантирует, что в обращении находятся только токены, «отчеканенные» пользователями. В итоге не может быть искусственного переизбытка или дефицита токенов.

ТРЕВОЖНАЯ КРИТИКА

Вопреки всеобщему энтузиазму все чаще слышны критические высказывания в отношении технологии блокчейн. Консультанты из компании McKinsey считают, что шумиха вокруг блокчейна преувеличена, и не дают однозначно положительной оценки технологии: она будет слишком дорогой, слишком сложной и во многих случаях ненужной. Они верят, что она не выйдет за



**ГАРАЛЬД
ТРАУЧ**

эксперт по технологиям,
генеральный директор
Dolphin Technologies

БЛОКЧЕЙН МОЖЕТ ТАКЖЕ ПРИВЕСТИ К РАДИКАЛЬНЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ В УПРАВЛЕНИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ ИЛИ ДАЖЕ ЦЕЛЫМИ ГОСУДАРСТВАМИ И В ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ СТЕПЕНИ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ

ПУТЬ ИНФОРМАЦИИ

Проще говоря, блокчейн работает так: каждая транзакция для каждой единицы информации снабжена так называемым хэш-кодом, по которому ее путь можно проследить вплоть до соответствующего компьютера (узла), участвующего в сети. Вся информация и транзакции хранятся в узлах. На публичных блокчейнах транзакции видны всем, на частных — только соответствующей закрытой группе участников.



рамки своего статуса первопроходца, и предвидят его неопределенное будущее.

Конечно, вы должны тщательно продумать, нужен ли вам вообще блокчейн для соответствующего применения в бизнесе. На самом деле, транзакция на публичном блокчейне стоит очень дорого. «Транзакция на общедоступном блокчейне обходится примерно в миллион раз дороже стандартной транзакции через обычный интерфейс. Так есть ли смысл в такой дорогой системе? Это зависит от условий договора. Информация может быть настолько релевантной, или контракт настолько важным, что все это окупается. Еще один недостаток: по сравнению с обычными интерфейсами для финансовых транзакций публичные блокчейны очень медленные. В настоящее время блокчейн Ethereum может обрабатывать только около 20 транзакций в секунду. С другой стороны, платежные системы, такие как Visa, обрабатывают около 30 000 транзакций в секунду. Кроме того, на публичных блокчейнах все данные хранятся в отдельных узлах. На первый взгляд это кажется крайне неэффективным, и во многих случаях так оно и есть. Блокчейн имеет смысл, если нужно провести транзакцию между сторонами, которые не доверяют друг другу. Так называемые «умные контракты» позволяют выполнять определенные транзакции без посредника даже при условии более высоких затрат. Для выполнения транзакций с конфиденциальным контентом, который не должен быть виден третьим лицам, можно сделать это вне цепочки и просто записать подтвер-

ждение транзакции на цепочке. Это особенно важно для договоров страхования, при заключении которых происходит обмен личными данными и конфиденциальной информацией. Конечно, безопасность данных и защита от манипуляций крайне важны. Поскольку данные блокчейнов хранятся в нескольких местах, проводить махинации сложно. Существует гипотетическая проблема 51 процента: если кто-то контролирует более 50 процентов блокчейна, он может осуществлять манипуляции. Однако с современной точки зрения кажется невероятным, чтобы кто-то на публичных блокчейнах обладал большими вычислительными способностями, чем все остальные вместе взятые.

БЖ

БЛОКЧЕЙН- ПРОРОДИТЕЛЬ



**АЛЬФРЕД
ТАУДЕС**

научный директор
Исследовательского института
криптоэкономики WU

Электронная почта когда-то тоже была всего лишь новым приложением, и было совсем непонятно, чего ожидать. Блокчейн также приведет к появлению множества совершенно новых приложений, которые будут доминировать над всей экономикой. Мы находимся только на стадии проб и ошибок.

260 **БАНКОВ
И КОРПОРАЦИЙ**

используют блокчейн-платформу Hyperledger с открытым исходным кодом

ТОРГИ БЕЗ ПРЕДРАССУДКОВ

Доля участия малого и среднего бизнеса в электронных торгах растет. Эксперты советуют не жить предрассудками, внимательно читать законы и подзаконные акты и не бояться участвовать в закупках госкомпаний и корпораций. Тем более что государство готово упрощать систему, и очередные поправки вступят в силу уже в июле.

Участники рынка электронных торгов живут в зоне постоянной турбулентности. С одной стороны, госкомпании и корпорации стремятся оцифровать закупки, с другой, развитие новых технологий обязывает видоизменять площадки и расширять сервисы. О вовлечении малого и среднего бизнеса в закупочную деятельность крупных компаний и будущем рынка электронных торгов «Федеральный Бизнес-журнал» расспросил эксперта отрасли, генерального директора компании «ТЭК-Торг» Дмитрия Сытина.

— Какие основные аспекты малый и средний бизнес должен знать, чтобы стать активным и успешным участником рынка электронных закупок?

— Прежде всего, необходимо знать два закона: 44-ФЗ «О контрактной системе» и 223-ФЗ «О закупке товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Первый закон регламентирует государственные закупки за счет бюджетных средств, второй закон — о закупках крупных компаний с государственным участием. Сегодня таких компаний, осуществляющих реальные закупки в рамках только 223-ФЗ, более 4,5 тысяч. Если субъект МСП принимает для себя осознанное решение участвовать в закупках, то информацию о том, что и где закупается, он может получить в Единой информационной системе (ЕИС) закупок или на электронной площадке. Рекомендую оформить подписку на интересующие вас закупки. Кроме того, информация о закупках предоставляют специальные сайты-агрегаторы, доступ к услугам которых обычно платный.

— Комментируя поправки в 44-ФЗ и 223-ФЗ, вы говорили, что они выглядят спорно. Прошел почти год после принятия этих поправок. Можно сказать, что отработана практика их применения?

— Закупочное законодательство определяется, по сути, двумя основными законами, о которых я упоминал ранее. На практике система включает в себя множество подзаконных актов: постановлений, распоряжений и иных документов, которые профессиональному закупщику необходимо знать. Изменения, которые были внесены в законы и приняты в конце 2017 года, уже вошли в нашу жизнь. Тяжелее или легче стало работать, мне сложно сказать, мы просто по ним работаем, как и заказчики, поставщики, электронные площадки. Отбор электронных площадок тоже уже состоялся, теперь их стало восемь, включая новичков: нас, «ТЭК-Торг», и площадку Газпромбанка. Сейчас начался новый этап — разворот в сторону



Дмитрий Сытин, генеральный директор «ТЭК-Торг»

упрощения закупочной системы, в том числе для исполнения национальных проектов. Первые поправки, достаточно существенные, уже были приняты в мае 2019 года, а вступают в силу с июля и октября 2019 года и частично с 2020 года. Основная их задача — упростить планирование и проведение государственных закупок.

— Вы активно ратуете за привлечение субъектов МСП к участию в закупочных процедурах. Как вы вовлекаете малый и средний бизнес в работу на ЭТП?

— На сегодняшний день между нашей площадкой «ТЭК-Торг» и Корпорацией МСП действует соглашение о долгосрочном сотрудничестве. Мы осуществляем взаимодействие по орга-

низации мероприятий, направленных на увеличение доли закупки товаров, работ и услуг крупнейших заказчиков. Кроме того, готовим предложения, направленные на дальнейшее расширение мер поддержки субъектов МСП, в том числе в рамках совершенствования нормативно-правового регулирования в данной сфере. Также мы проводим большое количество обучающих семинаров для предпринимателей в субъектах Российской Федерации.

От себя лично хочу посоветовать предпринимателям не бояться, участвовать, не верить, что там «все свои», а просто внимательно читать документацию. Доля субъектов МСП среди поставщиков на «ТЭК-Торг», где закупки осуществляют Роснефть, Интер РАО, Зарубежнефть, Газпром бурение и другие крупные компании, — 62%. Значит, все возможно.

— Вы собирались увеличить объем договоров с субъектами малого и среднего бизнеса на вашей площадке с 50 до 100% до конца 2018 года. Получилось?

— Такого существенного роста, как я ожидал, у нас не произошло. Причины понятны. Первая: это отбор площадок. Фактически, до 01.10.2018 не было понятно, какие из площадок будут включены в перечень правительства. Это создавало неопределенность для заказчиков в выборе электронных торговых площадок для проведения закупок МСП. Вторая причина: продление для госкомпаний переходного периода по приведению своих положений о закупках в соответствие с 223-ФЗ до 01.01.2019. В 2019 году эта турбулентность уже отсутствует, поэтому мы рассчитываем на рост в сегменте МСП.

— Вы активно развиваете сервисы по реализации продукции клиентов, включая углеводородное сырье и нефтепродукты, имущество банкротов, финансовые сервисы. В какой стадии эти проекты?

— Все эти сервисы у нас успешно развиваются, мы видим хорошую динамику роста объемов. Секция реализации углеводородного сырья является нишевым сервисом и в настоящее время работает для нужд нашего самого крупного заказчика — Группы «Роснефть». За год объемы торгов выросли в разы и позволили крупнейшей нефтяной компании страны перевести тендер на реализацию углеводородного сырья в электронный вид.

Интернет-магазин малых закупок бурно развивается. Количество публикуемых закупок в нем растет каждый месяц. В нем работают не только наши текущие клиенты, но и новые заказчики, которые не проводят у нас большие закупки. Это очень удобный, гибкий инструмент как для заказчика, так и для поставщика. Интернет-магазин является простым и удобным механизмом для увеличения продаж.

Что касается имущественных торгов, с 1 октября 2018 мы получили право реализовывать государственное и муниципальное имущество, произвели все необходимые функциональные доработки, заключили соглашения с Росимуществом и Правительством Москвы и сейчас успешно проводим процедуры реализации имущества по 178-ФЗ. Также наблюдаем стабильный рост объемов реализации имущества компаний, выходим на новые рынки торгов по аренде лесных участков, рекламы и других.

— Правительство Москвы запустило портал поставщиков. Ваша компания — участник проекта. Расскажите о сервисе.

— Портал поставщиков формирует единое информационное и экономическое пространство для развития рынка закупок малого объема. Этому способствует активное подключение к интернет-ресурсу региональных информационных систем. В настоящее время на сайте ТЭК-Торг в секции «Маркет» доступна информация обо всех видах торгов, проводимых на Портале поставщиков г. Москвы. В свою очередь поставщикам и заказ-

ДОЛЯ СУБЪЕКТОВ МСП СРЕДИ ПОСТАВЩИКОВ НА «ТЭК-ТОРГ», ГДЕ ЗАКУПКИ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ РОСНЕФТЬ, ИНТЕР РАО, ЗАРУБЕЖНЕФТЬ, ГАЗПРОМ БУРЕНИЕ И ДРУГИЕ КРУПНЫЕ КОМПАНИИ, — 62%

чикам Портала поставщиков г. Москвы доступна информация о торгах в Секции «Маркет» ТЭК-Торг. Такая интеграция открывает новые возможности для участников закупок, позволяет предпринимателям значительно расширить потенциальные рынки сбыта, а заказчикам оперативно закрывать свои потребности в товарах и услугах.

— Что касается рынка электронных торгов, вы пророчили ему большие перемены: перераспределение долей рынка между существующими игроками, сокращение количества площадок в перспективе двух лет, рост новых игроков, в том числе занятых в отрасли гособоронзаказа, появление в отрасли новых цифровых сервисов. Что станет основными трендами рынка ЭТП в 2019–2020 гг?

— Мы уже наблюдаем перемены: закупки для МСП перетекли на восемь отобранных ЭТП. Думаю, что следом и закупки по 223-ФЗ сконцентрируются на этих же площадках.

И мы, и наши коллеги по цеху непрерывно работаем над новыми сервисами на основе анализа больших данных. Например, мы уже запустили сервис подбора поставщиков на базе машинного обучения и сейчас его активно используем в качестве внутреннего сервиса. Как только убедимся в его эффективности, выведем на рынок.

Параллельно мы участвуем в проекте по внедрению блокчейн-технологии для сервиса управления исполнением договоров, который до конца года уже должен заработать. Сейчас в стадии подготовки к запуску проект по автоматическому распознаванию и контролю документов на базе нейросети. Все те тенденции, о которых я говорил, начинают проявляться. Изменения не произойдут в один момент.

— Какова доля влияния на рынок государства? Ждете очередной пакет нововведений?

— Нововведений мы ждем почти каждый день. Часть из них уже принята в мае 2019. Я думаю, это не последние. Мир изменчив, жить и работать в нем непросто, но увлекательно.

БЖ

ЛЮДИ ЕСТЬ ЛЮДИ

Роботизация в маркетинге и продажах совсем близко. Робот в колл-центре окажется эффективнее человека. Уже сегодня мы просим погуглить голосовых помощников вместо нас. Совсем скоро мы будем заказывать у них пиццу или такси. А они в ответ научатся понимать по голосу настроения клиента.

В перспективе нескольких следующих лет на рынке бизнес-коммуникаций произойдут события, которые изменят одну из самых консервативных сфер деятельности в любой компании, — работу с клиентами. Она кажется гибкой и жадно впитывающей инновации, но на деле лишь малая часть предпринимателей не испытывает дрожи в руках, когда на последнем рубеже приходится что-то менять.

Вы можете создать действительно сильный продукт, вы можете сделать яркий маркетинг, но если что-то пойдет не так, когда потенциальный клиент, привлеченный вашей отличной рекламой, явится за вашим чудесным продуктом, то денег вы не увидите. Все, о чем вы мечтали, чем жили, во что вкладывали душу и кредиты, — сейчас в руках девушки или парня, который может что-то неверно услышать или не так понять, оказаться не в настроении, отвлечься, ошибиться с интонацией или с именем — и тут же все пойдет прахом.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Если говорить серьезно, то на горизонте до 2025 года за 90% коммуникаций между компаниями и людьми будут отвечать роботы. Искусственный интеллект как минимум способен принять на себя все типовые коммуникации: стандартные продажи, частые вопросы в службу поддержки, а это, пожалуй, основная работа операторов.

Сегодня компании думают, как сокращать расходы на контактные центры. Пытаются релоцировать их в регионы, где персонал обходится дешевле, или экспериментируют с моделями удаленной работы, когда операторы выходят на линию не из арендованного офиса, а подключаясь из дома. Вопросы оперативно-го управления контакт-центром и контроля качества прекрасно решены на существующих ныне коммуникационных платформах и для первого, и для второго случая, но...

люди есть люди. Просто представьте, что по какой-то причине часть ваших операторов взяла и не вышла на работу. Это значит, что некому поднять трубку, некому обзвонить клиентов с акционным предложением, некому ответить на элементарный вопрос, который раскрыт на главной странице вашего сайта, но клиенту просто лень читать, и он звонит. Любой, кто руководил контакт-центром или службой клиентского сервиса, знает: случится катастрофа. Самая малая из бед — время ожидания на линии увеличится в разы, за этим сначала последует рост пропущенных звонков, а затем вы недосчитаетесь выручки. Но совсем плохо станет тогда, когда вы поймете, что не сможете оперативно выключить всю рекламу, и она еще какое-то время будет генерировать обращения, то есть вы будете платить за клиентов, которым не сможете продать. Это уже не просто упущенная выгода, это прямые убытки.

Все изменится, когда позвонит клиенту вместо человека сможет робот, и робот ответит клиенту — не важно, в чате на сайте или голосом, сколько стоит ваша услуга по прайсу и какая будет скидка, если оформить договор на год.

Сколько человек вам нужно, чтобы одновременно звонить 10 клиентам? Очевидно же, 10! По статистике, двум не дозвонятся, а еще один не сможет говорить, потому что на совещании или едет в метро. Робот сможет позвонить не десяти клиентам и не двадцати, а одновременно сразу всем, кому надо. Вам не нужна будет армия операторов. Все, о чем придется думать, — это ширина вашего голосового канала.

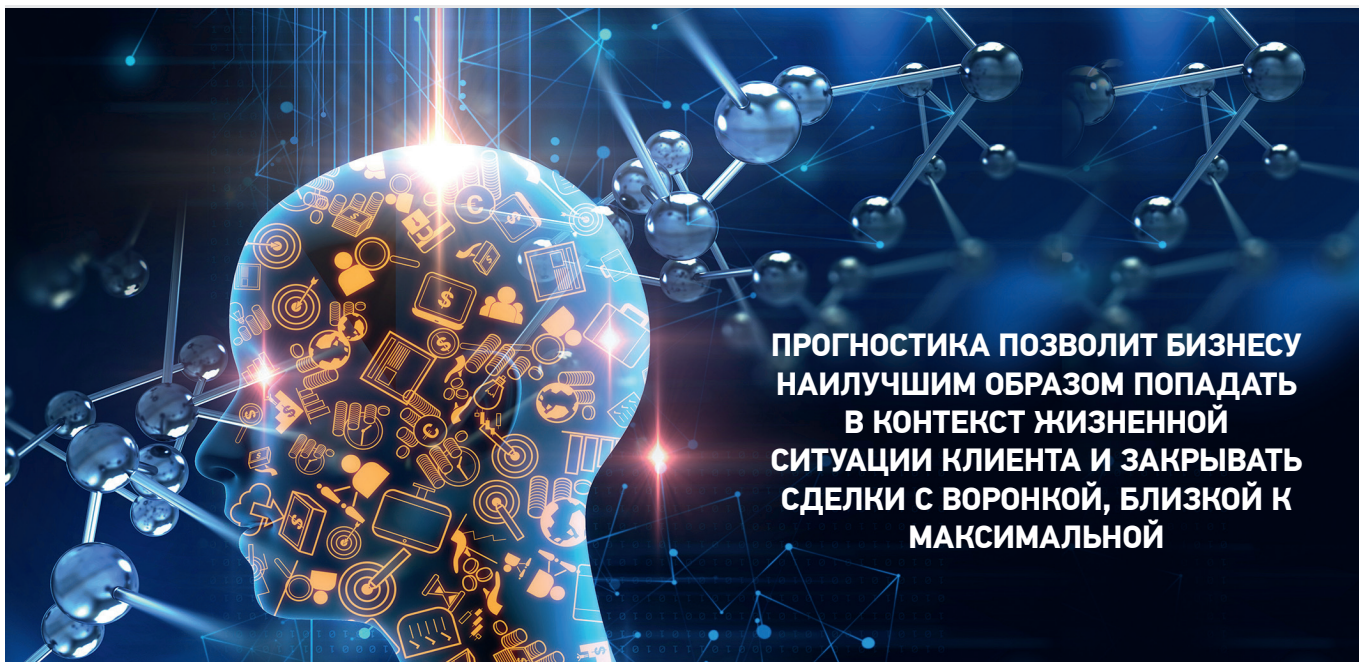
При этом робот не забудет набрать через 15 минут, если его об этом попросили. Робот не наругает, потому что ему не понравилось, как клиент ответил. Робот не забудет сделать кросс-продажу и обязательно напомнит о действующей акции. У человека это может выпасть из головы.

Есть забавное наблюдение. Многие компании работают по скриптам. То есть у продавца или консультанта есть готовый сценарий, по которому надо пройти. Технически человек должен произнести реплику,



**АНДРЕЙ
КОЗЛОВСКИЙ**

руководитель отдела маркетинга «Манго Теленом»



ПРОГНОСТИКА ПОЗВОЛИТ БИЗНЕСУ НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ ПОПАДАТЬ В КОНТЕКСТ ЖИЗНЕННОЙ СИТУАЦИИ КЛИЕНТА И ЗАКРЫВАТЬ СДЕЛКИ С ВОРОНКОЙ, БЛИЗКОЙ К МАКСИМАЛЬНОЙ

отметить реакцию собеседника, и скрипт предложит следующую фразу — развитие диалога, нацеленное на то, чтобы добиться в разговоре с клиентом определенного действия. Все предельно просто, но рано или поздно руководителю колл-центра приходится разбираться с невероятной проблемой. Всегда найдутся консультанты, которые устают от скрипта или начинают считать, что, как продавать или предлагать, они знают лучше. И осознанно нарушают скрипт, проверенный и перепроверенный в боях. В результате воронка продаж, конечно, устремляется вниз. И приходится искать проблему, а она неочевидна. На некоторых платформах есть такой функционал: можно прослушать запись разговора не всю целиком, а по конкретному участку сценария разговора. Буквально нажать мышкой на интересующий вас фрагмент под условным названием «что в этот момент должен был говорить оператор» и узнать, что же он на самом деле говорил.

ГДЕ У НЕГО КНОПКА?

Многих заботит, как к коммуникациям с роботами будут относиться люди. Я думаю, что неплохо. Судите сами: проблема очереди звонков, «оператор ответит вам через три минуты», перестанет существовать. Коммуникационные системы компаний смогут обслуживать бесконечное количество электронных собеседников, и никому не придется ждать ответ.

Робот знает и не забывает все, что ему положено знать и не забывать. Робот не оставит вас слушать музыку, пока ищет по прайс-листу позицию, о которой давно не спрашивали. робот не переключит вас на старшего робота только потому, что сам не уверен, как вам можно помочь.

Более того: если вас не предупредят, вы, скорее всего, вообще не сможете понять, что с вами говорит не человек. Боты будут общаться на естественном языке и будут понимать естественный язык.

Уж сейчас продвинутые в плане клиентского сервиса компании стараются выбирать из штата операторов своих колл-центров наиболее подходящих для вас собеседников. Известно, например, что люди старшего возраста быстрее находят взаимопонимание с ровесниками, чем с теми, кто заметно моложе. Поэтому если вам за 50, то грамотная компания сделает так, чтобы звонок с предложением, от которого вы не должны отказаться, поступит вовсе не от бойкого 20-летнего сотрудника. На ваш комфорт от общения с продавцом (а значит, на воронку продаж компании) сильно влияют такие вещи, как темп речи, количество пауз, регистр голоса, манера собеседника себя вести. Голосовые боты уже умеют подстраиваться, выбирая шуточный, дружеский или официальный тон, — в зависимости от вашего настроения. А в будущем они еще и научатся понимать, грустны вы или устали, и вести переговоры соответственно, потому что научились делать это идеально на миллионах ранее состоявшихся контактов с грустными и усталыми людьми.

Все эти рассуждения имеют смысл, если исходить из очевидной парадигмы, в которой вы как адресат коммуникации робота по тем или иным причинам очеловечиваете его. Но не факт, что вы будете так делать. Вы же не считаете, что говорящая с вами из айфона Сири — человеческое существо. И тем не менее голосовые помощники популярны, они никого не пугают и не отталкивают. Они — функция.

Кажется, что это все еще не более чем забавные игрушки, но фактически те же голосовые ассистенты уже участвуют в продажах. По крайней мере, в настройках интернет-рекламы продвинутые площадки отдельно учитывают трафик из виртуальных ассистентов и, соответственно, поиск, сделанный с их помощью. По синтаксису команды голосом отличаются от запросов, набранных с клавиатуры, и на уровне поисковика с ними нужно работать отдельно. Доля голосового поиска растет, то есть попросить робота погуглить вместо вас — уже обычное дело. Почему мы тогда должны считать, что кто-то откажется попросить бота привезти пиццу к восьми вечера?

В конечном итоге, компании всегда могут оставить за собой последнее слово. В «Приключениях Электроника» персонаж Караченцова в отчаянии кричал: «Где у него кнопка?!». Дайте своим клиентам «кнопку» — по первому требованию включайте им живого консультанта, и все будут счастливы.

НАС ВСЕХ ЗАМЕНИТ РОБОТЫ?

Искусственный интеллект пугает еще и потому, что в компаниях в связи с его внедрением грядут сокращения штатов. Роботы точны, умны и дисциплинированы, они еще и дешевы — в сравнении с десятками и сотнями специалистов контакт-центров, которые работают на вас сейчас. Да-да, то самое «скоро нас всех заменят роботы». Но, думаю, не всех и не скоро.

Роботы будут продавать простые продукты и популярные массовые услуги, но закрывать вместо звездных продавцов крупные сделки с длинным циклом или вести сложные переговоры они еще долго не смогут. На первом этапе они просто снизят нагрузку на консультантов-людей.

