МЕНТОР

образовательный бизнес журнал

www.mentortv.ru

Кирилл Ратников

Лица канала МЕНТОР ТВ

НАСТАВНИЧЕСТВО В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Если консультировать может любой специалист, то наставник — это в основном собственник или управляющий бизнесом.

GR ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВАА

Рекомендации, написанные в формате антисоветов, раскрывают ошибочные стратегии, к которым прибегают некоторые предприниматели.

HOMO DIGITAL: НОВЫЕ ПРОФЕССИИ В МЕДИА

Сегодня невозможно окончить вуз по специальности «руководитель digital-подразделения» — это не профессия, а комплекс навыков и определенный тип мышления.

plov.com
онлайн-ресторан

ALL YOU NEED IS PLOV

★ Горячий ★ Вкусный ★ Настоящий

8(495)789-789-3
www.plov.com

СЛОВО РЕДАКТОРА

ЗНАК СВЫШЕ

Уважаемые друзья, я рад представить Вам первый номер журнала МЕНТОР!

Однажды, раздумывая о своих успехах и неудачах в бизнесе, я пришел к выводу, что мы все в России в какой-то степени Ильи Муромцы, лежим на печи и ждем знаков свыше, чтобы встать и кардинально изменить свою жизнь. Когда работаем каждый день в поте лица, выполняя монотонную и неинтересную работу - мы лежим на печи, когда в очередной раз планируем с понедельника что-то менять в своей жизни - мы лежим на печи, даже когда управляем своим бизнесом, который не приносит удовлетворения и не развивает нас как личность — мы лежим на печи!

Мне очень хотелось бы, чтобы наш проект стал для многих знаком свыше и они смогли реализовать себя в полной мере в качестве успешных предпринимателей и ярких личностей! Поэтому мы будем выбирать для вас самые лучшие мотивирующие и образовательные материалы, а также проводить большое количество уникальных мероприятий!

Помните,
Вы достойны большего!

Главный редактор
Дмитрий Земцов
dgz@mentortv.ru

ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ

КАК ВЫСТРОИТЬ GR ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Обычно авторы говорят о том, как надо делать. Рекомендации, написанные в формате антисоветов, раскрывают ошибочные стратегии, к которым прибегают некоторые предприниматели. Возможно, ваше общение с властью, дорогой читатель, проходит по одному из этих сценариев. И тогда имеет смысл пересмотреть те результаты, к которым вы пришли в диалоге с органами власти, и поискать другие решения.

Удачи вам в вашей работе!

Общайтесь всегда требуя. Начинайте любой разговор со слов: «Вы обязаны поддерживать бизнес! Поэтому вы мне должны…»

Очевидные плюсы

Вам всегда будут рады; вы всегда получите конструктивные консультации, и вас будут «передавать» коллегам из ведомства в ведомство с наилучшими рекомендациями. Что, безусловно, к примеру, ускорит продвижение бумаг, которые вам требуется подписать, до космических скоростей.

Встречи с вами не будут избегать, и ваши просьбы получат всестороннюю поддержку. Вам не придется ждать в очередях и томиться в ожидании положительного ответа на свой вопрос. Конечно, вы получите ответы немедленно, без уточнений и дополнительных, подчас надуманных процедур. Любую ошибку в вашем документе поправят в рабочем порядке и не будут дожидаться формального 30-дневного срока, чтобы дать вам ответ по существу, а не по форме.

Решайте все, прыгая через голову

Каждый раз, приходя на встречу, ищите повод упомянуть о том, что вы можете решить вопрос и без участия чиновника, к которому пришли. Подчеркивайте его низкую роль в решении вашего вопроса. А лучше просто решайте вопросы его уровня с его непосредственным руководителем, не ставя в известность его как исполнителя. Передавайте письма через посыльного или с подчиненными. Просто игнорируйте его.

Очевидные плюсы

Вы получите очень воодушевленного помощника в решении ваших проблем. Подписывая ваш документ, спущенный ему сверху и принуждающий делать что-то по приказу, а не по доброй воле, он в очередной раз будет вспоминать ваше имя с радостью и с наилучшими пожеланиями в ваш адрес. И ваша долгосрочная бизнес-стратегия, построенная на решении данного вопроса таким путем, никогда не даст сбой. Что бы ни случилось. В случае увольнения вашего протектора вам не придется ходить в то ведомство, где работает ваш визави. Потому что он просто закроет вам дверь своего кабинета и постарается настроить своего нового шефа против вас. А значит, вы сэкономите время на походы в так необходимые вам кабинеты.