Так что живые люди в коммуникациях совершенно точно останутся — как минимум для участия в решении сложных клиентских проблем. А вот кому действительно стоит опасаться за свою работу — так это digital-маркетологам. Сегодня это дефицитные и дорогостоящие специалисты, за которых борются работодатели. Но через 5–6 лет бум сойдет на нет. И вовсе не потому, что на рынке появится в достатке нужных профессионалов. По большому счету, весь digital — это

математика, а роботы справляются с ней лучше. Кроме того, роботы благодаря развитым предикативным алгоритмам смогут решать еще одну проблему.

УДАЧНЫЙ МОМЕНТ

Каждый из нас сталкивался с ситуацией, когда уже купленный товар на протяжении еще долгого времени вам показывают в персонализированной интернет-рекламе. Маркетинг продавца просто не знает, что продукт уже куплен, и продолжает вам его предлагать, расходуя деньги. Компании с помощью искусственного интеллекта научатся автоматически делать кросс-продажи и рекламировать ассортимент, который по определенной логике сочетается с уже купленными вами продуктами. А если будут возвращаться к вам через рекламные каналы с тем же самым товаром, то только через определенное время, когда он понадобится вновь.

Вопрос своевременности того или иного предложения клиенту бизнес-коммуникации пытаются решать и сейчас. Продавцы и консультанты уже имеют возможность перед тем, как снять телефонную трубку, получить на экран сводку данных об интересах и предыдущих действиях клиента, чтобы построить коммуникацию с ним более эффективно. Но для этого человеку нужна идеальная реакция и потрясающие аналитические навыки. В будущем искусственный интеллект будет загружать ваш «информационный след», анализировать его и поручать роботам коммуникацию: отправить письмо или сообщение в мессенджере, сделать звонок с предложением, который с наиболее высокой вероятностью приведет к сделке, или запустить конкретному клиенту персональную рекламу.

В результате из нашей жизни, вероятнее всего, уйдут такие неприятные вещи, как спам или неуместные звонки с предложениями, которые нас не интересуют и никогда не заинтересуют. Прогностика позволит бизнесу наилучшим образом попадать в контекст жизненной ситуации клиента и закрывать сделки с воронкой, близкой к максимальной.

Не об этом ли всегда мечтал ваш директор по продажам?

БЖ



ВСЕГДА НАХОДЯТСЯ КОНСУЛЬТАНТЫ, КОТОРЫЕ УСТАЮТ ОТ СКРИПТА ИЛИ НАЧИНАЮТ СЧИТАТЬ, ЧТО, КАК ПРОДАВАТЬ, ОНИ ЗНАЮТ ЛУЧШЕ. ОНИ ОСОЗНАННО НАРУШАЮТ СКРИПТ, ПРОВЕРЕННЫЙ В БОЯХ. В РЕЗУЛЬТАТЕ ВОРОНКА ПРОДАЖ УСТРЕМЛЯЕТСЯ ВНИЗ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



НАЦИОНАЛЬНАЯ
ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ
«ПРИОРИТЕТ-2019»

ПРИЕМ ЗАЯВОК
НА УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ

Реклама. 18+

prioritetaward.ru

ОТРИЦАНИЕ МЕШАЕТ РАЗВИТИЮ

ДОЛГОВЕЧНОСТЬ МАРКСУ ОБЕСПЕЧИЛИ ЕГО НИСПРОВЕРГАТЕЛИ

Ещё в 1990-м я под обаянием модных тогда в нашей стране книг — прежде всего «Пагубной самонадеянности» Фридриха Августовича фон Хайека — уверовал в благотворность неограниченной свободы личности безо всякой оглядки на общество. Веру сию ныне велено именовать либерализмом.

Классический либерализм, зародившийся ещё в XVII веке, — поиск направлений и форм проявления свободы личности, совместимых с устойчивостью (и, значит, развитием: двигаться вперёд легче всего с надёжной опорой) общества. Данная ветвь философской мысли дала немало полезных плодов. Так, Адам Адамович Смит показал: при должной стабильности, позволяющей приемлемо точно прогнозировать последствия своих действий, свободные люди, направляемые опытом извлечения собственного блага, способны приносить друг другу практически такую же пользу, как если бы ими руководил единый замысел. Карл Хайнрихович Маркс, опираясь на концепцию Смита и вполне либеральную формулу «Свободное развитие каждого — условие

свободного развития всех», в экономических рукописях 1844 го года пришёл к выводу: наибольшую возможность свободного развития каждого способен дать коммунизм — вид устройства общества, где все средства производства принадлежат всем сразу, каждый работает в полную силу, движимый, прежде всего, стремлением использовать все собственные возможности, а всё созданное совместными усилиями распределяется сообразно личным потребностям. Поскольку накопленные к тому моменту представления о коммунизме были весьма далеки от свободы и располагались в про-

межутке между казармой и муравейником, Маркс счёл свои рассуждения парадоксальными, но, доверяя собственному разуму, посвятил остаток жизни поиску форм коммунизма, совместимых с либеральным идеалом, и путей их построения. По ходу работы он, в частности, доказал неизбежность исчерпания возможностей рыночного хозяйства, где каждый хозяйствующий субъект планирует свою деятельность самостоятельно, рассматривая всех прочих только как ограничения на область поиска оптимального плана.

Увы, данный вывод оказался едва ли не убийственным для всей экономической науки. Сильные мира сего, извлекающие своё могущество из рыночной системы, никоим образом не заинтересованы в её кончине или хотя бы серьёзном преобразовании. И те, кого подкармливают проходящие через них потоки житейских благ, с тех пор и по сей день осознают: за опровержение марксизма платят куда лучше, нежели за его дальнейшее обоснование и развитие.

Первые антимарксистские рассуждения живо напоминали фразу из «Письма учёному соседу» Антона Павловича Чехова: «Этого не может быть, потому что этого не может быть никогда». Потом усовершенствовались до уровня рассказа Василия Макаровича Шукшина «Срезал» или текста, вызубренного мною ещё в школе: «С точки зрения банальной эрудиции не каждый индивидуум, критически анализирующий абстракцию, способен игнорировать критерий сентиментальности. Но каждый обязан интересоваться эксбенефициальными явлениями в постэмбриональной сфере своего развития. Ибо цинизм его помыслов в данной концепции ассоциируется с мистификацией парадоксальных иллюзий. В то же время триадная диссоциация интерферирует как агглютинативная модуляция. А ты как относишься к сартровскому отрицанию действительности в смысле восприятия бытия индивидуумом?»



**АНАТОЛИЙ
ВАССЕРМАН**

писатель, политический консультант, журналист и многократный победитель интеллектуальных игр

Увы, все подобные трюки обладают существенным в науке недостатком — непрогнозируемостью. На их основе невозможны даже те расплывчатые предсказания, какие давал Маркс на основе собственной теории, неуклюжей, как все труды первооткрывателей: тем важно пройти подалеже вперёд, а шлифовкой и углублением обычно занимаются последователи. Пришлось разрабатывать методы внемарксистского предсказания хотя бы на считанные недели: и вероятность ошибки на такой дистанции невелика, и практическая ценность — хотя бы для биржевой игры — очевидна. А заодно — придумывать теории, способные убедить, что новые методы отличаются от марксизма качественно.

Популярнейшей оказалась теория предельной полезности. Мол, человек начинает задумываться об эффективном использовании ресурса, только когда тот подходит к концу. И последнюю доступную порцию ресурса направляет на применение, приносящее наибольшую пользу. А польза чаще всего оценивается субъективно. Значит, нет иного способа рационально применить все доступные ресурсы, кроме свободного рынка, где каждый действует исходя из собственных представлений о ценности разных вариантов.

Средствами теории предельной полезности удалось переформулировать многие достижения трудовой теории стоимости. По ней стоимость — точнее, себестоимость — товаров и услуг определяется общественно необходимыми — то есть типичными в данный момент и обеспечивающими наибольшую долю произведенного — затратами труда. Но трудовая теория лежит в основе рассуждений Маркса. В частности, обосновывает необходимость устранения из трудового процесса всех, кто получает долю созданного, не участвуя в создании. Именно такие люди наиболее склонны поддерживать ниспровергателей марксизма. Поэтому повторение готовых результатов назвали доказательством правильности самой концепции предельной полезности, хотя в науке давно известно: если новая теория верна, то старая действительно входит в неё как частный случай, но обосновать новую теорию можно только там, где она выходит за пределы старой. Тем не менее предельную полезность рекламируют даже когда её выводы очевидным образом противоречат реальности. Именно потому, что реальность противоречит интересам спонсоров данной теории.

Ссылками на субъективность оценки пользы обоснован и вышеупомянутый отказ оглядываться на общество: мол, его давление может только помешать нащупыванию предела полезности. Но адепты такой веры лишают себя возможности понимать — и тем более исследовать — общество как единое целое. Теория систем давно доказала: каждый уровень сложности структуры порождает собственные закономерности, не сводимые напрямую к закономерностям нижележащих уровней. Нынешняя версия либера-

лизма отказывается видеть всё не вписывающееся в пределы её понимания и тем самым выродилась в тоталитарную секту. И как обычно в таких сектах, рекомендации, основанные на её догматах, несовместимы с жизнью.

Убедившись в неработоспособности либероидного учения, начал искать иные способы исследования хозяйства, работоспособные именно на уровне общества. И довольно скоро с удивлением убедился: ничего лучшего, чем марксизм, по сей день не создано. Более того, сама эта классическая теория после смерти своего автора почти не доработана. Даже соавтор — Фридрих Фридрихович Энгельс — в годы, оставшиеся ему после смерти Маркса, ограничился публикацией накопленных черновиков да мелкими статьями по актуальным тогда вопросам. Лучшие же ученики Энгельса — Эдуард Яковович Бернштейн и Карл Йоханн Ян-Вацлавович Каутский — развивали только чисто экономическую часть теории, причём только в сторону поиска возможностей компромисса между владельцами средств производства и работниками на этих средствах. Политические следствия теории, включая возможность силового — революционного — изменения структуры общества, развивались уже чисто эмпирически. После первого же успеха — революции в России — теорию и вовсе заморозили не только за рубежом из страха следования тамошних жителей по нашему пути, но и в нашей стране из опасения использования новых научных достижений как инструментов политической борьбы между неизбежно возникающими группировками, имеющими разные воззрения на пройденный и предстоящий путь.

ПРИШЛОСЬ РАЗРАБАТЫВАТЬ МЕТОДЫ ВНЕМАРКСИСТСКОГО ПРЕДСКАЗЫВАНИЯ ХОТЯ БЫ НА СЧИТАННЫЕ НЕДЕЛИ: И ВЕРОЯТНОСТЬ ОШИБКИ НА ТАКОЙ ДИСТАНЦИИ НЕВЕЛИКА, И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ — ХОТЯ БЫ ДЛЯ БИРЖЕВОЙ ИГРЫ — ОЧЕВИДНА

Сложился парадоксальный порочный круг. Марксизм остаётся лучшим инструментом исследования хозяйства и общества как целого именно потому, что после его создания едва ли не всех серьёзных исследований нацелили на его опровержение любой ценой и любым способом. Не исключено, что дальнейшее развитие создало бы на основе марксизма нечто качественно иное, как сам Маркс во многом опроверг едва ли не каждого из тех, на чьи труды опирался. Но для такого продвижения нужно прежде всего вернуться к Марксу из нынешних далёких заблуждений, продиктованных внеаучными интересами.

БЖ

ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ

Как реализовать талант своих сотрудников и помочь им достичь реальных результатов? Что руководитель должен знать об управлении оркестром талантливых людей? Читайте подробную инструкцию из четырех шагов, которая поможет понять, как бороться за таланты и их потенциал.

Слушать Венский филармонический оркестр — особенное удовольствие, ведь, несомненно, это один из лучших оркестров в мире. И не без причины. Но что делает его таким выдающимся? Конечно, тот факт, что каждый из его музыкантов по отдельности — исключительно одаренный человек. Но даже лучший в мире оркестр не сможет достичь столь блестящих результатов, если каждому участнику в его составе не будет предоставлена возможность полностью раскрыть свой индивидуальный потенциал и максимально использовать личные таланты и навыки. То же самое относится и к управлению корпоративными талантами. В помощь руководителю — четырехступенчатая инструкция по управлению талантами. Ее цель — научить руководителей правильно мотивировать сотрудников с высоким потенциалом на то, чтобы они всегда стремились использовать в работе свои лучшие качества и регулярно показывать отличные результаты.

БОРЬБА И ТРЕВОГА

Более 20 лет назад мир впервые услышал о «войне за таланты». Этот термин в 1997 году ввел в своем исследовании McKinsey Стивен Хэнкинс, имея в виду все более сложный процесс поиска подходящих кандидатов на ключевые позиции. С тех пор мнения разделились: кто-то полагает, что битва за лучших из лучших окончена, в то время как другие утверждают, что как раз сейчас она получила новый импульс. В век цифровой трансформации борьба снова в полном разгаре и служит источником постоянной тревоги для бизнеса. В настоящее время управление талантами включает в себя гораздо больше, чем создание бренда работодателя, рекрутинг и удержание персонала. Необходим целостный подход.



ОДНОГО ТАЛАНТА МАЛО

Чтобы быть лучшим, одного таланта недостаточно. Наиболее серьезная проблема для компаний заключается не в том, чтобы найти таланты, а скорее в том, как выявить лучшие из них. Но как это можно сделать? На практике некоторые ключевые аспекты имеют решающее значение с точки зрения того, смогут ли талантливые сотрудники на самом деле раскрыть весь свой потенциал и максимально проявить свои лучшие качества. На всех уровнях руководства компании — от совета директоров до непосредственного начальства — должно быть понимание, что одного таланта недостаточно. Руководители должны постоянно анализировать лидерские компетенции и разрабатывать принципы управления талантами.

НА ПУТИ К ТАЛАНТУ

При разработке инструкции принципов управления талантами и решении вопросов, возникающих в данном контексте, исключительно важно помнить об общей корпоративной стратегии и уделять особое внимание следующим четырем шагам.



Доктор Астрид Кляйнханнс-Ролле,
управляющий директор WU Executive Academy

МНОГИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СОСРЕДОТОЧЕНЫ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ИННОВАЦИОННЫХ МЕТОДАХ И ИНСТРУМЕНТАХ. ОДНАКО, КАК И В ИСКУССТВЕ, КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИИ НЕ МОГУТ СУЩЕСТВОВАТЬ И РАЗВИВАТЬСЯ ВНЕ ПОДХОДЯЩЕЙ СРЕДЫ

часть процесса по предоставлению талантам пространства для гибкого мышления и экспериментов. Компании должны быть готовы к тому, что некоторые проекты изначально не будут структурированы на 100%. Прочные внутренние и внешние связи с другими специалистами внутри компании и вне ее играют ключевую роль в условиях «гибкой» (agile) организации. Совместная работа станет незаменимой в будущем. Множественность, то есть междисциплинарное взаимодействие талантов и навыков, становится решающим фактором. Как и в оркестре, командная работа — непереносимое условие для лучшего исполнения и достижения выдающегося результата.

ШАГ ТРЕТИЙ:

знайте свои таланты в лицо
и учитывайте их потребности

Нельзя приказывать человеку стать более мотивированным. Руководители должны понимать, что движет каждым отдельным сотрудником: чем он увлечен, с какими трудностями сталкивается и к чему стремится? Когда речь идет о мотивации талантливых специалистов к достижению блестящих результатов, компании должны создавать для этого подходящие условия, а также понимать, какие факторы могут оказывать стимулирующее воздействие. В прошлом люди не ставили под сомнение цели своей профессиональной деятельности, но это изменилось. Сегодня представители всех поколений хотят чувствовать, что то, чем они занимаются, имеет смысл и приносит пользу в более широком смысле.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ:

переосмыслите принципы руководства

Так или иначе, нам всем нужна собственная сцена. Обратная связь и признание — важные составляющие любого современного подхода к управлению талантами. Тем не менее они требуют, прежде всего, навыка, который зачастую не так широко распространен среди руководителей: умение слушать, задавать правильные вопросы и проявлять интерес к каждому сотруднику как к личности. И готовность позволить другим блистать. Действуя таким образом, вы вносите свой вклад в нечто замечательное: вы помогаете создать среду, в которой люди не боятся дать волю своим увлечениям, признают и принимают взаимные различия и уважительно взаимодействуют друг с другом. Зачастую традиционное иерархическое мышление сводит на нет возможность создания такой среды. Но для того чтобы люди проявляли себя и работали с максимальной самоотдачей, требуются как признание, так и оценка.

БЖ

ШАГ ПЕРВЫЙ:

развивайте правильные навыки
с прицелом на будущее

Так же, как оркестрам нужны не одни лишь скрипачи, организациям требуются сотрудники с разными навыками. Следовательно, руководители компаний должны четко осознавать, специалисты какого профиля им требуются и когда именно они требуются; сотрудники же, в свою очередь, должны понимать, в каких условиях они могут максимально использовать свои сильные стороны. Навыки, которыми обладают представители компании, имеют решающее значение с точки зрения их актуальности для выживания бизнеса в будущем. Таким образом, для организаций жизненно важно регулярно подводить итоги и оценивать, какие из необходимых навыков они уже имеют в своем распоряжении. Более того, им нужно понимать, знают ли они на самом деле об индивидуальных сильных сторонах отдельных людей и о том, что требуется для того, чтобы эти качества дополнить или развить.

ШАГ ВТОРОЙ:

создайте больше пространства
для раскрытия потенциала

Для успешного внедрения инновации необходимо пространство. Многие организации сосредоточены исключительно на инновационных методах и инструментах. Однако, как и в искусстве, креативность и инновации не могут существовать и развиваться вне подходящей среды.

Принятие сложностей начального периода (аналогичного прорезыванию зубов у младенцев) — неотъемлемая

ПРОКАЧАЙ PROFSKILLS

Мы живем в эпоху интертеймента. Мы привыкли, что нас повсюду развлекают. Если нет развлекательной составляющей, быстро становится скучно, в том числе на корпоративном тренинге. О новых формах вовлечения персонала в бизнес-процессы, повышении эффективности и командообразовании — колонка эксперта по геймификации бизнеса.

Испокон веков люди играют. Понятие «игра» встречается в языке всех народов мира с древних времен, и суть этого понятия имеет разные оттенки смысла: забавы, состязания, подражание и т. п. В 1938 г. об этом писал известный нидерландский историк и культуролог Йохан Хейзинга в своем трактате *Homo ludens* (с лат. — «Человек играющий»). Его сочинение посвящено всеобъемлющей сущности феномена игры (нидерл. *Spel*) и ее универсальному значению в человеческой цивилизации. Хейзинга отмечает, что культура рождается из игры и имеет характер игры.

РОДОМ ИЗ ДЕТСТВА

С детства мы учились воспринимать мир через игру. Играя, ребенок учится выражать эмоции, взаимодействовать, начинает лучше понимать себя, свои интересы и ценности. Взрослые продолжают играть, используя игру как одну из наиболее интересных и увлекательных форм взаимодействия: для оценки и развития способностей, чтобы установить новые рекорды и доказать себе и другим свои возможности. По последним данным, 58% жителей нашей страны играют в те или иные игры. При этом 77% из них играют хотя бы один час в неделю. 36% играет в игры на смартфонах, самые популярные из них — многопользовательские, позволяющие участникам знакомиться и взаимодействовать между собой.

В школах и вузах все больше используют игровые формы при обучении и оценке, и на занятиях такого рода преподаватели наблюдают более высокий процент посещаемости и оживленный интерес к предмету. Наконец, деловые игры пришли и в корпоративный сектор. За последние несколько лет они стали постоянно растущим трендом.

В школах и вузах все больше используют игровые формы при обучении и оценке, и на занятиях такого рода преподаватели наблюдают более высокий процент посещаемости и оживленный интерес к предмету. Наконец, деловые игры пришли и в корпоративный сектор. За последние несколько лет они стали постоянно растущим трендом.

ПОЛЬЗА ИЛИ РАЗВЛЕЧЕНИЕ?

Самый широко известный способ применения деловых игр — для отдыха и развлечения сотрудников. Игры,

как и квесты, становятся важной частью корпоративных мероприятий, делая их интересными, мотивируя сотрудников принять участие. В зависимости от количества участников и цели проведения мероприятия можно выбрать и включить в программу одну или несколько игр. Продолжительность игры для корпоративных мероприятий, как правило, составляет от двух до восьми часов, но чаще всего такая игра длится четыре часа.

Игра может сделать корпоративное мероприятие незабываемым, ведь она дарит эмоции: все, что с ними связано, мы помним лучше всего. Кстати, запоминаемость информации, которая была получена в ходе игры, в десять раз превышает запоминаемость информации из 30-секундного рекламного видео.

Игры — это, как правило, не просто красивое времяпрепровождение, а некий эффект, результат, который понятен заранее и закладывается автором в игровую форму. Смысловое деление игр производится по результату. Первая группа — навыки. В них главное — оценка навыков и обучение, такой подход используется, когда нужно понять, что и как сотрудники делают, и привить «правильные» способы действовать в конкретных бизнес-ситуациях.

Трансформационные или психологические игры необходимы для того, чтобы сотрудники что-либо осознали, осмыслили на глубинном уровне, они нужны, чтобы проработать личностные качества. Третья группа игр — развлекательные. Их используют преимущественно для развлечения сотрудников, но также в них может быть заложен и вторичный эффект, например, сплочение команды или знакомство новых сотрудников с коллективом, выявление лидеров или внедрение ценностей, обучение продукту и т. п.

Выбирая готовое игровое решение, важно обратить внимание, что в игру уже заложено, и желательно самостоятельно ее протестировать. Заказывая разработку уникальной игры под задачи своей компании, важно проговорить с автором, каких результатов вы ждете, а чего точно не должно быть. Конечно, игра может быть и чисто развлекательной. Но я считаю, все, что делается в компании, должно приносить бизнесу максимальную пользу, и наиболее рационально инвестировать средства в то, что повлияет на рост бизнеса.



ЕЛЕНА БУЛАНОВА

управляющий партнер event-агентства 00000.EVENTS, организатор деловых и корпоративных мероприятий с игровыми форматами

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

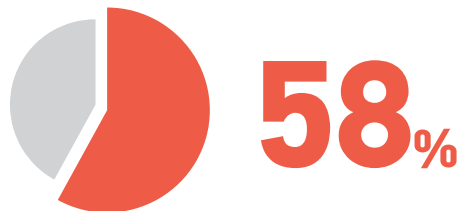
Игра — отличный способ адаптации новых сотрудников в компании. Например, новичок может пройти квест, в процессе которого должен посетить конкретные точки в офисе и совершить ряд действий, в ходе которых он познакомится с сотрудниками из разных департаментов — с ними ему взаимодействовать в будущем. Заодно можно изучить офисное пространство и узнать некоторые аспекты корпоративной культуры.

Когда в компанию приходит новый сотрудник, как правило, ему вручают welcome-box. Помимо комплекта канцелярской продукции, в нем может быть книга руководителя, фильм о компании, сувенирная продукция с логотипом и т. п., а может быть, и бизнес-игра, разработанная специально на такой случай: она расскажет о продуктах и проектах компании.

Важно, чтобы новый сотрудник не просто познакомился с коллективом, а стал органичной частью команды, чтобы весь этот механизм работал как часы.

Для решения задачи многие компании используют тимбилдинги, направленные на построение команды. Все чаще они проводятся именно в форме игры. Дополнительный эффект от проведения таких мероприятий — хорошее настроение и укрепление общих ценностей в коллективе. Тимбилдинг может быть простым, например, сотрудники вместе совершают некое действие, что-то создают, скажем, картину — каждый рисует свой фрагмент, а затем они складываются; картина висит в офисе компании и напоминает о командном духе.

Часто организуется простое соревнование с борьбой за призы или статусы. В таком формате важно организовать мероприятие таким образом, чтобы происходило сплочение коллектива, хотя часто бывает наоборот. Кстати, в тимбилдингах могут участвовать не только линейные сотрудники, но и весь менеджмент компании. Еще лучше, когда в командных мероприятиях могут принять участие не только сотрудники, но и члены их семей. В результате удается сплотить не только коллектив, но и подружить семьи сотрудников.