Сергей Муляр

Руководитель ассоциации «Диалог бизнеса и власти» Предпринимательского сообщества Московской школы управления СКОЛКОВО период 2014г. / ***Советник Министра РФ по развитию Дальнего Востока*** (привлечение инвесторов на территорию ДФО)

Работа в региональных и муниципальных органах власти на руководящих должностях Калужской области (период 2006— 2013гг):

- Глава Администрации Дзержинского района Калужской области;
- Глава Администрации города Балабаново;
- Советник Губернатора Калужской области;
- Министр Министерства экологии и благоустройства Калужской области;
- Директор ГУ «Агентство регионального развития Калужской области».

И сможете посвятить его, например, рыбалке или более приятному занятию.

Не участвуйте в жизни поселения. Не откликайтесь на просьбы помочь в организации мероприятий или в поддержке общественных организаций

Всегда ссылайтесь на отсутствие денег, невозможность помогать из-за морально-этических побуждений или просто обвиняйте в коррупции и вымогательстве. Особенно важно не участвовать в таких мероприятиях, как День города, празднование Дня Победы, Новый год и т. п. Нельзя помогать фондам ветеранов или инвалидов, молодежным объединениям и организациям. Не помогайте не только деньгами — отвергайте любые формы помощи продукцией, которую вы производите. Все попытки сделать вас спонсором должны иметь сокрушительное поражение. Помните: только отстраненность от общественной жизни поселения, в котором вы работаете, — залог поддержки вас местными властями в случае необходимости. Если же вы все же решились помогать — торгуйтесь! Сделайте все, чтобы те, кто

к вам обращаются, либо больше этого не делали, либо заплатили реальную цену за вашу, желательно мизерную, помощь.

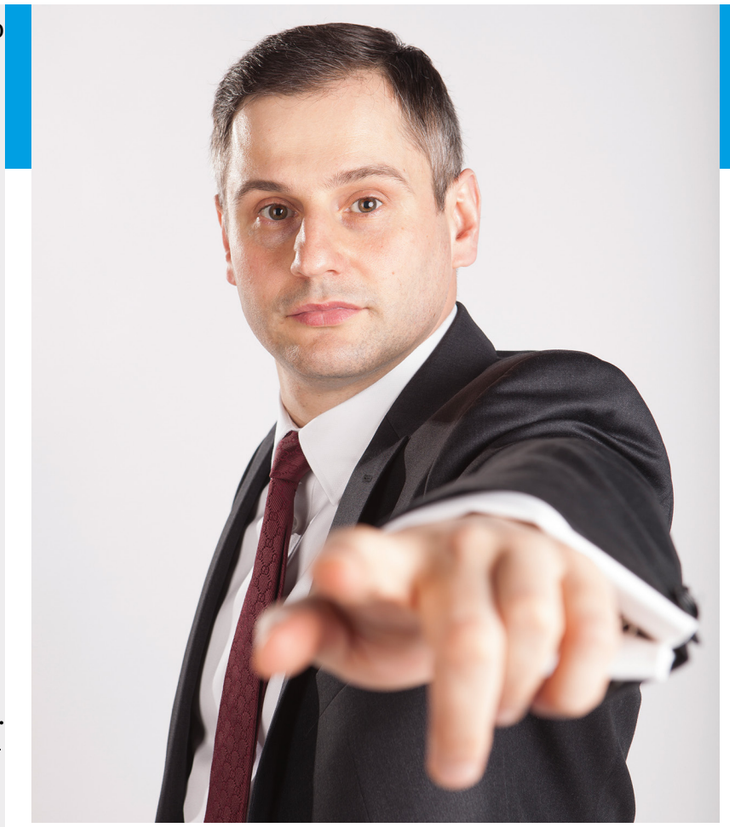
Очевидные плюсы

«Экономим крохами, теряем ворохами» как нельзя лучше подходит под такой стиль поведения. Ваш ребенок, участвуя в школьном мероприятии, с гордостью будет осознавать, что вы на него ничего не потратили, в отличие от родителей его одноклассников.

Вас будут уважать и считать рачительным хозяином, ваша репутация будет расти и крепнуть во всех эшелонах власти, где бы вы ни пытались решить свои вопросы. Любую вашу просьбу будут беспрекословно исполнять и делать даже больше. Диалог будет строиться на понятном вам языке «ты мне, я тебе». Но только на вопрос, что дали вы, получается ноль. И речь сейчас идет не о налогах, которые перечисляет ваше предприятие, не о рабочих местах, которые вами созданы, и не о зарплатах, которые выплачиваются (это делают и другие), а о неформальной помощи, которую вы не оказали. Поэтому не удивляйтесь излишне формальному подходу и стилю общения. Пуская вас по формальному пути и относясь абсолютно формально, власть просто пытается отыграться. Но в этом кроется огромный плюс. Потому что, скрупулезно изучая все, что вы приносите, иногда месяцами, власть дает вам уверенность, что все риски будут сняты. А со временем необходимость в решении вопроса может отпасть, потому что за месяцы этот вопрос просто решится сам собой.

Угрожайте и жалуйтесь на местную власть

Ведя диалог с властями, давайте понять, что вы обладаете ресурсами,



способными испортить им жизнь, если они не проявят лояльность. Каждый чиновник знает, что у него есть руководство, которому он хочет угодить. Ваши жалобы его руководству совсем не способствуют построению положительного имиджа в вышестоящих кругах. Напоминайте об этом при встречах, а лучше иногда пишите наверх для наилучшего напоминания о себе.

Очевидные плюсы

Вы даже можете решить свой вопрос, но последствия могут выйти вам боком. Если вы объявляете войну не по правилам, будьте готовы к тому же отношению. Не удивляйтесь, что скоро на ваш бизнес начнут жаловаться местные жители и/или соседи по бизнесу, проявит активность пресса и т. п. И тогда уже вы будете вынуждены занимать оборону и отбиваться. Что остается говорить о филиалах предприятий. Вы тоже имеете руководство. Оно неожиданно может

Не теряйте веры в успех своего дела!

встретиться с вашим визави и тогда… ваш имидж в глазах вышестоящих коллег может иметь такой же путь, что и у обиженного вами чиновника. И тут можно посоревноваться, кто кого сильнее унизит в глазах начальства. А это уже может стать целью жизни, и в случае победы вы точно будете знать, что жизнь прожита не зря. Ведь времени и сил на это уйдет немало, а соответственно, и жизнь пролетит быстрее.

Не слушайте, что советуют вам бюрократы (не ходите туда, куда они скажут, не пишите глупые бумажки)

Помните: все, что говорят вам эти некомпетентные чиновники, не направлено на то, чтобы вам помочь. У них точно есть цель сделать все, чтобы вы не решили свой вопрос. Делайте все наоборот.

Говорят: «Напишите бумагу», а вы назло не пишите. Говорят, что этот вопрос в компетенции другого органа, а вы не верьте. Начнут давать ссылки из законов, а вы не читайте. Так вы быстро добьетесь своего.

Очевидные плюсы

Точно сократите расходы на бумагу. Не износите обувь и костюмы, которые надо было бы надевать для визитов к чиновникам. Не будете засорять мозг ненужной скучной информацией. ***Почитайте Дюма или разгадывайте кроссворды. Они гораздо интереснее и приятнее. Сбережете нервы и здоровье. А уж что там говорить о времени.***

Не пытайтесь разобраться, кто за какой вопрос ответственный, все вопросы адресуйте одному человеку

Вне зависимости от того, какой вопрос вы хотите решить: имущественный, финансовый, процедурный, частный или общественный, — всегда идите к одному и тому же чиновнику.

Очевидные плюсы

Вас будут узнавать в лицо и прятаться за отговорками, что это не их компетенция. Но со временем вы увидите изменения, которые не сможете не заметить. От вас начнут принимать любые бумаги и просьбы. Другой вопрос, что на это могут уйти годы, но по-настоящему настойчивым людям это не помеха. И совсем уже не важно, что вы будете получать формальные отписки или вопросы не будут решаться. Важно, что вы не будете путаться с адресатом.

Возможно, что он тоже начнет разбираться в тех темах, которые до последнего момента были ему непонятны. Если же нет, вы можете взять его на поруки. Начать обучать за свой счет… Со временем просто усыновить или удочерить.

Благодаря вашим усилиям и многосторонности решаемых задач, а также необходимости обращаться на разные уровни власти ваш чиновник начнет ходить по тем кабинетам, которые ему доселе были просто недоступны. И кто знает, может, его заметят, и он совершит стремительный карьерный рост. Так вы повлияете на чью-то судьбу. Но, оглянувшись назад, посмотрите, на какой отметке остались ваши проблемы. Не потратили ли вы усилия не в том направлении?