жителей России играют,
36% используют для этого смартфон.

Варианты тимбилдинга могут быть более сложные и интересные, например, готовое игровое решение или игра, разработанная под задачи конкретной компании.

Индивидуальные решения позволяют учитывать возможности компании-заказчика, степень погружения сотрудников в командную работу в рамках игры. Игра может длиться один или три дня, в течение которых становятся еще более понятными ценности компании, и команда сплачивается вокруг них. Сотрудники разных подразделений знакомятся друг с другом, происходит сплочение коллектива, а заодно у всех участников игры развивается креативное мышление, все вместе они учатся создавать творческие проекты.

Нередко с помощью геймифицированной активности (геймификация — внесение игровых элементов в неигровые бизнес-процессы) генерируются новые идеи, вырабатываются решения и инструкции к действию, которые затем используются в реальной практике. В игре с помощью профессиональных ведущих сотрудники находят более эффективные способы взаимодействия.

Командообразующее мероприятие может стать масштабным проектом компании, в процессе которого консультанты оценивают работу команды, выявляют проблемы взаимодействия в коллективе и по итогам анализа разрабатывают уникальную бизнес-симуляцию.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА — В ЦЕЛЯХ РАЗВИТИЯ

Деловые игры и геймификация активно используются при оценке потенциальных и действующих сотрудников.

ЧЕРЕЗ ИГРУ МОЖНО ВЫЯВИТЬ ЛИДЕРСКИЕ КАЧЕСТВА УЧАСТНИКОВ, НАВЫКИ ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ И КОМАНДНОЙ РАБОТЫ, УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ И СЛУШАТЬ, НАВЫКИ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ И ПЕРЕГОВОРОВ, НАВЫК ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ, ОРГАНИЗАТОРСКИЕ СПОСОБНОСТИ



При подборе персонала, особенно молодых сотрудников, можно провести оценку навыков и личностных характеристик через игры. В отличие от тестов, которые демонстрируют только наличие знаний и хорошей памяти, игры показывают поведение в конкретных ситуациях и раскрывают характер человека, дают возможность оценить его потенциал и зоны развития.

Деловая игра помогает оценить будущих сотрудников по их поведенческим характеристикам. Во время игры видно, как каждый участник взаимодействует с другими, как реагирует на новую информацию, как оперирует ею, какие испытывает эмоции и показывает ли их, насколько оперативно решает задачи или отдает решение другим, как действует в конфликтных ситуациях, пытается ли договориться, может ли работать в команде или действует самостоятельно и т. п. Во время игры профессионалы наблюдают, оценивают и создают подробные портреты будущих сотрудников, а при необходимости — сетку сравнения по конкретной компетенции.

Игровой и геймификационный формат прохождения оценочных мероприятий при устройстве на работу привлекает соискателей: оценка проходит в комфортных по ощущениям, безопасных условиях. В деловой игре или бизнес-симуляции участники раскрываются, показывают себя в условиях, которые интересны работодателю. Наличие элементов геймификации во входном онлайн-тестировании в несколько раз увеличивает количество проходящих его соискателей.

Часто деловые игры используют для оценки действующих сотрудников, для определения состава кадрового резерва или с целью развития: чтобы понять, чему каких сотрудников стоит обучить, а также для оценки компетенций после обучения.

Например, через игру можно выявить лидерские качества участников, навыки передачи информации и командной работы, умение слышать и слушать, навыки

проведения совещаний и переговоров, навык делегирования полномочий, организаторские способности и т. п. Можно определить по каждому сотруднику, что у него получается хорошо, чему стоит научиться, а что лучше делегировать.

ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ИГРУ

Огромный пласт деловых игр направлен на обучение персонала, получение новых знаний и навыков. Их использование позволяет повысить компетентность и работоспособность сотрудников, оптимизировать бизнес-процессы.

Чаще всего компании применяют в качестве образовательных решений курсы, тренинги, мастер-классы, семинары и вебинары, игры и симуляции. Обучая персонал, мы всегда должны измерять эффективность процесса. В лекционном формате сотрудники быстро теряют интерес к предмету, большая часть полученных знаний быстро забывается, и при всем желании применить знания не всегда есть понимание, как это сделать. В большинстве компаний лекционный формат уже достаточно давно заменили тренинговым, когда сотрудники выполняют задания и прорабатывают конкретные навыки. Но и этот формат уже наскучил, и хочется чего-то нового.

Бизнес-игры сильнее вовлекают и гораздо больше интересуют сотрудников, при этом для ряда задач этот формат более эффективен, например, для понимания участниками конкретных бизнес-процессов или ситуаций и проработки осознанности, а не только навыков, для поиска новых решений и для всего, что связано с взаимодействием. Познавательная активность сотрудников при обучении через игру гораздо выше. Вовлекаясь в игровые форматы, сотрудники обучаются с большей результативностью, прокачивая как hard skills (профессиональные навыки, знание свойств и преимуществ продукта, знание иностранных языков и др.), так и soft skills (управленческие и коммуникативные навыки, эффективное мышление и др.).

НОВЫЕ ФОРМАТЫ

Сегодня бизнес-игры становятся все более привычной формой корпоративного обучения. Она понятна и интересна всем, увлекает и затягивает участников. Игрок проживает ситуации, ищет пути решения проблем и задач и тем самым учится. Новый опыт можно будет легко применить в реальные бизнес-процессы. Бизнес-симуляции полностью или частично повторяют бизнес-процессы компании — это нужно, когда стоит задача не просто научить определенным действиям, а научить в контексте данных процессов.

Бизнес-игры могут иметь иную тематику и контекст, могут даже увести в придуманный мир — это нужно, когда стоит задача выработать механику шаблонных действий, которые далее можно использовать в разных ситуациях.

Игровые технологии помогают не только учиться новому, но и генерировать идеи, находить новые ресурсы в казалось бы привычных ситуациях, оптимизировать процессы, тестировать стратегии и конкретные варианты решений — в игровой модели это можно сделать без риска для бизнеса.

ИГРЫ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ

- бережливое производство и безопасность,
- иностранный язык,
- командообразование,
- коммуникация и нетворкинг,
- личная эффективность, коучинг,
- маркетинг, бренд, имидж, креатив,
- продажи,
- переговоры,
- сервис, клиентоориентированность,
- стратегия, эффективность бизнеса,
- управление ресурсами, проектами, agile,
- управленческие навыки,
- эмоциональный интеллект.

к 2025 году

экономика совместного потребления достигнет объемов в 335 млрд долларов

Американские гости, использующие Airbnb, **СЭКОНОМИЛИ ВОДЫ** эквивалентом в 270 бассейнов олимпийского масштаба, а европейские – 1100 таких же бассейнов

В КАЛИФОРНИИ

водителем Uber теперь может стать любой человек, имеющий транспортное средство



2,5 МЛН ЧЕЛОВЕК

подрабатывают и работают благодаря онлайн-биржам фриланса в России

КЛЮЧЕВЫЕ ОТРАСЛИ:

- транспорт
- жилье
- услуги
- знания
- техника/товары

КРИТЕРИИ:

- работает онлайн,
- предлагает пользование ресурсами вместо приобретения в собственность,
- в основе — сообщество пользователей и владельцев ресурсов

ЭКОНОМИКА ШЕРИНГА В ЕВРОПЕ

в ближайшие 10 лет будет расти на 35% в год, считают аналитики PwC: это почти в 10 раз быстрее, чем вся экономика ЕС

НА 15%

удастся разгрузить федеральные трассы при повышении проникновения карпулинга с 10% до 50% в России

ЭКОНОМИКА ДОБРЫХ ЧУВСТВ

Sharing economy — экономика совместного пользования/потребления — развивается столь бурными темпами, что многие из нас могут даже не знать или не заметить, как стали частью новой реальности, экономики будущего. Последние несколько лет аналитики кластера РАЭК анализируют явление и его проникновение в традиционную экономику. И вот каковы результаты исследования.

Укрепление горизонтальных связей в обществе позволяет людям оптимизировать потребительские расходы и существенно повысить качество жизни, используя принципы совместного потребления. Благодаря онлайн-сервисам потребителям нет необходимости приобретать товар для получения доступа к нему. Доступность товаров и услуг увеличивается и в отношении стоимости, и в отношении скорости их предоставления. Такой подход органично вписывается в образ жизни миллениалов, или поколения Y (родившихся в 1980-е – 1990-е), и последующего поколения Z, для которых получение впечатлений, мобильность и возможность выразить свою индивидуальность важнее статусного потребления. Влияние модели совместного потребления не ограничивается цифровизацией ряда отраслей, оно системно и многоаспектно. Развитие ЭСП в РФ вносит вклад в решение как минимум половины задач, зафиксированных в «Майском указе» президента России. При этом ЭСП не просто улучшает показатели, а трансформирует экономические отношения, причем в самых разных сферах: городская среда, городской общественный транспорт, междугородние перевозки, туризм, аренда коммерческой недвижимости и оборудования. Развитие подобных направлений, несущих системные изменения и влияющих на развитие страны в целом, является критически важным для экономического роста страны, поскольку именно они обеспечивают так называемый Парето-эффект: 20% усилий, которые дают 80% результата.

ЭКОНОМИКА СОВМЕСТНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ (ДАЛЕЕ ЭСП) —

новая социально-экономическая модель, влияющая на потребление товаров и услуг революционным образом. Переориентация потребительского поведения с приобретения на совместное пользование, исключение посредников из цепочки «клиент — исполнитель», усиление роли онлайн-репутации и саморегулирования сообщества для обеспечения качества услуг — вот далеко не полный перечень эффектов ЭСП.

В Китае, одном из мировых лидеров ЭСП, в перспективе до 2020 г. распространение шеринг-модели будет обеспечивать рост ВВП на уровне 1,5–2% в год и породит 5–10 новых интернет-гигантов. Динамика развития шеринг-сервисов в России свидетельствует, что у нашей страны есть все шансы стать важной частью мирового перехода к sharing economy.

МОДЕЛИ В SHARING ECONOMY

Модель №1: «Делимся»

Сдача в аренду личного имущества либо предоставление безвозмездного доступа к нему, предоставление услуг по запросу. Когда речь идет об имуществе, владелец извлекает выгоду из своей собственности, которую не использует в полной мере. Потребитель устраняет необходимость личного владения вещью, либо использования традиционных услуг (пример: каучсёрфинг вместо гостиницы, аренда фотокамеры вместо ее покупки). Когда речь идет об услуге, исполнитель продает свое свободное время и навык, зачастую не связанный с его основной работой. Заказчик может оперативно привлечь исполнителя по доступной цене.

Модель №2: «Делим»

Модель предусматривает централизованный краткосрочный прокат вещей и аренду небольших коммерческих площадей у компаний. Пользователи по доступной цене имеют доступ к индивидуальному транспорту либо офису в нужном месте и в нужный момент.

Модель №3: «Отдаем»

Продажа, дарение или обмен вещей, которые больше не нужны владельцу. Владелец вещи освобождает место в квартире или гараже и частично компенсирует изначальные затраты на приобретение вещи. Потребитель (новый владелец), выбирая поддержанную вещь, экономит.

Модель №4: «Скидываемся»

Модель предусматривает разделение затрат и совместное финансирование. Пользователи услуги или продукта могут удовлетворить свою потребность по более низкой цене в сравнении с традиционной покупкой товара (услуги). Пользователи также имеют возможность совместно финансировать разработку нового продукта, в котором они заинтересованы. Поставщик услуги

или товара может не только окупить затраты, но и в реальном времени видеть спрос на свое потенциальное предложение.

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ

В России у экономики совместного пользования есть свои особенности. Во-первых, концентрация потребительского спроса в мегаполисах. Россия характеризуется высокой концентрацией населения и потребительского спроса в нескольких крупнейших городах-миллионниках. Это находит отражение в развитии шеринг-сервисов, многие из которых получили бурное развитие преимущественно в Москве и нескольких крупнейших городах.

Вторая специфическая особенность — высокий уровень интернет-пенетрации. Россия характеризуется высоким уровнем проникновения интернета. По данным Mediascope и GfK, пользователями интернета сегодня являются порядка 90 млн россиян, причем большинство из них (61%) — пользователи мобильного интернета. Как свидетельствуют данные PayPal и Data Insight, большинство россиян совершают онлайн-платежи хотя бы раз в год. Развитие мобильного интернета и онлайн-платежей является одним из базовых условий развития ЭСП-сервисов в России.

И третье — неравномерное развитие транспортной системы. За счет значительных расстояний и неравномерного развития железнодорожного сообщения российский рынок карпулинга имеет весьма значительный объем даже по международным меркам: карпулинг-сообщество России насчитывает около 16 млн человек и является самым крупным в Европе. В Москве ввиду сложной ситуации с паркингом в центре и благодаря поддержке городских властей наблюдается настоящий бум в развитии каршеринга. По данным правительства Москвы, автопарк каршеринга к концу 2018 г. стал крупнейшим среди всех городов Европы (по некоторым оценкам, крупнейшим в мире).

КАРШЕРИНГ

Как и в мире в целом, в России основой каршеринга являются компании, владеющие автопарками и позволяющие пользователям оставить машину в любом разрешенном месте в пределах зоны покрытия сервиса. К 2018 г. число игроков каршеринга в Москве достигло пятнадцати, что может восприниматься как избыточное количество. Скорее всего, в ближайшие годы мы будем наблюдать консолидацию игроков на рынке каршеринга столицы.

За пределами Москвы каршеринг пока не получил широкого распространения. В большинстве российских миллионников работают, как правило, не более двух операторов, владеющих небольшими автопарками. Исключением является Санкт-Петербург, где присутствуют уже пять операторов. На конец III квартала 2018 года размер совокупного парка по городам России превысил 18 тысяч единиц.

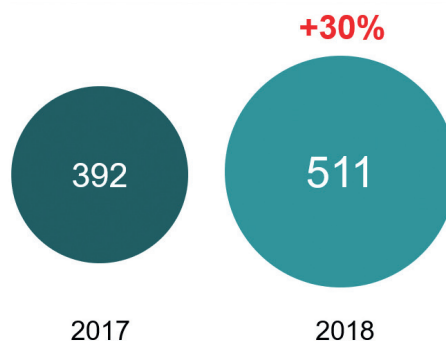
КАРПУЛИНГ

Сегодня Россия является крупнейшим рынком карпулинга в Европе. Ежедневно карпулингом пользуются около 100 тысяч россиян. Карпулинг пока не проник во внутригородские поездки. Практика внутригородских совместных поездок по большей части основывается на долгосрочных офлайн-договоренностях между соседями и коллегами, хотя платформенные решения для коротких поездок в настоящее время тестируются в разных странах. Существуют разные модели монетизации платформ карпулинга. Наиболее распространенные — комиссия с транзакции и подписка на доступ к платформе.

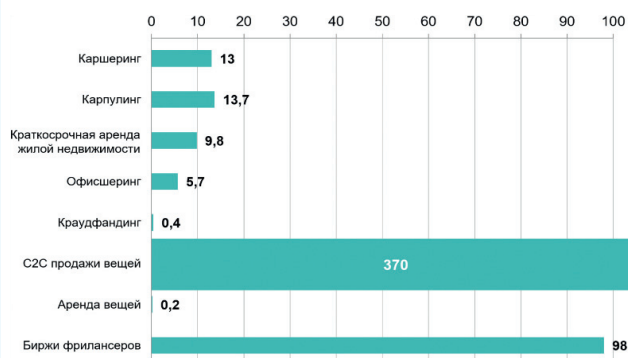
СТРЕМИТЕЛЬНЫЙ РОСТ

В 2013 г. PwC оценила объем всего мирового рынка ЭСП в \$15 млрд, а уже за 2016 г., по данным Еврокомиссии, объем транзакций ЭСП только в Европе составил около €28 млрд. Из этой суммы в доход самих компаний ЭСП можно засчитать приблизительно €3,6 млрд, остальное заработали пользователи. Более 80% пользователей считают, что ЭСП помогает экономить и заботиться об окружающей среде одновременно. Основную долю участников сообществ пользователей ЭСП составляют люди в возрасте 25–44 лет.

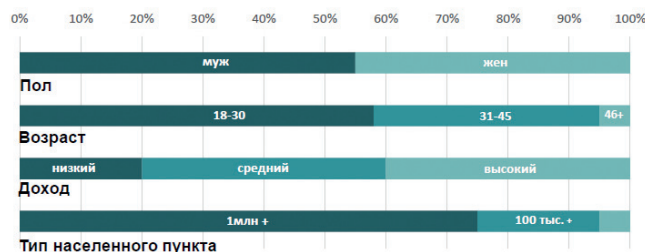
Динамика роста ЭСП в России 2017–2018 гг., млрд руб.



Объем транзакций по секторам, 2018 год, млрд руб.



Портрет российского пользователя ЭСП



АРЕНДА ЖИЛЬЯ

В России шеринг средств размещения — мест в общих комнатах, комнат, квартир и домов — динамично рос на протяжении последних нескольких лет. Совокупный среднегодовой темп роста в период с 2014 по 2017 годы составил 55%. В 2018 г. эта цифра — 70%. Участники рынка связывают его с чемпионатом мира по футболу. Для России в секторе краткосрочной аренды характерна высокая доля внутреннего туризма. Даже на сервисе Airbnb, специализирующемся на международной аудитории, процент внутренних путешествий среди бронирований по России к 2017 г. достигал 63%.

ОФИСШЕРИНГ

Как правило, подходы совместного потребления к бизнес-недвижимости воплощаются в двух основных моделях: коворкинг и готовые офисы (office as a service, OaaS). Сегодня Москва в два-три раза отстает от европейских и североамериканских мегаполисов по обеспеченности коворкингами на душу населения. Еще один способ совместного пользования коммерческой недвижимостью — объединение компаний в пул на этапе поиска офиса.

Краудфандинг (софинансирование)

Оценки российского рынка краудфандинга достигают 11 млрд руб. (данные Банка России за 2017 г.). Однако большую часть этой суммы составляют высокорисковые инвестиции, которые совершаются ради финансовой выгоды и подразумевают приобретение инвестором имущественных прав в отношении компании, привлекающей средства (например, приобретение акций). Согласно международной статистике, большинство проектов, привлекающих средства через краудфандинг, относится к разработке игр, дизайнерским и технологическим стартапам.

В России же краудфандинговые платформы в основном используются для проектов в социальной сфере и области искусства (главным образом в кинематографе и музыкальной индустрии).

Модель монетизации крупнейших площадок предполагает комиссию с собранных средств — порядка 5–10%, не включая комиссии платежных систем. Однако, если определенный уровень сборов (целевой уровень или в некоторых случаях 50% от целевого уровня) не достигнут, денежные средства возвращаются спонсорам. В настоящий момент правовой статус краудфандинга в России не определен. Эту ситуацию призван исправить законопроект «Об альтернативных способах привлечения инвестиций».

С2С-ПРОДАЖИ

Ежегодно в России на С2С-платформах приблизительно 8 млн пользователей становятся продавцами, 10 млн — покупателями. При этом порядка 10% покупателей обеспечивают почти половину объема продаж. Только 18% продавцов продают вещи с помощью С2С-сервисов регулярно, остальные делают это разово или время от времени. Платформы С2С-коммерции, как правило, не берут комиссии со сделок, а зарабатывают на дополнительных сервисах, прежде всего рекламных.

АРЕНДА ВЕЩЕЙ

В России рынок P2P-аренды вещей находится на начальном этапе развития. В отличие от С2С-коммерции, где в основном представлены товары массового потребления, на платформах P2P-аренды спросом, как правило, пользуются премиальные или нишевые вещи: среди электроники — шлемы виртуальной реальности и новейшие игровые системы, среди одежды — вечерние платья, а также дорогой спортивный инвентарь, фотообъективы. Шеринг-сервисы этого сектора работают не только с физлицами, но и с компаниями традиционного офлайн-проката.

P2P-УСЛУГИ (ФРИЛАНС)

Оценки числа самозанятых в России варьируются от 13 до 20 млн человек. Далеко не все они пользуются шеринг-сервисами. По оценкам ФНС, количество самозанятых, использующих онлайн-биржи фрилансеров для поиска заказов, составляет порядка 2,5 млн человек, примерно для половины из них онлайн-заказы не являются основным источником дохода. Как правило, биржи фрилансеров монетизируются через предоставление премиальных опций для объявлений либо через комиссии со сделок.

КАЧЕСТВО УСЛУГ

- Основной инструмент контроля качества услуги, заказанной через компанию ЭСП, — отзыв пользователя, его оценка, влияющая на рейтинг исполнителя.
- Дополнительный инструмент — возможные выборочные проверки от компании ЭСП.
- При этом компания ЭСП остается информационным сервисом, связывающим потребителя и исполнителя услуги и устанавливающим правила для своего сообщества.

НАЛОГИ И СБОРЫ

Как правило, более 85% оборота компаний ЭСП — средства, получаемые непосредственными исполнителями услуг. Компания ЭСП в большинстве случаев получает доход в виде комиссии за соединение потребителя и исполнителя услуги. Обычно доходы, получаемые исполнителями услуг с помощью компаний ЭСП, являются дополнительными и не превышают 25% годового





дохода домохозяйства. Они позволяют покрывать расходы на содержание и эксплуатацию имущества (топливо, коммунальные услуги, страховка). Исполнители услуг, для которых компании ЭСП являются основным источником дохода, по сути, являются самозанятыми или микропредпринимателями, вносящими свой вклад в развитие экономики.

ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКИЕ ДАННЫЕ

Компании ЭСП экстерриториальны. Любой человек с доступом в интернет может стать участником сообщества компании ЭСП и обмениваться товарами и услугами с жителями всего мира. Даже небольшие компании ЭСП могут быть глобальными. Взаимодействие с сообществом из разных стран мира без физического присутствия в них помогает минимизировать стоимость услуг для пользователей. Затраты на сегментацию

и локализацию по национальному признаку потоков информации, проходящих через компании ЭСП, могут превысить доход, получаемый сервисом.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ

Как правило, компании ЭСП являются информационными сервисами. Необходимость получения лицензий на предоставление услуг, как правило, лежит на непосредственном исполнителе услуги — пользователе онлайн-платформы. В сфере ответственности компании ЭСП — установление правил сообщества, отражающих требования законодательства, в том числе требования к пользователям иметь необходимые лицензии и разрешения на оказание услуг.

БЖ

**Исследование реализовано РАЭК совместно с ТИАР-Центр.*



Портрет исполнителя:

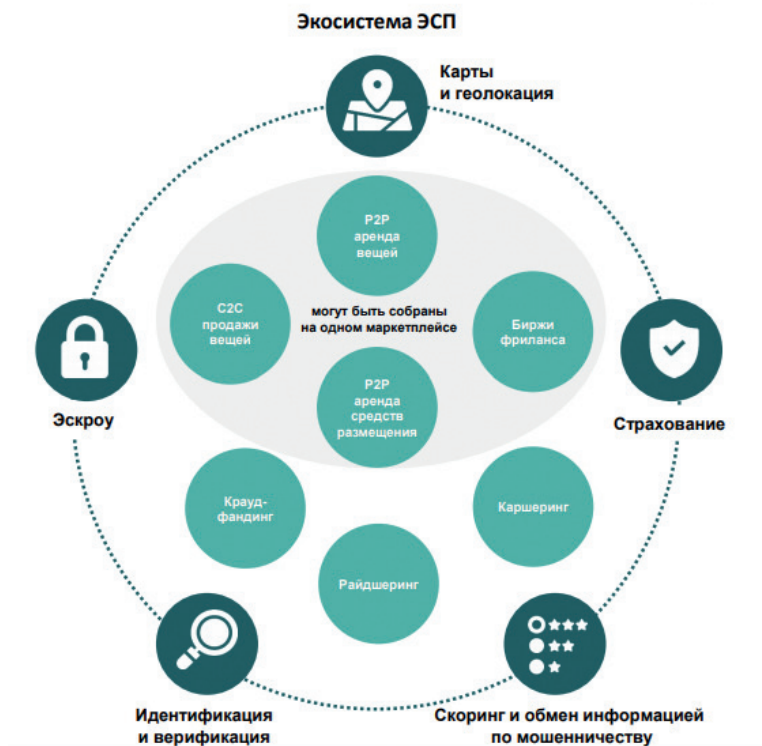


55% мужчины
18-39 лет
Доход ниже среднего

Портрет заказчика:



Нет гендерной специфики (50/50)
25-44 лет
Доход выше среднего



ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ СЧАСТЬЕ

По самым скромным оценкам, к 2025 году объем sharing economy составит около 335 млрд долларов. Сегодня нам важно понять, какие тренды влияют на развитие этой экономики, формируют ее в том виде, в котором она сейчас развивается, и как она может трансформироваться в будущем.