Послесловие

Не теряйте веры в успех своего дела. В отличие от удачи, которая может быть, а может нет, успех вы строите своими руками. Именно поэтому вы можете влиять на его величину и размер. Именно поэтому не опускайте руки, идите вперед, и любая преграда будет сломлена!

Катерина Тульская
Руководитель Центра Исследований, ***Customer Experience & Design, разработка продуктов и услуг в области ритейла, медицины, HoReCa, бизнеса; работа с городской средой: универсальный дизайн, доступная среда.***
Service Design Manager, ГБУ МФЦ г. Москвы. Практик и эксперт в области дизайн-исследований, дизайн-мышления и сервис-дизайна. ***Автор книги по дизайн-мышлению «Дизайн-мышление. Думаем по-новому» для Корпоративного Университета Сбербанка*** (книга на русском и английском языке).
Работа с компаниями:
РИА Новости, Зоопарк Москвы, «ГМЗ Царицыно», «ГМЗ Петергоф», САП, Сбербанк, Mail.Ru.Group, Яndex, Департамент Транспорта г. Москвы, CityID и мн.др.

Фото: Ярослава Медеведева

ДИЗАЙН МЫШЛЕНИЕ

CUSTOMER EXPERIENCE

КАК ПОНЯТЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

При запуске бизнеса, предприниматель беспокоится о том, как продавать продукт, откуда взять финансы, где обрести поддержку, как работать с партнерами. Работая с разными компаниями на рынке, часто приходится сталкиваться со следующими утверждениями: «у нас все есть и даже лучше», «мы сильнее конкурентов», «мы всё проработали», «наш продукт самый классный», «мы в тренде». Возникают вопросы, а в чем, в таком случае, сложности? Как они образуются и почему? Начинаешь беседовать, узнавать, кто покупатель, задаешь простые вопросы и получается, что ответы вокруг да около, гипотезы. Становится понятно, что компания не знает своего клиента: ни его стиль жизни, ни его потребности.
Кто он, клиент? — О нем-то мы и поговорим сегодня. Кто такой «пользователь» и как его понять.

Рынок 21 века дает уникальную возможность предпринимателям испытывать свои силы и возможности, запускать продукт за продуктом, отзываясь на передовые технологии и тренды современного общества. Глобальные компании задают свой темп, вовлекая как можно больше дизайнеров-эмпатов в процесс разработки новых продуктов. И дня не проходит без того, чтобы новости не заявили о выпуске новой серии смарфона, часов от компании Apple или какой-либо другой фичи для молодежи. Дизайнеры рулят! Но что именно такое дизайн и как он отзывается на потребности людей — этот вопрос возникает крайне редко. Почему так происходит?

Запуская продукт, предприниматель или разработчик забывают о том, кому они будут продавать. А это ключевой момент в бизнесе. Так как влияет на несколько направлений: ***стратегия компании, каналы продаж, коммуникация с покупателем.***

Очень часто сегодня можно увидеть такое понятие, как *клиентоориентированность*. Оно звучит красиво, но мало, кто понимает, о чем идет речь. Все предельно просто: нужно взять тапочки своего соседа и пройтись в них так, как ходит именно этот человек. После такого маленького эксперимента появляется возможность посмотреть на мир глазами другого человека. Понять, с каким трудностями он сталкивается на своем пути. И после этого задаться вопром, ***а каким должен быть мой продукт для этого человека?!***

Наш мир живет в экономику впечатлений, индивидуального подхода, социальной активности людей: создаются сообщества, родители организуют собственные школы, студенты стремятся

работать с людьми с ограниченными возможностями и проблемами экологии. Мир перестраивается. Если не понимать, чем живет и куда стремится человек, то продукт всегда будет проигрывать. И самому себе, так как есть возможности понять, что нужно клиенту и изменить продукт в соответствии с потребностями. И конкурентам, которые понимают, на каком поле они играют и для кого создают. Как правило, это небольшие команды на рынке. Они умеют быстро лавировать, у них нет сложностей с тем, чтобы выйти на улицу и поговорить с людьми, понять их боль и разработать продукт именно для них: молодой мамы, тинейджера, пожилого человека. Если же мы обращаемся ко всем и говорим, что наш продукт или услуга для каждого, то сразу теряем большую часть аудитории. ***Так как все — это никто. Как можно создать продукт для того, кого не знаешь.*** Не понимаешь, чем живет человек, каков его стиль жизни, каковы его устремления и мечты. Эти вопросы нельзя отбрасывать — в них кроется успех у покупателя и конкурентноспособность продукта на рынке. ***В настоящее время продукт и услуга должны легко встраиваться в жизнь члеовека, быть его частью и самое главное — помогать!*** Помогать развиваться, реализовывать мечты, достигать целей, творить, удивлять, дарить улыбку — стать частью жизни человека.

Игнорировать жизнь человека и его потребности в эпоху, когда человек не ограничен в своем выборе, более того — стремится быть личностью, быть сопричастным социальным нуждам, быть активным и всесторонним, — по мейшей мере, недальновидно. *Продукт и услуга должны настолько хорошо подходить человеку, улавливая его желания, предвосхищая их, помогая в трудные моменты жизни, что становится определяющей целью и ценностью на рынке экономики впечатлений.* Предприниматель должен стать эмпатом, должен быть со-причастным к жизни человека, уметь мыслить не только прибылью, но и нуждами людей, для которых создает продукт. Если человек не найдет продукт полезным для себя и своей семьи, то он быстро найдет ему замену в своем ближайшем окружении. Отказаться сейчас от продукта очень легко. Также легко, как и приобрести, сделать его частью своей жизни. Так, как это сделала для своих клиентов компания Apple, завоевав клиентов через подход к каждому индивидуально, понимая, что для молодежи важен имидж, для специалиста — быстрота выполнения операций, для предпринимателей — функциональность и простота в использовании. Все это элементы одного сектора — ***понимания опыта пользователя, его жизни и потребностей.***

С этими задачами сталкнулась и зарубежная компания OPEN IDEO. Ее основатель, Дэвид Келли, создал технологию дизайн-мышления — ***разработки инновационных продуктов и услуг со стороны пользвателя.*** В России технология новая, но успевшая завоевать уважение ряда компаний и государственный сектор: САП, Альфа Банк, Сбербанк, ПромСвязьБанк, ГосУслуги, Почта России, группа компаний «Виктория». Эти компании решили изменить свой подход к разработке продуктов и услуг: они встали на место своих клиентов, вовлекли их в процесс создания услуг и продуктов, стараясь понять потребности людей и уже на полученной базе строить бизнес нового поколения.

В следующем номере *мы разберем конкретные кейсы. Вы можете предлагать свои темы, вопросы для дискуссии — готова разоборать и рассмотреть, дать конкретные рекомендации.*

+7 (915) 104 61 35
katerinatulskaya@gmail.com
/katerina.tulskaya

ЛИЦА КАНАЛА МЕНТОР ТВ

ВЕДУЩИЙ ПРОГРАММЫ GR ТЕХНОЛОГИИ НА КАНАЛЕ МЕНТОР ТВ

Кирилл Ратников
Ratnikov.gr@gmail.com

Эксперт и спикер во многих органах государственной власти и на крупнейших профильных конференциях.
Юрист, Университет Св.Андрея, Шотландия Московская школа управления «Сколково».
Начинал свою трудовую деятельность в банковской сфере. ***Работал в крупнейшем американском инвестфонде The Carlyle Group. Затем работал в Правительстве РФ. Позже был приглашен в ОАО НК Роснефть*** и возглавил там несколько крупнейших дочерних обществ.
С 2014 года создал и возглавляет самую авторитетную компанию на рынке консалтинга в сфере GR — Ратников GR Solutions.
Является со-основателем и акционером нескольких крупных инновационных компаний в сферах: добыча и переработка жидких углеводородов, химия, медицина и строительство.
Постоянный спикер и эксперт во многих государственных органах, ведомствах и мероприятиях.

DO YOU WANT TO SPEAK ENGLISH

КАК УЧИТЬ АНГЛИЙСКИЙ ЭФФЕКТИВНО

Сеть пестрит рекламами вроде «Do you want to speak English fluently?» — Приходите к нам, мы работаем по коммуникативной методике и научим Вас говорить — Вы заговорите с первого урока». Знакомо? Вы заговорите с первого урока. Правильно ли я понимаю, что чтобы заговорить, то есть уметь связно выражать своим мысли по любому вопросу, мне достаточно всего одного занятия? Вы можете в это поверить, я — нет. Вам придется смириться с тем, что обучение это длительный процесс. Правда его длительность зависит о того, насколько хорошо вы понимаете, зачем Вы учитесь. Примите одну простую

истину — школам и репетиторам удобно, чтобы Вы учились долго. От этого зависит то, сколько денег отдадите им именно Вы. Думаю, что Вам это совсем не удобно.