МОДЕЛИ ОБЛАДАНИЯ — В ПРОШЛОМ

Первая группа глобальных трендов, которая, безусловно, стала одним из драйверов sharing economy, — изменение потребительских паттернов. Те модели поведения, то «потребительское счастье», которое доминировало в 1960–70-ые гг. XX века, в 2000-е гг. уступило место так называемым моделям использования.

Новое поколение больше ценит не обладание, а возможность использования, мобильность, свободу, меньше привязывается к вещам. Для него маркеры социального статуса — не столько владение вещью, сколько внутренняя гармония. Этот тренд, связанный с тем, что многие товары, услуги, ресурсы могут быть разделены между несколькими потребителями. Он является одним из сильных драйверов sharing economy. Список и перечень товаров, которые можно шерить друг с другом, значительно расширился. Например, можно шерить еду: студенты ВШЭ, живущие в общежитии, создали чат, в котором одни его участники предлагают еду другим.

Границы sharing economy нам еще только предстоит осознать.

НОВЫЕ ЭКОНОМИКИ

Вторая группа трендов, безусловно, связана с технологиями. Все активно обсуждают масштабы и темпы роста sharing economy, но никто не вспоминает, сколько неудач, ошибок, денег потребовалось, чтобы сегодня всем известные Uber, Airbnb стали успешными. Платформы, сервисы, приложения и, конечно, интернет-покрытие на всей территории страны — все это очень важно для развития sharing economy. Технологии повлияли на обмен товарами: он стал гораздо более простым и удобным, говоря экономическим языком, в современном технологичном мире существенно снизились транзакционные издержки.

Третья группа трендов — появление множества новых экономик, в которые мы должны вписаться: sharing economy, экономика доверия, знаний, действий, зеленая экономика и экономика пожилых людей.

Мы видим, как традиционные экономические модели все хуже работают и объясняют те или иные процессы в реальной экономике. Цепочки добавленной стоимости, которые формировались десятилетиями, их звенья и правила работы быстро трансформируются, и этому способствуют IT-технологии, интернет вещей и др.

Sharing economy необходимо рассматривать в контексте других экономик, которые отражают реальные процессы.

Кроме того, на sharing economy влияют тренды, связанные с новыми финансовыми технологиями: криптовалюты, смарт-контракты. В контуре sharing economy необходимо рассматривать вопросы кибербезопасности. Как только мы становимся более открытыми, мы оказываемся более уязвимыми. Это обратная сторона sharing economy. Баланс между обеспечением безопасности и неприкосновенностью частной жизни и собственности очень тонкий, его еще предстоит найти.



Источник: Институт статистических исследований экономики знаний НИУ ВШЭ.

ЕСЛИ МЫ БУДЕМ ТРЕНД-МЭЙКЕРАМИ В ПОНИМАНИИ, ЧТО ТАКОЕ SHARING ECONOMY, У НАС БУДЕТ ОЧЕНЬ ХОРОШАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОВЛИЯТЬ НА УСТАНОВЛЕНИЕ СТАНДАРТОВ И ЗАНЯТЬ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ ДОСТОЙНУЮ НИШУ



Александр Чулок, директор Центра научно-технического прогнозирования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

Не надо забывать, что любая экономика действует в правовом поле, и очень важно сформировать новые нормы и правила, юридические, этические, возможно, неформальные институты, которые определяют существование sharing economy. Это очень важный момент, именно сейчас мы находимся на стадии формирования тех норм и институтов, в которых должны работать новые экономики.

ИННОВАТОРЫ РАЗВИТИЯ

Последняя группа трендов — те бизнесы, которые могут быть развиты в sharing economy. Они многочисленны, в их создании активно участвуют пользователи в рамках концепции открытых инноваций. Должен заметить, что в России пользовательские инновации весьма развиты. По оценкам Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, уровень «домашних инноваторов» в России один из самых высоких в мире — 9,5%. При этом уровень инновационной активности компаний у нас катастрофически низкий — порядка 10% и практически не меняется последние десять лет, несмотря на возросшие расходы на НИОКР и другие формы поддержки инноваций.

В Майском указе президент поставил задачу к 2024 году достичь 50% доли инновационно активных компаний — это, конечно, очень амбициозная задача. В sharing economy важно, чтобы бизнес был максимально вовлечен в инновации, пользователи также должны быть активными инноваторами: участвовать в развитии экономики через краудфандинговые платформы.

СУВЕРЕНИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЯ

От суверенитета производителя, который доминировал в прошлом веке, когда все, что производилось,

продавалось (вспомните тот же СССР, где был еще и дефицит товаров), мы переходим к суверенитету потребителя. Весь бизнес вращается вокруг него. Sharing economy еще более персонализирована, потребитель будет важнейшим драйвером экономики, поэтому компаниям надо учиться лучше понимать его.

Цифровые социальные среды — очень активный восходящий тренд. Здесь могут быть совершенно фантастические бизнесы, которые, возможно, даже не прогнозируют крупные традиционные компании. Привычки, желания потребителя должны быть реализованы максимально быстро. И вероятно, что небольшие по масштабам компании быстрее развернутся в сторону самых неожиданных желаний потребителя.

ВНЕШНИЙ КРУГ

Кроме изучения потребителя, который находится в центре экономики, необходимо изучить и понять внешние факторы, которые обрамляют sharing economy: как на нее влияет глобализация, изменение понятия спроса и предложения, урбанистика. Скажем, в «умных» городах принципы деления и совместного пользования будут особенно актуальны, смысл их существования — рациональное пользование продуктом, то есть смысловое ядро то же, что и в sharing economy.

Не менее важны компетенции участников новых экономик. Пока не определены базовые понятия, идет борьба стандартов и форматов. В этот момент важно быть в тренде. Мне кажется, что Россия здесь вполне в авангарде, взять хотя бы каршеринг, который в Москве развит лучше, чем во многих зарубежных городах. И если мы будем тренд-мэйкерами в понимании, что такое sharing economy, у нас будет очень хорошая возможность повлиять на установление стандартов и занять в новой экономике достойную нишу.

ПРОЗРАЧНОСТЬ ОТНОШЕНИЙ

Потребителям в sharing economy надо научиться соблюдать правила транспарентности — держать слово — это принципиально важно, и это вызов для России. IT-сервисы способствуют формированию рейтингов доверия. Я считаю, что потребитель в России готов включиться в sharing economy, не обязательно для этого ждать смены поколения. Даже пенсионеры очень активно участвуют в интернет-жизни, наша нация-agile готова быстро адаптироваться.

Бизнес тоже готов подхватить новый тренд. Правда, чтобы стать полноценным участником sharing economy, необходимо снизить определенные риски, прежде всего, связанные с неполнотой информации и дефицитом доверия участников экономики.

И, конечно, в авангарде sharing economy окажутся те компании, которые смогут по-новому кодифицировать блага, товары и услуги. Современные нейронтерфейсы, маркеры, датчики в скором будущем позволят отследить любую операцию и время, на нее затраченное. Возможность контролировать шеринг времени и ресурсов будет способствовать повышению индекса доверия к шерингу как таковому.

Не исключаю, что в отдаленном будущем люди смогут «подключаться» друг к другу, чтобы делиться ресурсами органов, сейчас это донорство в чистом виде, а в будущем донор сможет делить ресурс органа: 80% почка работает на одного человека, оставшиеся 20% — на другого. Сейчас похожая история развивается в «умных» домах: какое-то время дом потребляет ресурсы, энергию, воду и др., остальное время он накапливает ресурсы и становится полноправным участником рынка ресурсов, которыми можно делиться.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Уже сейчас бизнесу необходимо учиться работе с большими данными. Big Data — «кровь» sharing

economy, обладание ими, умение с ними работать — ключевое конкурентное преимущество в новых экономиках.

Хотя я думаю, что в России крупные компании не скоро интегрируются в экономику совместного потребления. Компании традиционного склада много инвестировали в свои бизнес-модели, вряд ли они с удовольствием переключатся на что-то новое. Шеринг активов — это, скорее, удел стартапов, небольших компаний. Уберизация и шеринг начнутся, возможно, не с бизнеса, а с науки — с доступа к базе открытий и знаний.

Мы видим, как зарубежные компании открывают доступ к патентам, научной информации, чтобы у большого числа специалистов была возможность для поиска глобальных ответов на большие вызовы.

ВЫСОКИЕ ЦЕЛИ

Sharing economy позволяет бизнесу зарабатывать. Но у ее участников есть и другие цели, скажем, «шеря» еду, потребители решают экологические задачи по экономии ресурсов и достигают гуманитарных целей, так как оказывают другим потребителям социальную поддержку.

Несмотря на все сказанное, я бы не стал абсолютизировать экономику совместного потребления. Да, это один из глобальных трендов, но завтра мы не проснемся в новой реальности. Вокруг нас существует множество не менее важных явлений, которые оказывают влияние на экономику мира. Например, экологически и этически ответственное поведение, когда многие потребители отказываются от приобретения товара или услуги, если компания-производитель, с их точки зрения, вела себя неэтично. Новая индустриальная революция — сильный тренд, который сулит нам переход на новую технологическую парадигму.

БЖ



ТЕХНОЛОГИИ ПОВЛИЯЛИ НА ОБМЕН ТОВАРАМИ: ОН СТАЛ ГОРАЗДО БОЛЕЕ ПРОСТЫМ И УДОБНЫМ, ГОВОРЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ЯЗЫКОМ, В СОВРЕМЕННОМ ТЕХНОЛОГИЧНОМ МИРЕ СУЩЕСТВЕННО СНИЗИЛИСЬ ТРАНЗАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ

ШЕРИНГ ВЕЩЕЙ

Все, кто родом из СССР, помнят базы проката. Впрочем, фрагментарно как услуга они и сейчас остались. Но в большинстве случаев классический прокат заменяют современные маркетплейсы, где владелец чего-либо за небольшую плату готов дать на время воспользоваться своей собственной вещью. На этом и построен бизнес одного из ярких представителей sharing economy — Rentmania.

Сервис Rentmania — один из первопроходцев sharing economy. Это, что называется, классика экономики совместного потребления. О его становлении, отличиях от классического проката и маржинальности «Федеральный Бизнес-журнал» расспросил Людмилу Булавкину, сооснователя Rentmania.com и адепта sharing economy.

— Когда вы пришли на рынок пять лет назад, идея вашей площадки была понятна потребителю?

— Очень долго объясняли аудитории, кто мы. Нас до сих пор воспринимают как классический прокат и задают часто такие вопросы: «А где у вас склад?», «Куда я могу приехать посмотреть ваш холодильник?». Мы — агрегатор. Вы можете на нашей площадке разместить информацию о своем холодильнике, другой его у вас возьмет с помощью нашего сервиса. В начале пути, пять лет назад, именно в этом была сложность — как нас воспринимала аудитория. Сама модель проката вещей людей не смущала. Все, наверное, так или иначе помнят советское детство. А вот то, что может возникнуть исключительно посреднический бизнес, когда ты сопровождаешь сделку, сам при этом не владея инвентарем, — вот это было сложно объяснить. Мы говорили, что суть шеринга не в том, что ты забрал и передал, а в том, что ты сделал процесс экологичным, удобным, застрахованным, безопасным и автоматизированным, для этого и нужен агрегатор — все эти функции выполняем мы.

— В чем принципиальная разница между вами и прокатными компаниями?

— В нашей бизнес-модели нет прямого взаимодействия с клиентом, это в чистом виде C2C. Мы изначально хотели делать платформу как раз для того, чтобы ее легко было масштабировать. Мы сосредоточены на безопасности, страховании, арбитраже, экспертизе — это то, что мы научились делать хорошо. Прокат — это другая бизнес-модель; нам пришлось бы заводить склады, учитывать оборот товаров, продумывать логистику.



Людмила Булавкина, сооснователь Rentmania.com

— На чем зарабатываем Rentmania?

— С первого дня мы не скрывали, что делаем бизнес. Мы берем комиссию от стоимости вещи, которую сдал с нашей помощью человек. Сначала она составляла 15% от стоимости сделки, сейчас комиссия разная — зависит от категории и доходит до 35% от чека. Средний чек у нас на портале небольшой: скажем, аренда хлебопечки — 300 руб., детской кроватки — 500 руб., внутри этих сумм — наши комиссионные. Они покрывают затраты на работу по верификации пользователей, арбитраж и страхование. У нас есть собственный страховой фонд.

— Что в вашем случае подразумевается под арбитражем?

— Под арбитражем мы понимаем урегулирование спорных ситуаций с помощью либо нашей клиентской службы, либо в особо сложных случаях с привлечением службы безопасности. Вещь могут не вернуть или вернуть в испорченном виде, человек, арендовавший вещь, может исчезнуть, или может произойти кража или подмена вещи.

— **Каков процент спорных сделок от их общего числа?**

— Он совсем не велик — 1%. Это данные за пять лет нашей работы.

— **Мошенничество в вашем случае как совершается?**

— Это может быть фиктивная сделка, сговор участников с целью получить страховку, самое банальное — кража под видом совершения сделки.

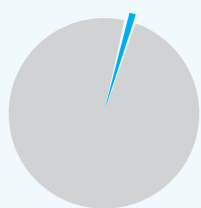
— **Как построена ваша компания с организационной точки зрения?**

— Весь коллектив поделен на три департамента: первый — работа с поставщиками, второй — клиентский сервис, третий — IT-служба. Она крайне важна и отвечает за безопасность, скоринг и верификацию пользователей.

— **Что в вашей бизнес-модели является базовым элементом?**

— Любой маркетплейс начинается с поставщиков инвентаря. Первое, что мы делали, — наполняли витрину. Определив, что она репрезентативна, мы начали набор клиентов, которые к этой витрине могут обратиться как пользователи. Инвентарь — ключевой «кирпич» в фундаменте нашего бизнеса. На каждого потенциального клиента должно приходиться хотя бы пять товаров на витрине и желательно, чтобы, например, детская кроватка была представлена в премиум и в среднем ценовом сегменте.

Чтобы у клиента все получилось, мы ему постоянно напоминаем: даже если вы нашли на сайте идеальную кроватку, отправьте заявку нескольким владельцам разных кроваток. Надо помнить, что это С2С — взаимодействие людей. Нельзя предугадать обстоятельства: человек может быть занят, может уехать в командировку. Другая кроватка может быть подороже, но ее владелец готов предоставить ее в аренду прямо сейчас. Разъяснительная работа с пользователями в нашем случае важна. Мы — посредники между обычными гражданами, но наша задача — помочь им совершить сделку.



1%

спорных сделок за пять лет зафиксировала клиентская служба Rentmania.com

— **Какова на сегодня основная задача сервиса?**

— Мы должны набрать критическую массу пользователей, поэтому мы постоянно вкладываемся в набор клиентской базы. Кроме того, мы постоянно контролируем уровень доверия к сервису и процент спорных сделок. Шеринг развивается через доверие, и шеринговые сервисы должны иметь высокий показатель доверия. Если мы не будем бороться за чистоту сделок нашего сервиса, мы быстро потеряем то, что обрели. Такой низкий процент рискованных сделок только потому, что мы накопили уникальную и весьма объемную экспертизу. Уже на ранних стадиях наши специалисты могут выявить мошенника: человек только прошел регистрацию, и по тому, как он это сделал, мы уже понимаем, что в его действиях есть нечто подозрительное.

— **Что стимулирует развитие Rentmania?**

— Мы развиваемся на привлеченные инвестиции, много вкладываем в набор аудитории. Маржинальность нашего бизнеса совсем невысокая, о ней можно судить хотя бы по проценту комиссии и стоимостям сделок, которые я назвала.

— **Как вы планируете «растить» Rentmania, за счет чего будете развивать бизнес?**

— Мы сейчас представлены только в России и только в Москве и Санкт-Петербурге. В Петербурге, скорее, номинально. Наш бизнес держится на Москве. Петербург был своего рода пилотным проектом: нам было интересно, как пойдет дело в городе с другой ментальностью. Ближайшие планы — повышать проникновение в Москве и выходить во все города-миллионники. К сожалению, без инвестиций пока не получается реализовывать задуманное.

Развиваться в регионах мы планируем по филиальной модели, не по франшизе. Мы пробовали франшизу, но быстро поняли, что это не наш путь развития. Внутри нашего бизнеса много процессов, которые требуют постоянного, тотального контроля.

— **На сайте есть еще и Лос-Анджелес, там вы тоже работаете?**

— У нас был маленький эксперимент: мы пробовали создать Rentmania в Силиконовой долине в США. Это было исследование рынка, там нет аналогичных сервисов, было интересно посмотреть, как это работает. Когда мы делали пилот в Америке, мы рассчитывали не на местных жителей, а на туристов. Мы предлагали в прокат товары для путешественников: автодома, а также все, что поможет в поездке: велосипед, самокат, палатка, дождевик. Мы провели исследование и вернулись в Россию с

БУРНЫЙ РОСТ SHARING ECONOMY В РОССИИ СЛУЧИТСЯ, КОГДА В АКТИВНУЮ БИЗНЕС-ФАЗУ ВОЙДЕТ ПОКОЛЕНИЕ, РОЖДЕННОЕ В НУЛЕВЫЕ. ДЛЯ НИХ НЕ БУДЕТ ЦЕННОСТЬЮ ВЛАДЕНИЕ КАК ТАКОВОЕ. ОНИ ОТКАЖУТСЯ ОТ ПРОЖИВАНИЯ В ОДНОЙ И ТОЙ ЖЕ КВАРТИРЕ, ОТКАЖУТСЯ ОТ ЗНАКОВЫХ ОБЪЕКТОВ НАКОПЛЕНИЯ

ощущением, что мы чего-то не поняли про американцев и не готовы пока предлагать им свой сервис. Нам не хватило времени на эксперимент, было всего пять недель. Мы ожидали, что проведем десяток-другой сделок, сможем опросить людей, которые воспользовались сервисом, в итоге провели всего несколько сделок.

— Как вы пришли в шеринговую экономику?

— Первое соприкосновение с шерингом у меня случилось, когда я открыла собственный маленький классический бутик по аренде платьев. Он работает уже восемь лет. Я выставила на прокат свой гардероб. Мне всегда было близко поделиться тем, что у меня в достатке, с близкими людьми, например, я со школьных времен одевала кого-то в свои наряды. Потом я научилась на этом зарабатывать. Вторым соприкосновением с шеринговой экономикой стало мое вхождение в Youdo. Я сразу говорила о том, что этот сервис — пример шеринг-бизнеса, в основе которого шеринг времени и ресурсов. Один и тот же сантехник приходит в три разные квартиры, таким образом, он максимально выгодно использует свое рабочее время. И когда мы начали развивать Youdo, а было это в 2012 году, мне говорили: «Как это я пушу домой неизвестного человека, он будет у меня убираться, гулять с моей собакой?..» Мы тогда уже говорили: надо доверять друг другу, мир развивается только тогда, когда мы относимся к другим людям с большим доверием, тогда мы будем друг другу максимально полезны. Так и получилось, Youdo развивается. Третье мое соприкосновение с шерингом — Rentmania, которая стала логичной комбинацией моего личного опыта по созданию проката платьев, опыта работы с маркетплейсами, когда ты учишься набирать две аудитории, оставалось взять и сложить эти опыты в один.

— Есть мысли, что еще «пошерить»?

— Пока я выступаю как ментор во многих шеринговых бизнесах: шеринг еды, шеринг ресурсов. В России уже появляются некоммерческие модели шеринг-компаний, тот же шеринг еды. Фудшеринг на самом деле в нашей стране довольно распространен. Сбор продуктов питания в сетевых магазинах — это тоже фудшеринг. Но, безусловно, больше всего перспектив для развития вокруг транспортных средств и их аренды: самокаты, велосипеды — все, что движется.

— Что могло бы стать драйверами для развития шер-экономики в России? Ждете шагов навстречу от властей?

— Я считаю, что для России точка роста sharing economy — это поддержка власти. Любой сервис аренды вещей мог бы бесплатно или по минимальной, условной ставке получить, скажем, трехметровый склад. Для того чтобы развивался шеринг, нам нужны промежуточные помещения — точки выдачи/передачи. Это упрощает логистику, снижает барьер для клиента: ему ближе ехать, значит, сервис удобный, клиентов будет больше. Уверена, если бы московские власти не выделили бесплатные, подчеркиваю, бесплатные парковки для каршеринговых автомобилей, этот сервис не получил бы такого быстрого



МЫ ПРОБОВАЛИ ФРАНШИЗУ, НО БЫСТРО ПОНЯЛИ, ЧТО ЭТО НЕ НАШ ПУТЬ РАЗВИТИЯ. ВНУТРИ НАШЕГО БИЗНЕСА МНОГО ПРОЦЕССОВ, КОТОРЫЕ ТРЕБУЮТ ПОСТОЯННОГО, ТОТАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

развития. Это решение московских властей изменило шеринговую экономику России.

— Что будет с небольшими игроками, когда рынок подрастет? Вас всех поглотят гиганты вроде Яндекса и Сбербанка?

— Интерес к нам давно есть, благодаря чему мы привлекли инвестиции — 1,3 млн долларов за четыре года работы. Сейчас именно небольшие компании «драйвят» рынок, так как верят в него, гигантам он пока не интересен.

— Какой вы видите sharing economy в России через 20–30 лет?

— Я думаю, что бурный рост sharing economy в России случится гораздо раньше: когда войдет в активную бизнес-фазу поколение, рожденное в нулевые. Для них не будет ценностью владение как таковое, они откажутся от проживания в одной и той же квартире, откажутся от знаковых объектов накопления. Достаточно скоро более старшее поколение будет жить в съемном жилье, одеваться в арендную одежду, только личные, базовые предметы останутся нашей собственностью.

Коворкинги, хостелы — все это приучает нас день ото дня к тому, чтобы избавляться от вещиц. Уже сейчас среди людей моего круга появились адепты sharing economy.

Да, базовая мотивация в sharing economy — бережливость, экономия. Но есть и вторая мотивация — качество жизни. Мне важно здесь и сейчас обрести качество и комфорт. Возможно, я не могу владеть всем, что обеспечивает мне этот комфорт, и тогда меня прекрасно выручает шеринг. И в России становится все больше людей, которые мыслят именно так.

БЖ

УКОЛ ГУМАНИЗМА

Чтобы смело шагнуть в новую экономику, нужно четко понимать, что в ней будет главной потребительской ценностью. Впрочем, клиент всегда хочет быть счастливым — сегодня, завтра и в далеком будущем. Правда, российские компании смещают фокус на технологии, считает консультант по бизнесу из Ирландии Гарретт Мартин Джонстон.

Гарретт Мартин Джонстон — CEO и основатель консалтинговой компании «Macroscopic Consulting Asymmetric Strategies, asymmetric strategies for ambitious brands». Он ведет бизнес по всему миру, в России не первый год, и даже приобрел российское гражданство. Он отлично говорит по-русски, глубоко знает российскую историю и верит в светлое будущее нашей экономики.

— Каковы особенности бизнес-культуры в России?

— Главная особенность — это фокус на владельцев, а не на клиентов. Недавно я был на банковской конференции в Санкт-Петербурге. Там ко мне подошли представители российского банковского сектора и в диалоге заявили, что российские банки гораздо более продвинутые, чем британские. Я не фанат британских банков. Поймите меня правильно, но меня удивило такое заявление. Я спросил, а в чем российские банки более продвинуты? Мне ответили: «Они более технологичны». Я пожал плечами: а разве это достоинство? Что это значит: «технологический банк»? Что это дает клиенту? «Весь банк — в мобильном телефоне», — ответили мне мои визави.