Как происходит в школах: тебя спросили: «Зачем тебе английский?» и ты ответил: «Я хочу свободно разговаривать, чтобы общаться с иностранцами». Им этого достаточно. Пока Вы не понимаете, чего хотите, — Вы просто ресурс денежных средств и Вы не владеете ситуацией.

Что получается в итоге: Вы приходите в группу или к преподавателю, зубрите слова и грамматику, говорите о погоде, фермерстве и телевидении, то есть о том, что в учебниках. Сомневаюсь, что тексты о тех же фермерах помогут на переговорах с партнером или раскроют суть роликов на сайте coursera. Вы учите язык как будто он мертвый. Вы изучаете структуру, грамматику, но не можете заставить его работать на себя. Вы не можете его использовать так, как нужно Вам. Что делать?

1. Сформулируйте свою цель подробно и качественно. Ответ из разряда « Хочу сдать экзамен (такой-то и вот этот еще)» — плохой ответ. Потому что последует еще один вопрос: «Ну, сдашь, и чего? Зачем он тебе этот экзамен?». Поймите, что язык — это инструмент. Объясните себе, зачем он Вам нужен и как хорошо вы хотите им владеть для достижения цели. Обучение ради обучения — плохая затея с результатом 0. З***ачем Вам учить язык?***

Плохой пример: Я хочу разговаривать на английском свободно (как определите?), чтобы общаться с людьми (какими? — партнерами? туристами или друзьями?).

Хороший пример: Мне нужен английский, потому что я хочу поступить в Стэнфорд на MBA и переехать в Америку через 2-3 года. Для этого нужно сдать экзамены на английском GMAT (720-750) и TOEFL IBT (100) и быть готовым к учебе на английском, и еще нужен язык для общения в повседневной жизни в Штатах.

Когда вы осознанно подходите к обучению английского, вы получаете больше удовольствия от процесса, сами задаете направление своей учебы и можете оценить результаты.

2. После цели ***определите компетенции и навыки, которые Вам понадобятся в будущем,*** когда будете говорить на английском. Например, умения делать презентации, вести переговоры, переписку, общаться по телефону, слушать лекции онлайн и прочее. ***Какие навыки пригодятся Вам?***

Плохой пример: Я хочу учить грамматику и слова (слишком абстрактно), чтобы я мог общаться и учиться заграницей (А что вы там будете делать? Какие навыки и компетенции нужны?).

Хороший пример: Я буду учиться в Штатах на MBA, это значит, что я буду много слушать лекций, участвовать в семинарах, читать научные книги и статьи и мне нужно будет выполнять письменные задания для учебы.

Фокус на навыках и компетенциях поможет определить, на что Вам нужно тратить больше времени и сил. Определите для себя приоритеты в навыках, в какой

профессиональный сфере вы будете использовать язык и на каком уровне. Хотя бы на первое время. В дальнейшем, для собственного удовольствия и любопытства можно подтянуть остальные навыки и сферы, но на первых порах, надо четко понимать свои потребности и приоритеты.

3. Определите, как будете учиться и где, — самостоятельно или с преподавателем, по скайпу или в школе, индивидуально или в группе, раз в неделю по 2 часа или 1 час каждый день. ***Как Вы будете учить, с кем и как часто?***

Плохой пример: Я хочу заниматься по скайпу раз в неделю (почему хотите по скайпу?), и может быть у меня еще будет час на самостоятельную работу. (Какой результат Вы ждете за 2 часа в неделю? Как быстро Вы достигнете желаемого уровня при таком темпе? Главное, честно).

Хороший пример: Я хочу учиться в группе в школе, потому что это дешевле, и я люблю общение с другими людьми и умею учиться не только у преподавателя, но и у моих сокурсников. Я готов заниматься английским в среднем часов 5 в неделю.

У каждого свой стиль, свои предпочтения и разные возможности. Важно быть честным с самим собой и реально оценивать свои ресурсы (время, силы и финансы) и задавать свой темп обучения.