Я убежден, что доступ к ведущим технологиям не будет главным конкурентным дифференцированием в ближайшем будущем — скоро даже ИП «Пушкин» будет иметь такой же технологический ресурс, как Coca-Cola или Макдоналдс.

Дифференцирование будет заключаться в клиентском результате. А в этом вопросе российские банки отстают, потому что у них мировоззрение, философия другие. Лучшие западные, европейские банки нацелены на то, чтобы сделать клиента богаче, их цель — увеличить финансовое состояние клиента, для этого они придумывают продукты и услуги. Если банк увели-

чивает состояние 56 млн британцев хотя бы на 1% в год — это уже очень серьезно, это огромный рынок.

В России лучшие банки существуют для того, чтобы сделать богаче их владельцев, а не их клиентов. В этом и есть первая проблема российского бизнеса — целеполагание. Здесь бизнес сконцентрирован не на клиенте, а на владельце. Не стоит забывать: деньги — у клиентов. Если фокус не на том, чтобы сделать клиента богаче, красивее, счастливее, какой же это бизнес? Да, что касается технологий, российские компании имеют очень много плюсов, если объединить западное стремление сделать клиента лучше с российской технологичностью, это будет бизнес, который сможет покорить не только российские рынки, но и мировые.

Вторая проблема — очень сильное смещение в сторону digital, Big Data. Но все это не может быть самоцелью для бизнеса. Как правило, российские компании стремятся удешевить бизнес-процессы с помощью цифровых технологий. У компании есть два пути развития: делать вещи правильно и делать правильные вещи. Не стоит стремиться к удешевлению процессов по изготовлению «неправильной» вещи.

Приведу пример: авиакомпания Ryanair — лоукостер. Она приобретает клиента за счет низкой цены. Почему клиенты остаются с ней? Потому что их самолеты никогда не опаздывают! Это суперпунктуальная авиакомпания. Если для меня важно прибыть на место минута в минуту, скажем, на важную деловую встречу, от которой зависит большой контракт, то я полечу только Ryanair. И цена не будет иметь для меня значения, потому что я знаю, что прилечу вовремя. Это значит, что авиакомпания понимает мою цель — делать бизнес, а не лететь. Я летаю, чтобы подписать контракт — вот что для меня важно.

НАДО ВЗЯТЬ ЯНДЕКС И ДРУГИЕ ТЕХНОЛОГИЧНЫЕ КОМПАНИИ И СДЕЛАТЬ ИМ «УКОЛ ГУМАНИЗМА». БИЗНЕС В РОССИИ ГОВОРИТ О ЦИФРАХ, О ТЕХНОЛОГИЯХ, НО НИКТО НЕ ГОВОРИТ О ТОМ, КАК СДЕЛАТЬ ЧЕЛОВЕКА СЧАСТЛИВЫМ

**У КОМПАНИИ ЕСТЬ ДВА ПУТИ
РАЗВИТИЯ: ДЕЛАТЬ ВЕЩИ ПРАВИЛЬНО
И ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВЕЩИ. НЕ
СТОИТ СТРЕМИТЬСЯ К УДЕШЕВЛЕНИЮ
ПРОЦЕССОВ ПО ИЗГОТОВЛЕНИЮ
«НЕПРАВИЛЬНОЙ» ВЕЩИ**

— *На каких потребительских ценностях базируется шеринговая экономика?*

— Суть шеринговой экономики в экологичном потреблении. Количество физических ресурсов на планете ограничено, а желание людей быть красивыми, здоровыми, счастливыми не ограничено, поэтому надо что-то придумать, чтобы ресурсы могли поддерживать и дальше амбиции людей. В этом и есть роль шеринговой экономики.

Это понятие не обязательно должно соотноситься с производством товара, оно может иметь отношение к придумыванию товара или к его употреблению. Мне кажется, самое широкое поле, в котором будет развиваться шеринговая экономика, — сотворчество компаний со своими клиентами. Человек, который ест конфеты, точно знает, как улучшить любимый им продукт, его инсайт гораздо глубже, чем даже у маркетологов, которые работают над продуктом. Шеринг эмоций, шеринг творчества важнее, чем шеринг ресурсов на уровне компаний, а эмоции в российском бизнесе фигурируют очень мало.

— *Какое место в шеринговых бизнесах занимает персонализация, фокус на потребности конкретного человека?*

— Я бы говорил не только о шеринговом бизнесе. Представим, что я собрался в отпуск, у меня ограничен бюджет. Я люблю отдыхать там, где жарко, но не влажно. Я курю и вечерами выпиваю. Я не умею плавать, но люблю ходить вдоль кромки моря. В путешествие я отправлюсь с дочерью, которая любит джаз, и сыном, который любит гонять на мотоцикле. Я начинаю заходить на сайты туристических фирм. Какой вопрос они мне задают в первую очередь? Куда я хочу поехать отдохнуть? Откуда я знаю! Хочется воскликнуть: это ваша задача подобрать направление, которое подойдет по всем моим критериям мне и моей семье. Задайте мне другие вопросы, и вы поймете, какое место для отдыха мне идеально подойдет, от какого курорта и отеля я останусь в восторге. Я хочу, чтобы турфирма сказала мне, куда мне надо лететь, исходя из моих приоритетов. По возвращении ты будешь «шерить»



Гарретт Мартин Джонстон, CEO и основатель консалтинговой компании «Macroscopic Consulting Asymmetric Strategies, asymmetric strategies for ambitious brands»

свой восторг везде, что эта фирма попала в точку, поверьте мне, у этой компании прибавится клиентов.

— *Почему в российском бизнесе фокус именно на технологиях?*

— Я думаю, что во всем виновато советское прошлое, когда единственным творческим пространством, где можно было выражать мысли, остались физико-математические вузы. При советской власти образовалась парадигма, где самый важный человек — инженер. Я не раз замечал, что когда я начинаю говорить об идеях, концепциях перед аудиторией постсоветского пространства, людям скучно. Как только я перехожу на язык цифр, в зале происходит оживление. Я выступал перед российскими ритейлерами и говорил о товарах на полках, зал был внимателен. Как только я начал рассуждать об атмосфере в магазине, о настроении кассира, запахах, аудитория «выключалась».

— *Почему бизнес убирает за скобки эмоции?*

— Бизнес был в руках «красных директоров», они уходят, им на смену приходит поколение айтишников. Надо взять Яндекс и другие технологичные компании и сделать им «укол гуманизма». Бизнес в России говорит о цифрах, о технологиях, но никто не говорит о том, как сделать человека счастливым. Меня пугает, что молодые бизнесмены очень сильно объектоориентированы, а не субъектоориентированы. Разговоры о пятилетках сменились разговорами о пятом поколении чипов. Я пытаюсь не первый год объяснить российским предпринимателям: эмоции будут все решать. Что я слышу в ответ: «Слушай, мужик, давай конкретно говорить». Но я большой оптимист в отношении российской экономики, гораздо больший, чем русские бизнесмены.

БЖ

ЖИЗНЬ ПО ПОДПИСКЕ

Понятие лизинга в сознании потребителей все еще прочно ассоциируется с бизнесом и приобретением дорогостоящего оборудования для производства и логистики. Однако сегодня эта форма взаимодействия с клиентом доступна и для физических лиц. В мире данная модель существует довольно давно, и ее популярность быстро растет.

Согласно последнему анализу, проведенному компанией Zuoga, за последние семь лет продажи по подписке в Северной Америке, Европе и Азиатско-Тихоокеанском регионе выросли более чем на 300% (CAGR). В европейских странах многие используют подписки даже на товары повседневного потребления для сохранения ключевого ресурса современности — времени.

ЛИЗИНГ ДЛЯ ВСЕХ

По данным нидерландского финансового конгломерата IBG, ежемесячно житель Европы тратит 5% своего дохода на услуги по подписке, это приблизительно 130 евро. Европейцы покупают программное обеспечение, газеты и журналы, лицензионный контент (музыку, видео, книги и т. д.).

Переход на «жизнь по подписке» связан с новыми моделями поведения поколения Z, для которого владение не является приоритетом.

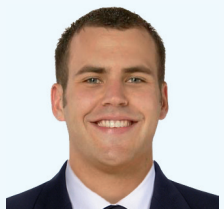
Одной из первых компаний, запустивших лизинговую программу для смартфонов, стала Apple. Сервис iPhone Upgrade program позволяет потребителям США и европейских стран, производя платеж от 34\$ до 70\$, в зависимости от новизны модели и объема памяти пользоваться продукцией Apple. После 12 платежей можно взять новый iPhone и начать iPhone Upgrade Program заново. В счет погашения остальных 12 платежей идет предыдущий iPhone, который можно сдать в одном из Apple Store.



В России до последнего времени основным направлением лизинга для физических лиц был автотелизинг. Однако в последние годы появляются новые формы взаимодействия с клиентом, меняются привычки потребителей. Лизинг для физических лиц развивается и набирает популярность. Во многом это происходит благодаря активной деятельности бизнеса в этой сфере. Давайте посмотрим, как это работает.

МЕХАНИЗМ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

На российском рынке пионером лизинга вещей для физических лиц стала компания Forward Leasing, которая предлагает взять в аренду смартфон или игровую приставку. Выбор товара понятен: флагманские смартфоны — идеальный продукт для такой формы взаимодействия с покупателем. Остаточная стоимость заранее известна, легко наладить регулярный цикл обмена, но главное — клиент незамедлительно получает эмоции от пользования



АЛЕКСАНДР БЕЛОУСОВ

независимый эксперт по развитию b2c e-commerce в России

ОТ ГОССЛУЖБЫ — ДО ОНЛАЙН-ШКОЛЫ

12 лет Зоя Цай была госслужащей. Карьера складывалась удачно, но не приносила удовлетворения и счастья. Тогда Зоя сделала смелый шаг: пошла учиться в Акселератор онлайн-школ, оставила государственную службу и настроилась на успех в онлайн-бизнесе. И успех не заставил себя долго ждать.



После ухода с госслужбы Зоя Цай открыла онлайн-школу дизайна интерьеров, которая принесла ей миллионный доход и открыла двери в «клуб 6 нулей» Акселератора ACCEL. Рассказываем историю о том, как Зоя в стремлении к личной и финансовой свободе кардинально изменила свою жизнь.

ГРАНИЦЫ ВОЗМОЖНОГО

До онлайн-бизнеса у Зои была серьезная работа: приходилось налаживать процессы, управлять людьми, реализовывать проекты. Но в один момент она поняла, что выросла из той деятельности, которой занималась, работа перестала приносить удовлетворение. Зоя стала исследовать, где находятся границы ее возможностей и осторожными шагами вступила на путь к собственному бизнесу.

Навык управления и администрирования подсказал, что делать. Сначала она помогала брату открывать офлайн-бизнес — салон красоты. Салон себя окупил и стал приносить небольшую, но стабильную прибыль. Но Зоя не спешила уволиться из правительства, так как видела, что офлайн-бизнес создает много проблем. В итоге салон продали, и наша героиня вновь оказалась в поиске своего пути.

ПУТЬ К СВОБОДЕ

Онлайн-сфера всегда была для Зои олицетворением свободы: речь шла не о том, чтобы не работать вообще, а о том, чтобы работать можно было когда угодно и где угодно. Так совпало, что, когда Зоя решила работать на

ЗОЯ ЦАЙ, ОНЛАЙН-БИЗНЕСМЕН:

«Вы дадите будущему сотруднику информацию, всестороннюю поддержку, обучение. Конечно же, он проникнется тем, что будет продавать. И когда он будет продавать, то будет делать это настолько искренне, будто продает кусочек счастья».

себя, она увидела рекламу Акселератора, она хотела уйти в онлайн, но не было знаний в этой сфере. Таргетинг, трафик, лиды все казалось непонятным. Посмотрев бесплатный вебинар ACCEL, Зоя решила начать учебу в Акселераторе. Через месяц она поняла, что нашла свой путь и уволилась из правительства. Параллельно с учебной она сразу начала действовать и использовать полученные знания на практике.

Поворотным моментом в жизни Зои стала конференция Акселератора в Алуште. Там она познакомилась с успешными онлайн-предпринимателями, которые вдохновили ее своим примером, дали полезные рекомендации. После возвращения с конференции она сразу же начала работу над запуском собственной школы.

ПАРТНЕРСТВО — КЛЮЧ К УСПЕХУ

Эксперта для онлайн-проекта по дизайну интерьеров Зоя тоже нашла в Акселераторе. Им стала Полина Лебедева, которая отучилась в ACCEL на два потока раньше. Девушки стали общаться и почувствовали, что могут быть полезны друг другу.

В запуск онлайн-школы Зоя вложила чуть более 100 000 рублей, из них 50 000 ушло на привлечение трафика, остальное — на зарплату сотрудникам. Заработанных средств хватило на то, чтобы покрыть расходы. Совсем скоро бизнес Зои вышел на тот уровень окупаемости, который позволил заниматься бюджетированием и сразу закладывать деньги на развитие. За 7 месяцев существования школы оборот составил 6 миллионов рублей, чистая прибыль — более 2/3 от этой суммы.

Industry Design School — это онлайн-школа для дизайнеров разного уровня, преимущественно для начинающих. В школу записались 200 человек, 33 из них уже закончили обучение, 30 готовятся к выпуску в ближайшее время. Обучение длится 4 месяца.

ПРОБУЖДЕНИЕ ЧУВСТВЕННОСТИ

Еще один онлайн-проект, где Зоя выступила продюсером, называется «Пробуждение чувственности». Он предназначен для женской аудитории. В этой школе обучают тому, как раскрыть свою женственность и сексуальность через психологию. Женский организм — очень сложный, многие женщины не могут понять, откуда появляются блоки и зажимы, что мешает им получать удовольствие от отношений. Обучение в этой школе нацелено на то, чтобы подружиться с собой, убрать блоки, разобраться с подсознательными проблемами. Среди методов гипноз и самогипноз. Школа показала неплохой финансовый результат, но ее было непросто продвигать, поскольку тема связана с интимной сферой отношений. В социальных сетях модераторы часто не пропускают эту тему, и надо быть крайне аккуратными, деликатными, чтобы не потерять свою целевую аудиторию.



НУЖЕН СПЕЦИАЛИСТ? ВЫРАСТИ ЕГО

В онлайн-бизнес, как и в свое время в офлайн, Зоя пришла со своим братом. Это настоящий семейный бизнес, что делает его очень надежным. Брат отвечает за технические аспекты, за продажи, а Зоя — за стратегию, организацию и команду. Их онлайн-школы отличаются очень высоким уровнем клиентоориентированности и хорошим качеством образования, потому что Зоя не экономит на людях. Все ее сотрудники — женщины с детьми, которые работают из дома. Это специалист по сайтам, профессиональные дизайнеры, продажники.

Зоя считает, что команду надо выращивать. Например, брать готового специалиста по продажам не самый лучший вариант. Лучше взять человека, у которого есть подходящие навыки, и вырастить его для своего бизнеса.

ПРАВДА ОБ ОНЛАЙН-СВОБОДЕ

Люди, которые занимаются бизнесом, знают, что и онлайн, и офлайн-форматы требуют самодисциплины, работоспособности, планирования и целеполагания. Обманчивая реклама показывает, что онлайн-предприниматель сидит на пляже в жарких странах, смотрит на волны и потягивает коктейль через трубочку, а деньги зарабатываются сами собой. Зоя сразу отказалась верить в эту сказку и пришла в Акселератор с намерением учиться, прилагать усилия и запустить прибыльный проект.

Сейчас Зоя не привязана к месту и времени, она сама решает, когда заниматься личными делами, а когда усердно работать. Это преимущество и вместе с тем недостаток онлайн. Если вы действительно хотите запустить успешный онлайн-бизнес, вам нужно понимать, что все придется делать самому, и никто не будет вас двигать к счастью в будущем. Но качественный труд и настойчивость в результате высоко вознаграждаются и открывают неограниченные перспективы для развития.

БЖ

ОБМАНЧИВАЯ РЕКЛАМА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО ОНЛАЙН-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ СИДИТ НА ПЛЯЖЕ В ЖАРКИХ СТРАНАХ, СМОТРИТ НА ВОЛНЫ И ПОТЯГИВАЕТ КОКТЕЙЛЬ ЧЕРЕЗ ТРУБОЧКУ, А ДЕНЬГИ ЗАРАБАТЫВАЮТСЯ САМИ СОБОЙ

ЗАВИСИМ ТОЛЬКО ОТ СЕБЯ

Частная медицина — быстро растущий сектор экономики. И хоть все мы регулярно повторяем, что здоровье не купишь, порой за него приходится дорого платить. «Федеральный Бизнес-журнал» встретился с владельцем сети клиник детской офтальмологии Игорем Азнауряном, чтобы расспросить его, что должен делать врач: лечить или зарабатывать?

Наш собеседник — врач уникальной специализации, доктор медицинских наук, академик Академии медико-технических наук, офтальмолог, офтальмохирург. К нему за помощью обращаются пациенты со всей страны. Когда есть талант от Бога, золотые руки и опыт, разве может идти речь о конкуренции? Пациенты ищут любую возможность попасть к нему. Профессор Азнаурян создал нишевый, уникальный бизнес, в котором главная ценность и краеугольный камень бизнес-модели — он сам. Легко ли быть одновременно оперирующим хирургом, консультирующим врачом, преподавателем, лектором и управляющим сети клиник? Об этом и правилах игры в частной медицине ФБЖ расспросил руководителя объединения детских глазных клиник «Ясный взгляд» Игоря Азнауряна лично, оторвав его от тысячи дел.

— *Вы больше времени уделяете медицинской, врачебной практике или управлению компанией?*

— В 2001 году, когда мы только открылись, в России не было направления «детская офтальмология и страбизмология». Мне приходилось заниматься одновременно и выстраиванием бизнес-процессов, и медицинской практикой. Тогда в нашем коллективе было всего четыре человека: я (как идеолог и инвестор), врач-помощник, медсестра и бухгалтер.

Сейчас могу с уверенностью сказать: мы стали пионерами в лечении детских глазных заболеваний, это помогло закрепить нас в качестве лидеров на рынке. Сегодня в клинике десять подразделений. По мере того, как росла команда, я делегировал персоналу часть функций медицинского управления, потом финансового, затем сократил время своей работы в операционной. Два дня в неделю я посвящаю управленческой, административной работе, три — врачебно-медицинским вопросам. На сегодняшний день в компании работают порядка двухсот человек. Да, теперь у меня есть команда, но, по правде говоря, свободного времени больше не стало.

— *В чем уникальность вашей бизнес-модели?*



— Во-первых, в том, что мы создали в России отдельное направление детской офтальмологии и стали в нем первопроходцами. Во-вторых, нам удалось вырасти до крупной сети без привлечения внешних инвестиций. В-третьих, все доктора, работающие у нас в клиниках, проходят специальную подготовку по детской офтальмологии. На рынке трудно найти специалистов высокого уровня, поэтому мы готовим и профилируем их сами. Мы обладаем уникальными разработками, которых нет у других, они авторские, например, метод математического моделирования хирургических операций по детскому косоглазью. Нам удалось саму отрасль сделать привлекательной для врачей с научной и профессиональной точки зрения. Врач не должен продавать, он должен лечить — так построена работа в наших клиниках. Это также является нашим конкурентным преимуществом, поскольку врач работает по стандартам, у него нет цели навязать лишнюю диагностику и какие-то дополнительные услуги.

— *В чем особенности ведения бизнеса в частной клинике?*

— Мы зависим только от себя. У нас нет возможности попросить помощи на развитие. Мы должны работать так, чтобы всегда вовремя платить зарплату сотрудникам, постоянно заниматься их обучением, следить за качеством услуг и одновременно планировать бюджеты на развитие «Ясного зрения».

— Насколько ваш бизнес зависит лично от вас как врача и руководителя?

— Скажу откровенно: существенно зависит. 18 лет я у руля клиники.

Как раз сейчас настал момент что-то менять, и мы запустили внутренний проект «Трансформация». Мы хотим донести до наших пациентов мысль, что все врачи, работающие в клиниках «Ясный взор», — уникальные специалисты, которые отвечают за результат лечения и, что самое важное, гарантируют его.

— Что важно для ваших клиентов, помимо качества оказанной медицинской помощи?

— Для каждого пациента важен сервис. Когда сеть клиник достигла определенных масштабов, стало понятно, что невозможно развиваться дальше, не выстроив идеальный сервис. Внутри клиник мы разработали и внедрили стандарты клиентского обслуживания.

— У вас есть планы развивать сеть?

— Да, и я надеюсь, что начиная со следующего года в нашей сети будут появляться новые клиники. Сейчас наши аналитики определяют приоритетные районы Москвы: несмотря на девять клиник, открытых в столице, потребность в качественных медицинских офтальмологических услугах для детей все еще не удовлетворена. Также определяем приоритетные регионы России, в которых будут открыты клиники.

— Вы будете развивать сеть по филиальной модели или по франшизе?

— При франшизной модели очень сложно контролировать качество медицинской помощи. Однако я не исключаю такой возможности на 100%. Если мы будем полностью уверены в потенциальном партнере, рассмотрим и предоставление франшизы.

— Какое место телемедицинские технологии занимают сейчас в вашем бизнесе?

— Дистанционные консультации мы проводим давно: за медицинской помощью к нам обращаются пациенты со всей России и из ближнего зарубежья. Это позволяет им экономить время и деньги. На предварительной дистанционной консультации наши врачи, как правило, назначают анализы, необходимые для постановки диагноза. Во-вторых, к нам часто обращаются за «вторым мнением», то есть с целью подтвердить уже существующий диагноз. О других перспек-

тивах развития телемедицины в наших клиниках говорить пока рано. Есть более важные задачи развития.

— Частную медицину в России часто упрекают в навязывании услуг. Упрек, на ваш взгляд, справедлив?

— Я не могу судить обо всех врачах. Но если такое существует, то только потому, что не утверждены единые стандарты и протоколы лечения пациентов по конкретным нозологиям. Когда стандарты прописаны, невозможно назначить что-то лишнее. Повторюсь: врач должен лечить, неверен подход, когда акционеры или управляющие заставляют врача зарабатывать. В нашей системе клиник все финансовые вопросы с пациентом обсуждает специальный хирургический менеджер.

— По какому пути, на ваш взгляд, должна развиваться медицина в России: необходимо инвестировать в государственную систему высокотехнологической помощи, или правильнее было бы отдать эти бюджеты частным клиникам и расширить перечень услуг по ОМС?

— Я за второй вариант, поскольку тогда конкуренция между лечебными учреждениями будет вестись на равных условиях, а пациент будет более свободным в выборе специалиста.

— Ваши клиники являются участниками программы ДМС?

— Пока нет, но сейчас мы активно работаем над тем, чтобы развивать это направление. До недавнего времени страховым компаниям было не очень интересно работать с узкопрофильными клиниками. Я рад, что сейчас ситуация постепенно меняется.

— Вы предпочитаете закупать импортное или российское оборудование для своих клиник?

— Оборудование — главный помощник врача. Сейчас наше оборудование в большинстве своем импортное, но я очень надеюсь, что в ближайшие несколько лет российские производители будут активно внедрять новые разработки. Мы открыты к предложениям. Также мы сами разрабатываем оборудование, например, аппарат БОК-1 для лечения амблиопии у детей. Это наша инновационная разработка, такого больше нет нигде в мире.

— Что является стимулом роста для вашего бизнеса?

— Медицина — одна из самых растущих отраслей экономики России. Конкуренция между различными клиниками достаточно высока. Наши клиники несколько лет назад вошли в программу ОМС, и это серьезно расширило наши компетенции и возможности помощи детям и, как следствие, отразилось на выручке. Далее мы планируем развивать канал ДМС, для нас это новое направление — открывать клиники в регионах, где еще есть дети, нуждающиеся в помощи. Для нас это и есть главный стимул: мы чувствуем, что нужны, и поэтому идем вперед!

БЖ

МЫ ОБЛАДАЕМ УНИКАЛЬНЫМИ РАЗРАБОТКАМИ, КОТОРЫХ НЕТ У ДРУГИХ, ОНИ АВТОРСКИЕ, НАПРИМЕР, МЕТОД МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ ХИРУРГИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ ПО ДЕТСКОМУ КОСОГЛАЗИЮ



ACCEL
АКСЕЛЕРАТОР ОНЛАЙН-ШКОЛ



КАК ОТКРЫТЬ ФРАНШИЗУ ACCEL В РЕГИОНАХ РОССИИ И СНГ, ИЛИ ИДЕЯ НА 500 МЛН В ГОД





-  500 действующих онлайн-школ резидентов
-  Команда — 210 человек, 108 человек — отдел продукта
-  4 000 резидентов Акселератора ACCEL
-  50 школ-миллионеров

ДЛЯ КОГО ФРАНШИЗА ACCEL


- Кто хочет существенно повысить уровень дохода
- Кто хочет стать частью растущей инновационной индустрии
- Кто хочет выйти на федеральный и международный уровни
- Кому нужен локомотив, чтобы улететь за ним к звездам
- Кто хочет бизнес-шарик без необходимости производить продукт
- Кто хочет собрать сообщество интересных людей в своем городе
- Кто хочет устраивать мероприятия со смыслом и зарабатывать на этом

КАК ЭТО РАБОТАЕТ

Вы:

-  Собираете аудиторию в своем регионе
-  Проводите мероприятие
-  Даете лидмагнит
-  Получаете 10-25% от продаж

Мы:

-  Продаем
-  Обслуживаем

КТО И ЧТО ВКЛАДЫВАЕТ

ЧТО ВКЛАДЫВАЕТ ACCEL	ЧТО ВКЛАДЫВАЕТ ПАРТНЁР
Маркетинговые материалы, бренд, лендинги, воронка перед мероприятием. Отдел продаж. Продукт	Сбор аудитории для мероприятий. Реклама в местных СМИ, работа с лидерами общественного мнения и сообществами. Продвижение, билборды, баннеры
Реклама по базе ACCEL (700 тыс) и социальным сетям. Таргетинг и ретаргетинг. Отдел лидогенерации	Если покупатель пришёл по рекламе ACCEL, то партнёр получает 10%. Если покупатель пришёл по рекламе партнёра, то партнёр получает 25%
Спикеры и кейсы	Местные спикеры. Бюджет на логистику, аренду помещения
Регламент мероприятия и контроль качества	Аренда помещения, регистрация участников
Участие в лидерской программе команды Аксель (стоимостью 3 млн руб)	Время, душу и деньги

СКОЛЬКО СТОИТ

- 1 Город-миллионник от 3 млн руб
- 2 Регион от 5 млн руб
- 3 Страна от 10 млн руб

1 ГОД

плановый
срок
окупаемости

ОПЦИОН 25% В УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ДЛЯ 5 ФРАНЧАЙЗИ



В 2019 будет продано 10 франшиз



5 лучших франчайзи получат долю в управляющей компании



Партнеры УК сами для себя разрабатывают регламенты



Партнеры УК будут зарабатывать не только на своей франшизе, а и долю от других франчайзи

ОТБОР ПАРТНЕРОВ

1

Зайти на 2230.ru

2

Заполнить анкету

3

Пройти собеседование с менеджером

4

Получить одобрение основателей Акселератора

VR/AR — ТРЕТЬЕ ИЗМЕРЕНИЕ БИЗНЕСА

Технологии меняют бизнес-процессы. В маркетинге и продажах перемены наиболее ощутимы.

На смену традиционным средствам коммуникации с клиентом спешат виртуальная и дополненная реальность. Специалисты прогнозируют их взрывной рост в самом ближайшем будущем. Нам лишь осталось осознать, как поставить их на службу собственным бизнес-интересам.

Основатель проекта «КИБЕР РОССИЯ» Роман Поволоцкий, что называется, «в теме» и с удовольствием делится собственным пониманием того, когда и как VR/AR (виртуальная и дополненная реальность) перевернут наше представление о мире и станут основными проводниками между компаниями и клиентами. По его словам, до этого момента осталось лишь один шаг.

— В чем сила виртуальной реальности?

— На данный момент виртуальная реальность используется в основном в образовательных целях. Все, что можно исследовать в ситуациях, когда жизненный опыт получить сложно, последовательно реализуется в виде симуляторов виртуальной реальности. В первую очередь воссоздаются ситуации, связанные с риском для жизни, или там, где используются дорогостоящие расходные материалы, например, изучение объектов, расположенных в космосе или глубоко под водой, при высокой или низкой температуре — сценариев великое множество. Также надо отметить интерактивные возможности виртуальной среды, ведь мы можем активно взаимодействовать с объектами виртуального пространства и, например, запустить симулятор развития конкретной болезни в теле человека, после чего наблюдать за изменениями в костях черепа, рассматривая объекты в разном масштабе и ракурсах, что недостижимо при просмотре видео или печатного издания.

— В каких отраслях российской экономики VR/AR наиболее активно развивается?

— В виртуальной реальности первое применение было зафиксировано в компьютерных играх, в сферах обучения персонала, строительстве и архитектуре. В каждой отрасли с помощью VR/AR решаются конкретные задачи. На рынке развлечений, к примеру, можно надеть шлем виртуальной реальности и костюм полного погружения и оказаться в игровой Вселенной,



Роман Поволоцкий, основатель проекта «КИБЕР РОССИЯ»

где можно полностью перевоплотиться в любого персонажа. В строительстве и архитектуре можно демонстрировать обстановку в квартире, включая отображение солнца, которое будет в ускоренном режиме проходить по небосводу, что даст понять, комфортная ли обстановка будет на кухне, когда на ней будут готовить завтрак.

Дополненная реальность имеет гораздо более широкое применение за счет использования последних версий смартфонов. Несмотря на то, что виртуальная реальность доступна уже в шлемах стоимостью меньше двадцати тысяч рублей, все же эти устройства требуют специальной пользовательской сессии. Технология дополненной реальности ввиду совмещения со смартфоном позволяет удивлять пользователя и увеличивать количество публикаций в социальных сетях, что делает технологию заманчивой для компаний, проводящих выставки, концерты и иные мероприятия, для маркетинговых и рекламных агентств. Также надо отметить бурный рост технологии в ритейле, ведь

каждая этикетка, по сути, является маркером дополненной реальности, которую можно снабдить дополнительной информацией или геймифицировать.

— **Какие бизнесы могут быть построены на VR/AR-технологии: игровой, кинотеатры, квесты, др.?**

— Данные технологии не просто так называются «сквозными». Это указывает на то, что нет таких областей, которые не будут затронуты этими технологиями в ближайшие годы. Рынок игр достаточно динамично развивается, так как крупные технологические компании Sony, Facebook и HTC создали достаточно качественный продукт, и уже сейчас доступны мобильные шлемы виртуальной реальности. Так как количество устройств на рынке исчисляется уже миллионами, то можно считать, что технологические возможности опережают программные, и очередь за контентом во всех сферах применения.

— **Известны ли вам коммерчески успешные бизнес-проекты, в основе которых лежат VR/AR-технологии?**

— Из отечественных кейсов могу отметить сервис ARGIN, который конкурирует с мировым лидером в распознавании маркеров дополненной реальности Vuforia. Все остальные продукты, которые я видел, находятся в стадии подтверждения гипотез, либо у них «не сходится» экономика, то есть они не окупаются. В основном рынок наполняется проектами, которые позволяют на кончиках пальцев нащупывать успешные кейсы применения и делать выводы о закономерностях в использовании, чтобы в будущем упаковать решение в продукт.

— **Какие успешные кейсы применения виртуальной реальности известны вам в науке, медицине — не в бизнесе?**

— Как виртуальная, так и дополненная реальность — мало изученная среда. Мы говорим о практически полном переносе контента из бумаги в виртуальные среды, о переносе труднодоступных опытов в симуляторы. По тому, как человек держит смартфон и анализирует изображение, можно предсказывать болезнь Альцгеймера. Мы проводили клинические исследования по реабилитации инсультных пациентов в виртуальных симуляторах и видим рост количества прототипов решений с реабилитацией коммуникативных функций у детей, больных аутизмом. И это только несколько кейсов, по факту их огромное количество.

— **Какие задачи решает VR/AR в бизнесе?**

— Виртуальная среда позволяет прожить опыт дешево и безопасно, что открывает огромные перспективы применения в образовании и обучении персонала. Дополненная реальность позволяет наглядно показать трехмерную анимированную модель поверх изображения в камере, что позволяет перенести пользователя в другое измерение. Кроме того, обе технологии (VR/AR, — Прим. Ред.) позволяют удивлять пользователя, что позитивно сказывается на восприятии контента, конечно, если мы подразумеваем его качественное исполнение. Все-таки не каждый инструмент дает нам возможность погрузиться на дно океана, посетить МКС или изучить строение капилляров на клеточном уровне. Такой жизненный опыт позволяет оставить в памяти пользователя яркие, незабываемые впечатления и позволяет маркетологам и sales-службам делать правильные выводы об отношении потребителя к продукту или услуге, к компании в целом. Большинство продаж совершается в

эмоциональном состоянии, при правильном использовании данных технологий в цепочке продаж их можно успешно монетизировать.

— **У VR/AR есть побочные эффекты: вред для глаз, тошнота. К тому же создание продукта стоит немалых денег, а контакт с ним непродолжительный. Это влияет на продвижение технологий виртуальной и дополненной реальности?**

— Нежелание женщин портить прическу и следы на лице после использования шлемов виртуальной реальности останавливают прогресс больше, чем все остальное. Что касается тошноты и вреда для глаз, то уже сейчас есть вполне конкретные средства устранения эффекта укачивания, например, Motion Sickness. Если вкратце, то не надо делать ускорение и замедление при движении в виртуальных симуляторах. Наш вестибулярный аппарат дает сбой, когда изображение перед глазами начинает ускоряться, имитируя движения, а тело остается на месте, поэтому для перемещения используют эффект телепортации. Есть также и другие способы улучшения качества пользования, но это уже тонкости. Что касается вреда при использовании, то все хорошо в меру. Шлем виртуальной реальности можно сравнить с молотком, которым можно ударить по гвоздю, а можно по пальцу. Читал про японцев, которые сутками находятся в виртуальных симуляторах — это не закончится ничем хорошим.

— **Что мешает VR/AR-технологиям развиваться в России? Какие условия необходимы для их развития?**

— Отсутствие измеримых результатов и нетерпеливость инвесторов. У нас нет культуры инвестирования и ожидания результатов в среднесрочной перспективе. Большинство бизнесменов хочет результат здесь и сейчас. С технологией виртуальной и дополненной реальности так не получится. Пользователь должен научиться использовать новый вид устройств, понять выгоду от него, освоиться с совершенно новой формой взаимодействия с контентом. На это может уйти не один год.

— **Каковы перспективы?**

— Мы увидим взрывной рост дополненной реальности после выпуска комфортных очков по доступной цене. Это будет означать повсеместный переход на новый вид устройств ввода и вывода информации. Зачем вам покупать мониторы, планшеты, смартфоны, телевизоры и ноутбуки, если все это можно уместить в очки дополненной реальности, которые можно брать с собой на дачу, в командировку или в отпуск. Также важным фактором роста является то, что наш смартфон имеет критически маленький размер экрана для обработки данных, а многие профессии просто не могут взаимодействовать с компьютерами, так как руки заняты. Врачи, строители, конструкторы раньше не имели возможности пользоваться такими вычислительными мощностями, теперь для них открывается новый уровень взаимодействия с трудовой задачей.

— **Многие, кто пытался заработать на VR/AR, говорят, что проекты, основанные на дополненной реальности, трудно окупать. Почему?**

— Все мое время. Мы находимся в начальной стадии развития VR/AR-технологий, в этой стадии когда-то находились кинематограф, сотовая связь и другие технологии, которые вначале трудно окупались, а спустя десяток лет превратились в индустрии.

БЖ

НОВАЯ ПАРАДИГМА КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Традиционные методы обучения, какими мы их знаем, уходят в прошлое. Они становятся все более оцифрованными и технологически инновационными. Мировая EdTech индустрия образовательных технологий, по прогнозам европейских экспертов, к 2020 году достигнет оборота 252 миллиарда долларов, увеличившись на 17%.

Immersive Learning — этот термин относится к программам, в которых используется эффект присутствия, погружения и симуляции реальных процессов. Все, кто занимаются корпоративным обучением, прекрасно знают, что классические видеокурсы сами по себе уже никого не учат. Для качественного обучения современному человеку недостаточно слушать и смотреть, и не у всех хватает мотивации. Людей надо вовлекать, развлекать, давать обратную связь. Многие хорошо знают, что единственный способ действительно чему-то научиться — это сделать. Согласно «Кривой забывания», или кривой Эббингауза, мы забываем почти все, что узнаем, очень быстро, если не используем это. Форма «практики реального мира» создает мышечную память и помогает нам сохранить то, что мы изучили. Поэтому если мы через иммерсивные технологии имеем возможность качественно тренироваться и практиковаться, то следует рассматривать VR/AR не просто как технологии, применяемые для обучения, а как новую парадигму корпоративного обучения.

СУТЬ И ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Дополненная реальность (AR) добавляет цифровые элементы к просмотру в реальном времени, чаще всего через использование камеры на смартфоне. Яркими примерами дополненной реальности являются приложение Snapchat и игра Pokemon Go. Как это работает: вы наводите камеру смартфона на условный предмет и получаете дополненное, вымышленное изображение поверх реальной картинке. Фильтры для фотографий со всевозможными масками, ушами животных в социальных сетях — это тоже пример дополненной реальности.

Одно из самых простых применений AR в образовании — введение в традиционное обучение. Например, дополненная реальность может заменить бумажные учебники, физические модели, плакаты,

печатные руководства. Только представьте, что при наведении на одну простую иллюстрацию, карточку, символ, вы можете получить на экране трехмерное изображение нового объекта, предположим, какого-то оборудования в натуральном виде или же виртуального преподавателя с мини-лекцией, подсказками, разъяснениями и прочим.

В отличие от виртуальной реальности дополненная реаль-

ность не требует дорогостоящего оборудования, поскольку технологии AR доступны через смартфоны большинству целевой аудитории.

Виртуальная реальность (VR) подразумевает полное погружение в иной физический мир через устройства виртуальной реальности, такие как шлемы, очки, например, HTC Vive, Oculus Rift или Google Cardboard. В виртуальном мире пользователи могут перемещаться в реальных или фантастических средах, например, в цехе производства или стае динозавров.

Есть еще новая, более сложная сущность — смешанная реальность Mixed Reality (MR), которая также называется гибридной. В ней сочетаются элементы как AR, так и VR, взаимодействуют реальные и цифровые объекты, реальный и виртуальный миры объединены, их нельзя четко разграничить. Технология смешанной реальности только набирает обороты. В средства MR входят, например, лобовые стекла и тренажеры с индикаторами, те же шлемы, очки виртуальной реальности, планшеты, смартфоны и другие мобильные устройства. Примеры MR-приложений достаточно разнообразны — и по возможностям, и по потенциальной сфере применения, и по требованиям, которые предъявляются к пользователю.

НЕРЕАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ

Современные VR-технологии шагнули далеко вперед первых робких попыток. Сегодня VR-тренажеры используются при подготовке спасателей, военных, космонавтов, пилотов, в профессиональном спорте, при тестировании сложной и опасной техники, в обучении медиков. VR-тренажеры виртуальной реальности есть у МЧС, с их помощью обучают тушению лесных пожаров и горноспасательным операциям.

Четверть российских компаний уже заинтересована или внедряет VR-технологии, утверждается в результатах исследования, проведенного VR-Консорциумом в 2017 году. В анализе опроса отмечается, что большая часть ответственных предприятий, уже работающих с VR и AR-технологиями, представляет реальный сектор экономики: машиностроение, добыча, переработка, энергетика. Обучение персонала — в числе основных сфер применения VR-технологий в этих отраслях.

Интересным примером внедрения AR/VR-технологий в корпоративном обучении является опыт компании «СИБУР Холдинг», где очки дополненной реальности используются для получения удаленных консультаций по оборудованию. Также здесь спроектирован тренажер виртуальной реальности, который помогает



ИГОРЬ МОРОЗОВ

к.э.н., ректор
Академии АйТи

работникам готовиться к плановым ремонтам оборудования. Обучение на тренажере сокращает время ремонта, улучшает качество, а также способствует развитию навыков использования цифровых технологий у персонала.

Однако пока в России VR сильнее всего проник в индустрию развлечений. Их опыт нам, участникам EdTech индустрии, интересен с точки зрения развития программных, дизайнерских решений, применения технических новинок, к примеру, таких как умный костюм с обратной тактильной связью. Такое снаряжение может найти применение в промышленном обучении, добывающих производствах, обучении пожарных и спасателей.

В мировой практике применения иммерсивных технологий в корпоративном обучении интересен опыт Walmart. В 2017 году компания внедрила VR в розничную торговлю, используя технологию для повышения квалификации менеджеров в двухсот Академиях Walmart. Учебные программы Walmart были настолько успешными, что в сентябре 2018 года было объявлено, что компания расширяет обучение с помощью VR-технологий до пяти тысяч магазинов в США. Это означает, что более миллиона сотрудников Walmart в каждом магазине получили доступ к иммерсивному обучению. Здесь используется технология STRIVR — комплексное решение, объединяющее программное обеспечение, оборудование и услуги, необходимые для обеспечения последовательного, реалистичного и захватывающего обучения с помещением сотрудников в среду, где они могут проверить свои способности в рабочих ситуациях. Например, отработать взаимодействие с покупателями в периоды больших распродаж, той же «черной пятницы», когда в магазинах скапливаются толпы людей. В этот момент высок риск конфликтных ситуаций, их продавцы также отрабатывают с помощью тренажеров виртуальной реальности.

КОМБИНИРОВАННОЕ БУДУЩЕЕ

Среди наиболее значимых тенденций в EdTech дополненная реальность занимает лидирующие позиции в связи с широким проникновением мобильных устройств и развитием соответствующих приложений. Ожидается, что к 2020 году к технологии присоединятся более миллиарда пользователей в мире, что открывает множество возможностей для образовательных учреждений и предприятий.

В то же время технология VR будет продолжать расти, только медленнее, чем ожидалось, и связано это в первую очередь с развитием аппаратных средств, которые уступают программным средствам в скорости обновления и проникновения.

Понятно уже сейчас, что технологии будут смешиваться и их ждет комбинированное будущее. Эволюция устройств с микс-технологиями, вероятно, будет похожа на процесс трансформации сотовых телефонов, которые со временем стали плоскими, легкими и менее громоздкими. Возможно, это будут очки MR, которые практически не будут отличаться от обычных по весу и размеру, однако по функционалу будут и тренажерами, и проекцией для дополнения объектов — с технологиями искусственного интеллекта.

НОВАЯ ПАРАДИГМА

Технологии смешанной реальности выведут корпоративное обучение на новый уровень. Остановимся на нескольких форматах, которые уже сегодня отчасти можно внедрить в практику, именно они будут набирать обороты и развиваться.

Виртуальные среды. Смоделированные среды, имитирующие реальный мир. Например, учебный класс или же производствен-

ный цех, где слушатели смогут взаимодействовать с виртуальными, смоделированными на основе искусственного интеллекта коллегами или онлайн-преподавателями в режиме реального времени.

Также это могут быть виртуальные пространства для встреч территориально удаленных сотрудников в одной среде, где они смогут вживую общаться в режиме реального времени, взаимодействовать с дополненными 3D-объектами.

Аналитика и персонализированные пути обучения. По мере развития технологических решения для образования будут включать более детальную аналитику и оценку эффективности обучения. Например, датчики смогут определять уровень эмоционального состояния, вовлеченности и подбирать индивидуальный образовательный контент.

Уже сейчас можно реализовать персонализированный путь в VR-обучении, в основу которого ляжет принцип компьютерных игр, где обучающийся, взаимодействуя с онлайн-ресурсами, может идти разными путями, основываясь на текущих знаниях и целях. Этот метод идеально подходит для обучающихся сценариев, которые подразумевают поиск путей принятия решений.

Программное обеспечение может записывать ход обучения и отслеживать результаты. По завершению иммерсивного курса есть возможность просмотреть путь обучаемого, проанализировать ошибки, выявить сильные стороны. Например, обучаемый пропустил важный шаг в процессе. Система покажет, как правильно выполнить эту часть задачи и предложит повторно пройти этап, где была допущена ошибка. Люди смогут немедленно учиться на своих ошибках в виртуальной среде, а не на реальном оборудовании, что исключает риски поломок, технических и финансовых потерь.

Конечно, виртуальная реальность не вытеснит полностью традиционные формы электронного обучения, так как основной ее недостаток сейчас — сложное внедрение, поддержка и дорогие аппаратные средства. Мы предвидим, что интерактивное электронное обучение будет также развиваться в части вовлекающего педагогического дизайна, аналитики и индивидуальных карт обучения и работать там, где нужны более экономичные и простые образовательные модели.

НАСТОЯЩЕЕ В БУДУЩЕМ

Где точно необходимы иммерсивные технологии в обучении уже сегодня? Люди, которые выполняют работы, связанные с высоким риском. Пожарные, спасатели, пилоты, диспетчеры, инженеры-нефтяники или газовики, врачи или машинисты тяжелой техники нуждаются в соответствующей подготовке. VR идеально подходит для обучения таких специалистов, поскольку моделирует опасные или рискованные ситуации в безопасной, контролируемой среде. Но не только риск может быть обоснованной причиной внедрения иммерсивных технологий. Виртуальная реальность также позволяет обучать навыкам оказания первой помощи, межличностного общения, отрабатывать различные сценарии корпоративного поведения, быстро и эффективно погружать людей в рабочие процессы.

Если ваша компания может извлечь выгоды из лучшего обучения и максимального вовлечения сотрудников, подумайте о программах с использованием AR и VR. Иммерсивное обучение — это больше чем просто содержимое в модной гарнитуре. Его эффективность определяется экспертами, методистами, дизайнерами, программистами, архитекторами решений. AR и VR-технологии будут развиваться гигантскими темпами, так что сейчас время в них инвестировать.

БЖ

КОГДА ВИРТУАЛЬНОЕ РЕАЛЬНО

Технологии меняют бизнес-процессы. В маркетинге и продажах перемены наиболее ощутимы.

На смену традиционным средствам коммуникации с клиентом спешат виртуальная и дополненная реальность. Специалисты прогнозируют их взрывной рост в самом ближайшем будущем. Нам лишь осталось осознать, как поставить их на службу собственным бизнес-интересам.

Смотрели фильм «Первому игроку приготовиться»? В нем Стивен Спилберг показал людей, которые большую часть времени проводят в виртуальной реальности. Кому-то этот фильм может показаться слишком далеким будущим, но давайте вспомним, как быстро завоевал мир Интернет. Сколько времени люди сейчас проводят в Сеги? Возможен ли сегодня успешный бизнес без Интернета? Виртуальная реальность может стать новым Интернетом. Те предприниматели, которые как можно быстрее осознают эти перспективы и начнут правильно использовать эту технологию, станут успешными в эпоху виртуальной реальности.

Многие тренды и продукты в Россию приходят с опозданием. В случае с трендовыми продуктами оно может составить от нескольких месяцев до года. Но когда речь идет о технологиях виртуальной реальности, здесь задержка может быть еще больше — два-три, возможно, четыре года. Наступление эры виртуальной реальности в глобальном смысле повлечет серьезные финансовые затраты, но они, я уверен, многократно окупятся.

Как применять в бизнесе?

Наиболее правильный подход к VR заключается в том, что мы должны брать процессы из окружающей нас реальности и

переносить их в виртуальную, добавляя в нее новые возможности, которыми не может похвастаться наш с вами мир. Как это возможно реализовать? От года к году инструментов для воплощения подобных идей становится все больше. Совсем скоро это превратится из непосильной и сложной задачи в обыденность, и каждая компания сможет создать свое виртуальное пространство с учетом специфики своего бизнеса и задач, которые перед ним стоят.

С о в р е м е н н ы е V R -инструменты до сих пор оста-

ются дорогостоящими и громоздкими устройствами, которые ограничивают свободу передвижения человека и не дают ему прочувствовать виртуальную реальность на 100%. Качество очков виртуальной реальности не позволяет работать в них достаточно продолжительное время. В среднем взрослый человек может погрузиться в виртуальную реальность не более чем на 5–10 минут. Поэтому пока использовать такие технологии возможно только в тех сегментах бизнеса, которые не требуют долгой работы: это презентации, моделирование и макетирование, обучение. Список можно расширить, при должном уровне смекалки, хорошей работе программистов и наличии бюджета виртуальные технологии можно интегрировать и в другие сферы жизни.

Какими способами можно усилить и продвинуть бизнес с использованием технологий VR?

Как предприниматель вы должны понимать, что виртуальная реальность — это технология, своеобразный прикладной инструмент, с помощью которого вы можете поместить человека в виртуальную среду. Это ни в коем случае не волшебная кнопка, которая превратит ваш бизнес в лучший среди конкурентов, но это осязаемая и реальная возможность привлечь внимание и интерес со стороны новой аудитории. Пока VR-технологии не получили массовое распространение, виртуальная реальность будет восприниматься большинством как «высокотехнологичное волшебство». Это вызывает у аудитории яркие эмоции, которые подарили ей вы. В виртуальной реальности можно преподнести клиенту ту информацию, которую в другом формате он слушать не будет или не сможет вообще. Этим можно и нужно пользоваться, потому что это и есть ваше преимущество перед конкурентами, которое даст вашему бизнесу качественный толчок.

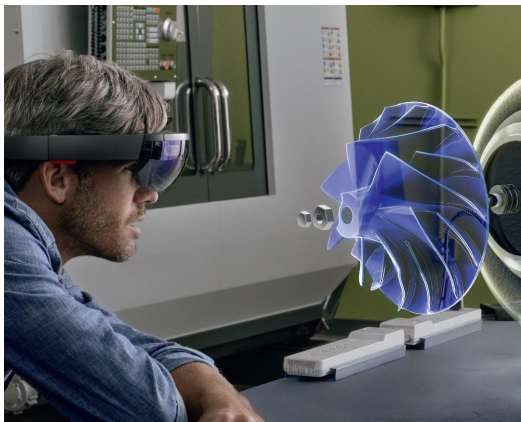
В каких отраслях или сферах мы можем наблюдать массовое внедрение VR-решений?

Единственным массовым и эффективным примером на данный момент являются развлекательные инсталляции и квесты, которые мы повсеместно можем наблюдать в торговых центрах и кинотеатрах.



ВЛАДИМИР РОЖИН

управляющий партнер, группа компаний «Передовые Мультимедийные Технологии»



Презентационная деятельность — еще один пример виртуальных технологий, которые удачно интегрированы в бизнес компаний. В других индустриях и сферах уже идет активное тестирование виртуальных технологий. В крупных корпорациях создаются лаборатории, которые апробируют такие инструменты для того, чтобы в будущем максимально эффективно их внедрить в свой бизнес.

Какие самые интересные VR-решения были применены в бизнесе за последнее время?

Существует мнение, что новые технологии — это всегда очень дорого. Но если говорить о VR-инструментах, это не совсем так. Очки виртуальной реальности стоят не так дорого, как может показаться непосвященному человеку. Ярким примером этого являются кардборды. Никаких сложных технологий, изощренных конструкций и дорогих расходных материалов. Для производства подобных очков используется картон, и розничная стоимость таких устройств не превышает нескольких долларов. Вы всего лишь вставляете в кардбор свой смартфон и наслаждаетесь виртуальной реальностью, пусть и в бюджетном варианте.

Конечно, кардборды не смогут дать желаемый многими «вау-эффект», который возможно получить при использовании более дорогих инструментов. Но дать своим клиентам хотя бы базовое представление о том, что такое VR, они могут.

Может ли виртуальная реальность повлиять на бизнес-процессы и на саму структуру?

VR — не просто красивый бантик на готовый продукт. Это технология, которая может изменить все стандартные представления о бизнес-процессах и структурах бизнеса. Не сейчас, но в будущем, и, скорее всего, в ближайшем.

Представьте себе виртуальный торговый центр, в котором вы можете гулять, встречаться с друзьями, заходить в любимые магазины и иметь неограниченный выбор товаров, как в интернет-магазине. Звучит удивительно, но в ближайшее время это будет реально воплотить на практике.

Сегодня виртуальную реальность внедряют многие мировые гостиничные сети. VR дает гостям возможность посмотреть отели в любой точке мира. VR внедряют в зубных клиниках, чтобы отвлечь пациентов в тот момент, когда им лечат зубы.

Какие еще интересные примеры встречаются с использованием VR в бизнесе? Например, аттракцион с использованием

виртуальной реальности в Музее авиации и космонавтики в Вашингтоне. Еще один показательный пример — квест The Void. В большинстве случаев VR внедряет индустрия развлечений, но мы точно знаем, что в других направлениях ведется большая работа.

Это означает, что вы тоже можете внедрять виртуальные инструменты в свой бизнес. Это хороший способ показать свой продукт по-новому. Виртуальные технологии умеют удивлять. Спешите воспользоваться эффектом новизны, который, к сожалению, рано или поздно пройдет.

БЖ

ПОЛНОЕ ПОГРУЖЕНИЕ

1 Вы — владелец туристической компании, которая хочет показать клиентам лучшие туристические направления, отели, пляжи и другую инфраструктуру. С помощью VR вы можете перенести клиентов на любой материк, в любую страну и город, чтобы они увидели всю красоту своими глазами.

2 Ваша компания занимается продажей апартаментов в строящемся доме. У посетителя нет возможности смоделировать будущее, чтобы посмотреть свою квартиру с отделкой и меблировкой. Но здесь нам на помощь приходят VR-инструменты, посредством которых можно показать клиенту квартиру и даже его самого в ней — тогда он сможет буквально дотронуться до будущего, оно станет для него почти реальным.

3 Хорошим примером применения виртуальной реальности являются презентации технологических продуктов. Обычным языком и классическими методами будет очень сложно рассказать о BigData или Blockchain. Потому что это невидимые технологии, однако их можно прекрасно презентовать в виртуальной реальности.

Я ПОЗВОЛЯЮ СЕБЕ...

В современном обществе существует множество запретов. Правила диктуют нам, как выглядеть, общаться друг с другом, руководить бизнесом и управлять командой, каким быть родителем. Правила обязательны, чтобы стать успешными, или правила устанавливаем мы? Успешные герои дают ответы на сложные вопросы в уникальном психологическом шоу Qvalis. О деталях проекта рассказывают его основатели — Алена Ткач и Евгений Русеев.

КОНЦЕПЦИЯ

Сегодня людям интересно говорить о себе, узнать, как решить именно свою проблему, а не просто послушать экспертное мнение на общие темы. Именно поэтому пришла идея провести мероприятие в формате живого диалога аудитории и экспертов. Как это работает? С помощью мобильного приложения Qvalis каждая гостья может задавать вопросы — как инкогнито, так и публично, они автоматически выводятся на экран, озвучиваются и прорабатываются экспертами на глазах у всех участников шоу. Самым смелым предоставили возможность поучаствовать в интерактиве прямо на сцене.

Наши герои в прямом эфире дают уроки мастерства по самым важным для женщины областям ее жизни:

- демонстрируют «do's & dont's» (от англ. «что можно и что нельзя», — Прим. Ред.) межличностных коммуникаций между мужчиной и женщиной;
- наглядно показывают, как в считанные минуты изменить образ, а вместе с тем то впечатление, которое человек транслирует окружающим с помощью собственной внешности;
- проводят makeover show — трансформацию социальных страниц двух-трех гостей, присутствующих в зале, для достижения максимального эффекта в бизнесе или личном позиционировании.

Такой формат шоу позволяет участникам взаимодействовать с экспертами и сразу получать обратную связь по своему вопросу.

СПИКЕРЫ=ГЕРОИ

Важно сказать, что эксперты на шоу выступают в качестве героев, с которыми возможна двусторонняя коммуникация. Большая часть из них — специалисты платформы Qvali.

Героями первого шоу стали продюсер Яна Рудковская, психолог, медиаэксперт и радиоведущая Анетта Орлова, эксперт по формированию личного бренда Ана Мавричева. Советы в области межличностных коммуникаций — от воспитания детей до построения семьи — гостям давали доктор психологических наук, доктор экономических наук, политтехнолог, психотерапевт Алексей Ситников и love-коуч из Нидерландов Алекс Мэй. Темы для диалога на шоу «Qvalis»: этикет, мода и стиль. Здесь мы опирались на опыт международного эксперта по этикету, дресс-коду и протоколу Альбины Холговой, а также экс-креативного продюсера телепрограммы «Модный приговор», эксперта моды и стиля Елены Мареевой.

ОДНО ПРОСТРАНСТВО, ТРИ ВРЕМЕНИ

Мы выбирали локацию по трем важным для нас критериям. Во-первых, концепция Шоу подразумевает трансформацию



Евгений Русеев, Алена Ткач, основатели проекта Qvalis

участников сразу в трех измерениях: через обращение к прошлому, разбор настоящего — к четкому формулированию целей.

Дом Пашкова богат историей, полон тайн и даже фигурирует в романе М. Булгакова «Мастер и Маргарита», он окутан мифами.

Во-вторых, формат шоу подразумевает атмосферу приватности. Как погрузить гостей в состояние единения с собой и своими истинными желаниями? Конечно же, создав атмосферу, в которой они будут чувствовать себя свободно и раскованно. «Дом Пашкова» — закрытый объект, куда просто так попасть невозможно. Здесь проходили первые светские рауты Москвы, и до сих пор эта атмосфера приватности витает здесь в воздухе.

В-третьих, важна была архитектура здания. Наличие балконов, множества просторных комнат, большого светлого зала, террасы, внутреннего дворика позволяет сделать времяпрепровождение гостей еще более интересным. На трех этажах особняка мы расположили основной зал с театральной раскладкой, beauty-зону, зону исторической русской кухни, lounge, кофейню, выставку современного искусства, а также в одной из комнат — перформанс «Знакомство с будущим».

Первое Психологическое Шоу в России не могло пройти на рядовой площадке, а Дом Пашкова — красивейший памятник архитектурного наследия, который никого не оставит равнодушным!

МОЛОДОЙ РЫНОК

Сегодня существует огромный спрос на образовательно-развлекательный формат мероприятий. Это объясняется затяжным кризисом: люди устали экономить, они находятся в поиске оптимальной модели потребления, пытаются понять свои желания и грамотно их удовлетворить. Между тем рынок таких событий сегодня стихийный: нет четкого понимания критериев качества данного продукта. Предложений много, качество страдает. Конечно, существуют структуры, которые обладают информацией и экспертизой в этом деле. Как правило, это закрытые сообщества (в них вхожи только люди определенного достатка и категории). Например, ВТБ Prime, «Клуб Первых» Сбербанка. Если говорить о более доступном сегменте, то в будущем там выживет тот, кто предложит ценный, качественный продукт.

АГРЕГАТОР ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Наш основной продукт — мобильная платформа для активных жителей мегаполиса. Ее цель — оптимизировать время и сократить бюджет на решение основных задач пользователя: карьера, образование, досуг, быт, семья, уход за собой — и стать гарантом качества в этих областях. Мы выстраиваем сервис таким образом, чтобы люди, имея определенный запрос, решали его с помощью платформы за 15 минут.

Qvalis — это не просто агрегатор. На сегодняшний день самые популярные сервисы на рынке не имеют собственной материально-технической базы. У сервиса такси нет автопарка, у банка — отделений, гостиничный сервис не имеет собственных отелей. Именно такие сервисы и являются типичными агрегаторами: одна платформа решает конкретную проблему и предлагает множество вариаций. А в Qvalis решением запроса занимается экспертный состав. Qvalis — женское пространство в облаке. В нем есть обучение, консультации экспертов онлайн/офлайн, чат с экспертами, вызов специалистов на дом, трансляции мероприятий и покупки товаров по эксклюзивным ценам.

Шоу — продукт Qvalis, где необходимо именно физическое присутствие, чтобы воочию пообщаться с экспертным составом платформы и пережить трансформацию личности.

ВЫБОР И КАЧЕСТВО

Рынок перенасыщен массовыми мероприятиями. Потребитель теряется в выборе, ему необходим более вдумчивый подход к самообразованию и саморазвитию. Он меньше обращает внимание на рекламу, склонен отказываться от импульсивного участия в непроверенных форматах, ищет дополнительную информацию об альтернативных предложениях. Такой подход связан с недоверием из-за низкого качества контента, с которым он сталкивается на рынке.

В нашем бизнесе необходимо очень аккуратно выстраивать позиционирование, грамотно таргетировать аудиторию, которой мы адресуем свой продукт. Мы создаем шоу, опираясь на данные аналитических исследований, и тестируем все концепции на себе. А также выстраиваем сервис таким образом, чтобы потребители, имея определенный запрос, могли быстро и эффективно решить его с помощью платформы.

БЖ



Дом Пашкова

АЛЕНА ТКАЧ

основатель проекта Qvalis

В организации любого мероприятия я выделяю для себя пять главных задач:

- соответствие заявленного контента стоимости билетов (люди должны понимать, за что они платят деньги);
- грамотная информационная поддержка (в последние два года таргетированная реклама и банерная реклама в интернете работают в разы хуже, чем реклама от лидеров мнений в социальных сетях);
- безопасность зрителей в день мероприятия;
- организация досуга на площадке: помимо основного контента, потребителя необходимо обеспечить едой, дополнительным досугом и сервисом, так как мероприятие длится 7–9 часов;
- рассадка на мероприятиях закрытого формата — в нашем случае в premium-сегменте. Главное — учесть личные и деловые интересы гостей и создать комфортную обстановку, персональный сервис для их коммуникации и времяпровождения.

ЕВГЕНИЙ РУСЕЕВ

основатель проекта Qvalis

Я занимаю руководящие позиции в крупных компаниях около 15 лет и в любом проекте (в том числе и в сфере организации мероприятий) одной из самых сложных задач считаю подбор кадров и формирование команды, особенно на старте проекта. Ты оказываешься перед выбором: инвестировать деньги в лучших специалистов на рынке или потратить свое время на обучение новичков. Во втором случае вы выступаете в роли ментора, однако, если речь идет об организации высокобюджетных массовых мероприятий за строго ограниченный период, этот подход становится очень рискованным. Поэтому здесь речь может идти только о привлечении уже опытных специалистов. Тут вас ожидают еще одна проблема: высокая занятость подходящих кадров. Как правило, специалисты высокого уровня работают над несколькими крупными проектами или занимают высокие должности в компаниях. В итоге, на мой взгляд, соответствие затраченных инвестиций высокому уровню компетенции кадров обеспечивает уверенный и успешный старт.

FASHION ONLINE 2019

ЦИФРЫ. ФАКТЫ. ТРЕНДЫ.

Объем российского fashion-рынка в 2018 году остался на уровне 2017 года и по расчетам FCG составил 2,36 трлн руб. Такие данные приводят эксперты в свежем исследовании о развитии онлайн и офлайн-продаж в fashion-сегменте. Детали, аналитика и прогнозы — в нашем материале*.

Согласно данным «Платформы ОФД», в 2018 году темпы сезонного роста среднего чека в сегменте «одежда и обувь» с августа по сентябрь составили 40% против прошлогодних 60%.

Руководитель направления услуг ритейлерам JLL Надежда Мартынова говорит о том, что покупатели не отказываются от привычных покупок, но стараются сократить их общую стоимость, приобретая одежду и обувь в дисконт-центрах, на распродажах или переключаясь на более бюджетные бренды. Это заметно по росту продаж в сегменте масс-маркет: у Modis, Ostin, Gloria Jeans. По ее словам, сейчас скорее происходит перераспределение денежных потоков внутри рынка.

Основные показатели

- Объем российского fashion-рынка в 2018 году — 2,36 трлн руб. (FCG).
- Средний чек при покупке одежды и обуви — от 2600 до 3800 руб. (Data Insight и «Платформа ОФД»).
- Среди первых 100 тысяч интернет-магазинов (по посещаемости) — 9 тысяч интернет-магазинов одежды и обуви (Data Insight).
- Средний чек при покупке товаров для детей — 3500 руб. (Data Insight).
- Весомый плюс маркетплейсов — большой охват, весомый минус — нет прямого контакта с покупателем (abbi insights).
- Доля ритейлеров с собственными интернет-магазинами за два года выросла на 17%. (РБК Исследования рынков).

Данные Omni Solutions

- 52% — средний рост онлайн-продаж за последний год среди опрошенных 26 ритейлеров, которые принимают более 50 заказов в сутки.
- Органический трафик остается главным источником заказов.
- Ритейлеры меньше всего хотят отдавать на аутсорс фулфилмент, сервисы, контакт-центр и SEO.
- Падение уровня доходов населения — одна из важных проблем рынка.
- При выходе на онлайн-продажи ритейлеры отмечают высокую конкуренцию со стороны крупных магазинов и маркетплейсов.
- Среди маркетинговых каналов ритейлеры уверены в таргетированной рекламе, SMM и email-маркетинге.

ДИНАМИКА ОФЛАЙН-ПРОДАЖ

Офлайн-продажи по-прежнему принесли основную долю выручки — зачастую от 70 до 90% от общего объема. Один

из трендов: интернет-магазины стремятся в чуждое для них офлайн-пространство. В сентябре 2015 года KUPVIP открыл свой первый офлайн магазин, Lamoda тоже в 2018 открыла первую офлайн-точку. Ритейлеры понимают, что с помощью интернет-магазина можно нацелиться лишь на небольшую часть аудитории, которая готова покупать онлайн. Есть и прогнозы о том, что в 2020 году в США более 80% розничных продаж будут по-прежнему осуществляться в физических магазинах.

ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

- В 2018 году только 8,5% рынка одежды и обуви (~10% с учетом мелких интернет-магазинов) пришлось на онлайн.
- Прирост доли онлайн на 2% за год.
- Через 5 лет может быть 20–25% от всех продаж одежды и обуви.

Темпы роста в 2018 по сравнению с 2017

В количестве заказов:

- +48% у всех продавцов одежды и обуви в топ-1000
- +73% у Wildberries
- +8% без учета Wildberries.ru

В рублях:

- +30% у всех продавцов одежды и обуви в топ-1000
- +88% у Wildberries
- +4% без учета Wildberries.ru

Три эшелона динамики

- Рост более чем на 70% у Wildberries, ускорение роста.
- Стагнация или уход с рынка.
- Рост вместе с рынком, многие монобрендовые магазины и нишевые магазины растут сопоставимыми с Wildberries темпами.

ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ

На 13% выросло количество онлайн-заказов в интернет-магазинах товаров для детей за I полугодие 2017 года по

Рынок товаров для детей



* Исследование содержит системную информацию об онлайн и омниканальных продажах товаров категории fashion — одежда, обувь, аксессуары — и основных участниках рынка Fashion в России. Обзор сформировали на основе данных от Data Insight, GfK, «Платформа ОФД», BusinessStat а также опроса участников бизнес-завтраков UPGRADE. Данные, использованные в этом обзоре, собраны в том числе аналитическими агентствами и являются их собственностью и мнением и могут не совпадать с мнением авторов исследования.



сравнению с тем же периодом 2016 года. Сумма онлайн-продаж увеличилась только на 5%, то есть средний чек упал.



РЫНОК ЮВЕЛИРНЫХ ИЗДЕЛИЙ

По данным BusinesStat, продажи ювелирных изделий в России в 2014–2018 гг. выросли на 32,4% — с 69,7 до 92,3 млн шт. Одна из важных проблем ювелирных интернет-магазинов — легализация продаж. До сих пор есть правовые коллизии, которые мешают росту объема этого рынка.

ИСТОЧНИКИ ТРАФИКА

Исходя из представленных данных можно сказать, что ключевыми источниками трафика для крупных брендов являются прямой трафик и поиск. При этом email-маркетинг дает около 6–7%, а социальные сети около 5%. Если говорить о более мелких интернет-магазинах, то можно увидеть похожую картину. Insales сделали анализ источников в категории «Одежда»: лидирующим оказался Яндекс (25%), далее прямой трафик (16%) и поисковые запросы в Google (16%). Существенную роль при заказах одежды играет Яндекс. Директ (11%). Наблюдается тенденция спада доли платной контекстной рекламы и рост доли поисковых запросов, по сравнению с прошлым годом. Улучшились показатели рассылок.

МАРКЕТПЛЕЙСЫ. КАК ПОСТАВЩИКУ ПОПАСТЬ НА МАРКЕТПЛЕЙС

Вячеслав Иващенко, директор по развитию бизнеса Wildberries:

«Специально для поставщиков мы разработали портал bepartner.wildberries.ru. На портале в режиме реального времени партнеры могут контролировать основные процессы по движению товаров, управлять продажами, формировать маркетинговые кампании, получать отчеты и решать все возникающие вопросы с помощью службы поддержки.

Здесь все процессы максимально понятны и автоматизированы: каждый новый партнер самостоятельно проходит регистрацию и подписывает договор с нашей компанией. После этого с поставщиком связываются наши координаторы и оказывают партнерам всеобъемлющую помощь: от формирования первой отгрузки и консультациям по маркировке и упаковке — до разъяснений по другим вопросам. В среднем от момента регистрации на портале до первой отгрузки проходит от 15 до 20 дней, в зависимости от готовности товара.

Кроме того, с февраля мы снизили нашу комиссию для поставщиков с 38% до 19%. Это позволит индивидуальным предпринимателям, малому и среднему бизнесу, а также крупным поставщикам Wildberries расширить свой ассортимент.

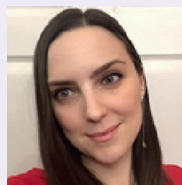
ДИСКОНТОМАНИЯ



Анастасия Василькова, директор по развитию ТМ Choupette

«У нас порядка ста офлайн-локаций монобрендовых магазинов. Пока офлайн у нас развивается с большей динамикой, чем онлайн. Конечно, это особенность именно детского fashion: тут важна эмоция, имеет значение тот фактор, что ребенок постоянно растет, но, конечно, совершенно их разделить невозможно, поэтому мы стремимся к развитию омниканальности. По поводу доли детского fashion: на мой взгляд и по мнению многих экспертов нашего рынка, январь и февраль были абсолютно провальными как в онлайн-продажах, так и офлайн. 2018 год наша компания закончила с положительной динамикой, но рынок, конечно, очень сильно проседает. Если говорить о провальном январе и феврале, то мои дискуссии с коллегами говорят о том, что очень сильно уменьшился трафик в торговых центрах, люди просто не ходят за покупками, поэтому конверсия не очень изменилась, но существенно изменился трафик. В онлайн-сегменте начиная с ноября 2018 и по сей день продолжается какой-то «дисконтный бум» и «дисконтомания», которая рушит и так нестабильный рынок. Это инициируют крупные агрегаторы, которые требуют у поставщиков скидки на новые коллекции, таким образом, «убивая» и свою маржинальность, и маржинальность поставщиков и рынка в целом. А так как агрегаторов на российском рынке немного, и они носят монополистический характер, то это приводит к тому, что нет среднего и высокого fashion, и все сразу превращается в аутлеты. К чему мы придем через два-три года? Мы придем к «вымыванию» нормальных брендов из этого сегмента».

ЭКСПАНСИЯ ФЕДЕРАЛОВ



Ольга Попова, директор по маркетингу ювелирного дома «Кристалл»

«Динамика онлайн-продаж в ювелирном ритейле в 2018 году имела позитивный тренд, прирост выручки нашего интернет-магазина составил порядка 7% к 2017 году, что сопоставимо с прогнозами в целом по данному рынку. Выросла конкуренция за счет маркетплейсов, которые охотнее стали добавлять ювелирку в свои каталоги. В офлайне продолжился рост конкуренции за счет экспансии крупных федеральных сетей. Сами поставщики ювелирных изделий, особенно лидеры рынка, проявляют максимальную активность по созданию собственных интернет-площадок. В рамках наших омниканальных продаж — собственная розница и интернет-магазин — могу выделить три основных типа заказчиков:

- заказчики из розничных магазинов, прибегающие к помощи продавцов-консультантов при оформлении заказа;
 - онлайн-заказчики, получающие заказы в розничном магазине с предварительной примеркой;
 - заказчики, совершающие «чистые» онлайн-заказы с получением нурьером или в точке выдачи транспортной компании.
- Первый тип заказчиков в текущем году стагнировал. Именно самостоятельные заказы второго типа показали наибольший прирост. Это означает, что страх перед самостоятельной онлайн-покупкой ювелирного изделия уходит. У нас порядка 50 розничных точек в Центральной России. Вся розница в целом показала положительные результаты в части роста продаж — порядка 6%. Это произошло за счет дополнительного трафика и роста количества продаваемых изделий на фоне снижения средней суммы чека. Положительные результаты дала работа именно с низким ценовым сегментом».

Мы полагаем, что благодаря этому шагу все больше компаний смогут успешно развивать свой бизнес и даже начать его вместе с Wildberries».

НЕ НАШ ВАРИАНТ

Марина Мищенко, руководитель интернет-магазина VASSA&Co:

«В 2016 году мы пробовали сотрудничать с маркетплейсом Latoda и поняли, что это не наш вариант. Решающий фактор — высокие издержки, особенно в сравнении со своим e-commerce. Пока мы не готовы повторно рассматривать эту модель.

Мы, наконец, вплотную подошли к омниканальности, и это радует. Для любого бренда это непростой процесс. Точкой

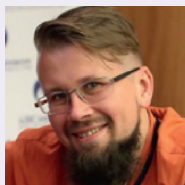
CRM И ЛОЯЛЬНОСТЬ



Ярослав Савин, генеральный директор «ВостокИнвест» (франчайзи Under Armour в России)

«Наиболее приоритетными источниками трафика в 2019 году будут социальные сети и собственная программа лояльности. Выстроенная CRM позволит наиболее точно и дешево получать целевой трафик в магазинах. Вроде про то, что надо знать своего покупателя, говорят уже лет 40, но до сих пор существуют магазины и сети без должного наполнения CRM и работы с лояльными покупателями».

ПАРТНЕРСКИЕ СЕТИ



Михаил Барабаш, руководитель направления CRM и программы лояльности Jeans Symphony

«В настоящее время мы проводим оптимизацию сайта для улучшения позиций в органической выдаче с учетом нашей мультибрендовости. Ещё одним важным источником трафика наша компания считает социальные сети: Facebook, Вконтакте, Instagram. Во второй половине года мы планируем активно работать с платными источниками трафика. В том числе есть несколько вариантов работы через партнерские сети, которые мы рассматриваем».

EMAIL-КОНВЕРСИЯ



Филипп Лабковский, директор по электронной коммерции TERVOLINA

«Как и в любом бизнесе, в fashion-ритейле существует сформированный и несформированный спрос. Сейчас перед нашим интернет-магазином стоят очень амбициозные планы по росту, и мы активно работаем со сформировавшимся спросом. Бренду уже более 20 лет, и узнаваемость хорошая. Поэтому основными каналами привлечения трафика для нас являются SEO, контекстная реклама, партнерские сети, email-рассылки. Последние до сих пор лидируют по уровню конверсионности, кто бы что ни говорил».

Преимущества при продажах через маркетплейсы, %



Недостатки продаж через маркетплейсы, %



входа должно стать мобильное приложение, которое может объединить в себе и сервис, и лояльность, и возможность купить онлайн. Дальше — больше».

ПОЛЬЗА И СКОРОСТЬ

Иван Мельников, руководитель категории «Одежда» в OZON:

«Модель маркетплейса позволяет быстро наращивать ассортимент и не тратить огромные ресурсы на управление им: мы регулируем вопросы закупки, даем оценку эффективности продаж, следим за качеством товара. В вопросах трендов и спроса на товар мы, прежде всего, рассчитываем на знания продавца. А наша первоочередная задача — поддержать продвижением и трафиком, предоставить свою логистическую инфраструктуру. Второе не менее важное направление — маркетинговые активности, с помощью которых мы наращиваем клиентскую базу, увеличиваем трафик и поток заказов: массовые пуши, рассылки, продвижение в социальных сетях, федеральная реклама».

ДИНАМИКА ОТКРЫТИЙ И ЗАКРЫТИЙ МАГАЗИНОВ

По данным CBRE, с 2014 года и до сегодняшнего момента около 45% всех новых брендов в России появились именно в сегменте «одежда и обувь». Как сообщали Knight Frank, по итогам 2017 года в Россию пришло 37 новых международных розничных игроков, 17 из которых можно отнести к fashion-сегменту. Число новых брендов, выходящих на российский рынок, сокращается. По информации компании «Магазин Магазинов», за вторую половину 2017 года и первую половину 2018 года на российский рынок вышли 33 международных бренда, среди них 18 из fashion-сегмента.

КАК ИЗМЕНИЛСЯ ОБЪЕМ ПРОДАЖ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12 МЕСЯЦЕВ В ПРОЦЕНТАХ

Продажи одежды и обуви на Ozon по итогам 2018 года выросли на 65% год к году, что в пять раз быстрее темпов онлайн-ритейла в целом. В начале 2019 года рост продаж в категории продолжился и составил уже 95% год к году. Категория одежды, обуви и аксессуаров уже вошла в топ-5 в структуре продаж Ozon. Средний чек в категории составил около 3 000 рублей.

FiNN FLARE прогнозирует рост выручки на 10%. Сейчас их онлайн-продажи составляют около 15% от оборота. В то же время «Стокманн» в 2019 году ждет рост выручки на 6–8% по «старым» объектам и на 30% по молодым магазинам. Онлайн-продажи BAON составляют 20% от оборота.

Чуть скромнее результаты ранее отмечали Henderson (онлайн-продажи 2% от оборота), Orby (онлайн-продажи 5% от оборота), Gulliver и Button Blue (онлайн-продажи 5% от оборота). Но зато новые площадки открывали Levi's, Chicco, Elena Furs, GANT.

Ольга Скоморохова, коммерческий директор ARDI, отмечает рост fashion онлайн-рынка и падение офлайн. При этом офлайн-точек у компании нет. Ольга уверена, что важен не один источник привлечения трафика, а комплексная рекламная кампания, сочетающая различные источники.

Светлана Зубова, коммерческий директор Mamsy, считает, что рынок онлайн-продаж растет, но до сих пор его доля является очень маленькой по сравнению с офлайн, поэтому в ближайшее время прогнозирует продолжение роста продаж.

Важные факторы логистики для fashion-сегмента:

- заказ не только нескольких артикулов, но и размеров вещей на примерку;
- частичный выкуп;
- обмен и возврат товара;
- оплата картами;
- сообщение интернет-магазину о браке или расхождении в заказе;
- получение информации о выкупе (поштучно и поартикульно);
- настройка скидок от стоимости выкупа.

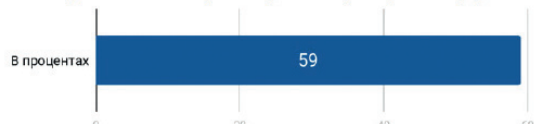
БЖ

Как изменился объем продаж за последние 12 месяцев в процентах



На основе опроса Omni Solutions среди 90 компаний.

Какой рост онлайн-продаж ритейлеры прогнозируют в 2019 году



Какую стратегию ритейлеры считают наиболее правильной



На основе опроса Omni Solutions среди 90 компаний.

FASHION — В ЛИДЕРАХ



Евгений Самоний,
генеральный директор Loumax

«В течение пяти последних лет спрос стабильно перемещается в бюджетный сегмент к торговым маркам без высокой известности, но с более лояльными ценами. Эта тенденция доминировала и в 2018 году и проявилась в значительном увеличении количества локальных игроков среднего и малого бизнеса, в активном развитии небольших торговых марок на базе локальных производителей. При этом нельзя не учитывать положительную динамику онлайн-продаж. Это связано с повышением степени проникновения интернета во все сферы жизни человека. Сегодня в режиме реального времени получают не только информацию, но и пользуются различными услугами, совершают покупки. По уровню интернет-продаж fashion-рынок занимает одну из лидирующих позиций».

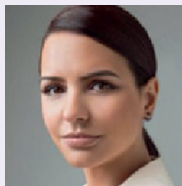
ЦЕНА — ГЛАВНЫЙ ФАКТОР



Анна Лебсак-Клейманс,
генеральный директор Fashion Consulting Group (FCG)

«Для 74% россиян цена является главным фактором в выборе одежды. 85% покупателей ищут скидки в обычных магазинах и интернете и сравнивают цены. Более трети населения России не готовы покупать одежду и обувь без скидки (36% — в 2016 году). С другой стороны, в своих планах экономить покупатели ведут себя непоследовательно, тратя на одежду и обувь больше запланированного. Например, на фоне 26% тех, кто планировал покупку одежды, реально ее приобрели 51%».

ПАДЕНИЕ СРЕДНЕГО ЧЕКА



Юлиана Гордон, основательница школы электронной коммерции iWENGO

«Если брать последние 12 месяцев, то статистику нужно разделить на два периода: до и после введения порога беспошлинного ввоза. Также сегодня некорректно говорить о fashion-сегменте в целом. Растут два сегмента рынка: «люкс» с ценником более 700 долларов и масс-маркет с ценником ниже 200 долларов за покупку. В среднем по рынку рост составляет 18–20%. Что касается сегмента российских магазинов одежды, обуви, аксессуаров, здесь рост очень неравномерный: от 0 до 10–15%. И общая тенденция — падение среднего чека. С начала 2019 года рынок получил такой откат кросс-бордера, который он не видел в течение 5–7 последних лет. Люксовые интернет-магазины, локализованные в России, получили рост продаж, например, у tsum. ги даже были проблемы с поставками для исполнения заказов, которые они объясняли взрывным ростом числа продаж на сайте в период распродаж. То есть покупатель зарубежных интернет-магазинов переориентировался на покупки в российских».

ONLINE/ OFFLINE: ГРАНИЦЫ СТИРАЮТСЯ

Потребительская активность упала, или люди просто перестали покупать офлайн, перейдя к онлайн-покупкам? На этот вопрос представители fashion-ритейла отвечают по-разному — единого мнения нет. Для всех, кто настроен на развитие, а не на выживание, очевидно одно: надо развивать оба направления и добиваться в продажах омниканальности.

Ефим Алдухов, генеральный директор OMNI Solutions, не первый год анализирует рынок в fashion-сегменте. Он прокомментировал «Федеральному Бизнес-журналу» основные тренды, которые были отмечены в исследовании OMNI Solutions.

— *В вашем исследовании есть такие цифры: в 2018 году темпы сезонного роста среднего чека в сегменте «одежда и обувь» с августа по сентябрь составили 40% против прошлогодних 60%. Чем это обусловлено?*

— На динамику среднего чека в одежде влияют традиционно два фактора: метеоусловия, а также адаптация ритейлеров и покупателей к падению доходов. Первые предлагают более дешевые товары, последние оптимизируют расходы.

— *Какие основные тренды в fashion-ритейле вы выделяете сегодня?*

— Прежде всего, отмечу восходящий тренд на рост онлайн-продаж, он продолжается. Кроме того, стоит отметить возрастающую роль маркетплейсов в продажах. Большинство ритейлеров признали «сервисную функцию» собственных интернет-магазинов и теперь стараются различными способами интегрировать онлайн и офлайн-продажи: стираются границы между ними. Компании-лидеры начинают активно использовать мобильные инструменты (приложения для продавцов и для клиентов) для продаж в торговых точках, переводят программы лояльности в мобильные устройства и т. д.

— *Каково, на ваш взгляд, место маркетплейсов в fashion-ритейле?*

— Зачастую объем продаж через маркетплейсы превышает объем продаж через собственные интернет-магазины в десятки раз. Для многих ритейлеров Wildberries занимает более 10% от всего оборота, а сейчас появляются компании, которые нацеливают весь бизнес только на онлайн-продажу через маркетплейсы.

— *Чем вызван, на ваш взгляд, бурный рост Wildberries?*

— Они выстраивают бизнес, имея четкую стратегию развития. Замотивированы на работу с клиентами, какие они есть на



самом деле: с их мотивами, поведением, проблемами и т. д. Кроме того, Wildberries в течение последнего периода сфокусировался на развитии IT- и логистической платформы, жестко контролирует «последнюю милю». Добавлю, что компания смогла максимально упростить процесс работы с площадкой для поставщиков, максимально автоматизировав его. У Wildberries широкий ассортимент, одна из самых мощных систем персонализации и CRM для клиентов — все это дает возможность получать конверсию на сайте в разы больше, чем на любом брендовом интернет-магазине.

— *Какой сегмент в fashion-ритейле растет быстрее остальных?*

— Растет любой качественный продукт за адекватные деньги. Отличный пример — рост сети Guess. За пару лет они открыли уже десятки магазинов по всей стране, сделав Guess из премиальной марки, которой он почему-то считается в России, типичным американским масс-маркетом.

— *Логистика: над чем компаниям fashion-ритейла стоит работать?*

— Сейчас ситуация с логистикой стала гораздо лучше, чем несколько лет назад. Главное, на чем нужно фокусироваться ритейлерам, — выбор партнеров и детальный расчет реальной стоимости доставки с учетом комиссий за работу с деньгами и возвратами. Необходимо жестче контролировать сервис по доставке, предоставляемый подрядчиками. Как показывает практика, далеко не всегда самый дешевый вариант является самым выгодным.

— *Как оптимально настроить омниканальность под своего покупателя?*

— Чтобы успешно строить омниканальность, необходимо начать с исследования и проработки реального клиентского опыта. Разработка интернет-магазина и мобильного приложения стали простыми и доступными инструментами для любого бренда и ритейлера. Однако, чтобы они работали, нужен трафик, а для большинства ритейлеров возможна работа только с собственным офлайн-трафиком, т. е. трафик по товарным категориям стоит слишком дорого. При попытке работать с офлайн-трафиком начинается большое сопротивление, которое нужно прорабатывать. Все остальные вопросы скорее вторичны.

СПОКОЙСТВИЕ, ТОЛЬКО СПОКОЙСТВИЕ!..

Как всегда, редакция «Федерального Бизнес-журнала» предлагает вам серию книг про бизнес и не только. Это здорово — наконец, осознать, что спокойствие — это 40 часов в неделю, перестать себя «грызть», что где-то не доработал. Еще круче начинать бизнес на свои и пойти в бой с командой надежных бойцов — обо всем об этом пишут авторы, которые уже прошли этот путь и стали мудрее.

СТРЕСС КАК ВНУТРЕННЯЯ ИГРА. КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ЖИЗНЕННЫЕ ТРУДНОСТИ И РЕАЛИЗОВАТЬ СВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

Автор: Тимоти Голви
Издательство: «МИФ»

О КНИГЕ: Некоторые события в нашей жизни вызывают стресс, поэтому, чтобы не пасть духом и не заболеть, нам нужно научиться отделять себя от жизненных обстоятельств. К счастью, этим умением под силу овладеть любому, а в награду можно получить ясность ума и перспективу. Все это уменьшит стресс и поможет вам достичь своих целей. По мнению Тимоти Голви, каждый из нас способен легко и естественно изменять в жизни то, что он хочет, преодолевая внутренние препятствия и развивать какой угодно навык.

ОБ АВТОРЕ: Тимоти Голви — автор серии книг-бестселлеров «Внутренняя игра», в которых изложена новая методика достижения личного и профессионального совершенства в самых разных областях деятельности. Создатель корпорации Inner Game, которая применяет принципы и методы Внутренней игры для развития мастерства у групп и отдельных людей. Последние двадцать лет Тимоти Голви знакомил с Внутренней игрой сотрудников корпораций, искавших новые способы управления изменениями. Он читает лекции по всему миру, проводит групповые тренинги и семинары как коуч-консультант.

СЛЕПЫЕ ПЯТНА

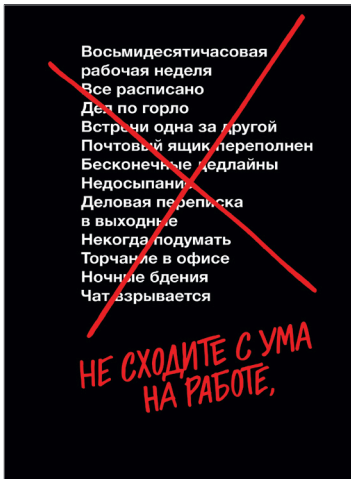
Методика Внутренней игры базируется на двух предпосылках. Во-первых, мы все располагаем внутренними ресурсами, которые плохо нами осознаются. Во-вторых, мы сами мешаем их эффективному использованию, причем значительно сильнее, чем готовы себе признаться.



СИЯЙТЕ

Каждый из нас играет множество ролей — родителя, супруга, гольфиста, руководителя компании и прочее, — но эта реальность не полностью отражает то, кем мы на самом деле являемся. Одна из задач Внутренней игры — провести это различие, а затем позволить своей внутренней самости воссиять, не ограничиваясь представлениями и ожиданиями, которые не согласуются с нашей главной целью.

НЕ СХОДИТЕ С УМА НА РАБОТЕ



Авторы: Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон
Издательство: «МИФ»

О КНИГЕ: Своевременный манифест от авторов бестселлера Rework — о том, что 80-часовые рабочие недели, перегруженные календари, постоянный стресс и бесконечные совещания не ведут к успеху в бизнесе, а скорее наоборот.

Сверхурочными часами, постоянной занятостью и недосыпанием теперь принято гордиться. Состояние постоянного пере-

утомления это не повод для гордости, а признак глупости. К сожалению, дело не только в заведенном руководством порядке — фрилансеры и индивидуальные подрядчики точно так же не жалеют себя.

Книга поможет создать «спокойную компанию» с идеальной корпоративной культурой вне зависимости от ее размера.

ОБ АВТОРАХ:

Джейсон Фрайд и Дэвид Хайнемайер Хенссон — успешные предприниматели, основатели компании 37signals. Программами, созданными этой компанией (в которой всего 14 постоянных сотрудников!), пользуются более трех миллионов человек по всему миру.

К ЧЕРТУ!

Кругом столько приманок! Уловки тайм-менеджмента. Новые способы коммуникации. А требования все растут. Больше общения, все требуют ответа через несколько минут. Все быстрее и быстрее... А зачем? Если у вас на работе непрерывный дурдом, вот вам два слова: к черту! И еще пара: хватит уже.

ЧТО ТАКОЕ СПОКОЙСТВИЕ

Спокойствие — это 40 рабочих часов в неделю. Спокойствие — это разумные ожидания. Спокойствие — это масса свободного времени. Спокойствие — это тишина. Спокойствие — это ясный горизонт. Спокойствие — это стабильные долгосрочные методы. Спокойствие — это прибыль.

БИЗНЕС НА СВОИ. КАК ПОСТРОИТЬ УСПЕШНЫЙ БИЗНЕС БЕЗ КРЕДИТОВ И ИНВЕСТИРОВ

АВТОРЫ: Сергей Абдульманов
и Дмитрий Кибкало
Издательство: «МИФ»

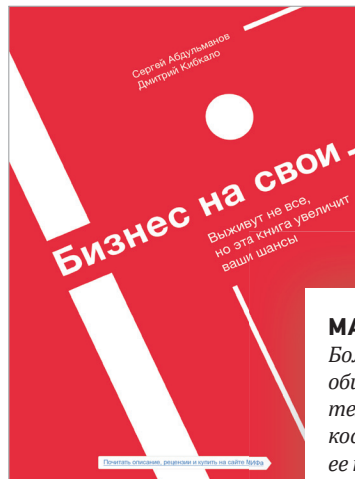
О КНИГЕ: пособие для малого бизнеса России о том, как делать бизнес на свои деньги, в одиночку или с партнерами. Шаг за шагом, проверяя гипотезы. Основано на многолетнем реальном российском опыте.

Основатели «Мосигры» и авторы «Деловой книги года 2016» делятся своим опытом:

- как собирать информацию о будущем проекте и составлять финансовую модель;
- как ставить практические опыты;
- как регистрировать и запускать бизнес;
- как решать операционные вопросы — от найма сотрудников и назначения зарплаты до инкассации и управления ассортиментом;
- и это еще не все.

ОБ АВТОРАХ:

Сергей Абдульманов — математик из Астраханского государственного университета. Работал редактором газеты, руководил рекламным отделом, затем владел IT-компанией. С 2010 года маркетинговый



директор «Мосигры» и совладелец рекламного агентства. Знает много букв и постоянно что-то из них собирает.

Дмитрий Кибкало — математик из МГУ, бывший продюсер, бывший сотрудник пресс-службы «Спартана», гейм-дизайнер, спортсмен, веселый и позитивный человек. Учредитель «Мосигры». У Дмитрия под каждым диваном и стулом лежит по 10–20 игр.

МАЛЫЙ БИЗНЕС — ЭТО СЕРФИНГ

Большим бизнесом управлять легче, чем малым: есть общеизвестные правила игры, которые нечувствительны к мелким локальным колебаниям и разовым косякам. Это как яхта: чем она длиннее, тем меньше ее качает в целом. А вот малый и средний бизнес — что-то типа серфинга. Это совсем не то же, что плавать на длинном скучном сухогрузе, но зато можно очнуться в больнице.

БЕСИТ? УБЕРИТЕ

Клиентоориентированность начинается, как это ни странно, вовсе не с того, чтобы что-то улучшить, а с того, чтобы убирать все, что бесит людей. Элементарно наведите чистоту в магазине, потом пройдите по известным косякам. А потом просто ходите по чужим магазинам и думайте, что же вас в них бесит. И сразу проверяйте: а у самих так же?

ДЕЛОВОЙ ТУРНИР ПО ГОЛЬФУ EAGLE TROPHY 2019

для любителей

6
СЕНТЯБРЯ



ГОЛЬФ-КЛУБ
"ПЕСТОВО"

Мытищинский район,
деревня Румянцево, улица
Никольская, владение,
строение 1

Формат турнира:
Individual Stableford с учетом гандикапа,
Shotgun start в 11.00

Регистрация и спонсорство:
+79163742034
vfokina@newcreative.ru
victoriyal@yandex.ru

Стратегический партнер:

ИНГОССТРАХ
Exclusive



ЭКСПЕРТНАЯ СЕССИЯ 2019 «УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ. СТАНДАРТЫ И ПРАКТИКИ»

16-18 октября 2019, Москва

Уникальное мероприятие для профессионалов, практиков
и интересующихся темой Knowledge Management

ТРЕКИ

- ✓ Управление проектом по СУЗ
- ✓ Как обнаружить и выявить знания сотрудников
- ✓ Как сохранить знания и организовать современное хранилище
- ✓ Как передать знания от сотрудника к сотруднику
- ✓ Как получить доход от знаний сотрудников

СЕКЦИИ

- ✓ Менеджмент знаний в производственной сфере
- ✓ Менеджмент знаний в инновационной и проектной деятельности
- ✓ Новая роль HR в цифровой экономике

КОНСУЛЬТАЦИИ С ЭКСПЕРТАМИ

МАСТЕР-КЛАССЫ

КОРПОРАТИВНЫЙ СИМПОЗИУМ

КАКИЕ ВОПРОСЫ БУДУТ ОСВЕЩЕНЫ НА КОНФЕРЕНЦИИ?

Как выделить интеллектуальный капитал компании

Как создать общество экспертов внутри компании

Методология выявления, извлечения и сохранения критически важных данных

Методология монетизации интеллектуального капитала компании

Компоненты корпоративной СУЗИ

Использование методов геймификации для управления вовлечённостью сотрудников

Стандартизация корпоративной СУЗИ

Управление результатами интеллектуальной деятельности

ПРЕМИЯ «ПРЕОБРАЖЕНИЕ»

Первая всероссийская общественная премия за достижения в области Менеджмента Знаний

Сбор заявок открыт!

Регистрируйтесь по промокоду «promo5» и получите 5% скидку на покупку билетов

ДЕЛОВЫЕ
ИНФОРМАЦИОННЫЕ
СИСТЕМЫ

Организаторы
KM-Alliance

ФИНАНСОВЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Реклама. 18+

8(499)322-78-48

2019.suzi-dis.ru

info@company-dis.ru