Чудес не бывает. Вы не заговорите по взмаху волшебной палочки. Однако учить иностранный язык – это путешествие, при чем длиною в жизнь (Long life learning). **Оно становится приятным, только тогда, когда знаешь, куда ты идешь и что хочешь получить.** Как говорил Лао Цзы: «The journey of a thousand miles begins with a single step».

Марина Кладова

- **Входит в международную ассоциацию преподавателей английского IATEFL** (International Association of Teachers of English as a Foreign Language)
- **Частный преподаватель английского языка, с кембриджский дипломом DELTA** (Diploma in Teaching English to Speakers of Other Languages) и автор языковых программ «English&Winsurfing Camp with Marina Kladova» и «Speaking a club with Marina Kladova»
- **тренер-фрилансер** для преподавателей английского языка

P.S. А напоследок приятный бонус «Vocabulary Bank to speak about your job»: как описать свою работу. Полезные фразы подчеркнуты, и Вы можете использовать их для себя.

I work for Phillips as a marketing director. I run the marketing department and I manage a team of marketing managers. I'm responsible for managing marketing staff and their results. Twenty people work under me. One of my main responsibilities is to develop a marketing strategy for my company. I'm also in charge of obtaining market share and monitoring the competitors. I deal with a lot of different people from different departments in the company as well as customers and partners. I love my job.

БИЗНЕС УРОКИ

МЕЧТЫ СБЫВАЮТСЯ.

КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС – ТРИ ВАЖНЫХ УРОКА

Борис Моисеевич Любошиц

После выпуска из МВТУ им. Баумана 6 лет работал в НИИ научным сотрудником. В начале девяностых годов ушел в банковский бизнес и вместе с партнером создал свой банк. ***В 1999 году основал консалтинговую компанию «Аудит Груп», которая в тот же год вошла в 100 крупных компаний России*** по версии РА-Эксперт, в 2013 году вошла в ТОП-10 России в финансовом и налоговом консалтинге.

Борис Любошиц является членом Наблюдательного Совета Гильдии Инвестиционных и Финансовых Аналитиков, а также независимым директором.

С 2014 года Борис Любошиц является Председателем Ревизионной комиссии ПАО АНК «Башнефть» и заместителем Председателя Ревизионной комиссии ОАО «РЖД».

В бизнес я, как и многие мои товарищи, пришел из науки. Устроившись в НИИ после университета, мы уже умели работать и нести ответственность за результат. Это были наши важные качества, то, что мы принесли в дальнейшем и в бизнес. Остальному нам нужно было учиться, и НИИ был для этого отличной школой. Там я получил три важных урока, которые я помню до сих пор и которыми я хочу с Вами поделиться.

Первый урок — не забывать о своей цели и не лениться. Когда я в один из дней пришел на работу, научный руководитель спросил меня:

— Ну что, студент, какие мысли, какие идеи?

— Сейчас сядем, обсудим, — ответил я

— Это понятно, что обсудим. Ты вчера вечером домой ушел? Ушел. У тебя же целая ночь была, что ты придумал?

Я понял, что люди физически уходят с работы и находятся дома, но голова у них должна оставаться на работе. Их не нужно заставлять или просить — они получают максимальное удовольствие от того, что им удалось решить какую—то очень сложную задачу, исполняют свою мечту.

Однако, важно не только уметь работать и двигаться к исполнению цели, но и поставить правильную цель в начале. Основной вопрос, которым должен задаваться человек

Главное, что я должен был понять, что невозможного не бывает!

при этом — вопрос «Зачем?», «Какой в этом смысл?», «Зачем нам это нужно?», «Будем ли мы идти по этой дороге до конца?» и «Не испугаемся ли мы трудностей?».

Второй урок, важный для меня, когда я увидел силу и возможности, которые дает командная работа. Все, что мог придумать каждый из нас, было ценным и важным, но, когда мы работали командой, мы добивались гораздо большего и придумывали те вещи, которых каждый из нас в одиночку добиться не мог. Я запомнил это на всю жизнь, с тех пор я всегда применял командные методы работы и старался собрать таких специалистов, которые были бы обязательно хорошими командными игроками. Потому что, какие бы звезды у Вас ни работали, нужно иметь не звезд, а звездную команду. Сыгранную, профессиональную, где распределена ответственность и обязанности. Если говорить об отношении к сотрудникам, главное предоставить возможность для творческой и профессиональной самореализации.

> Необходимо регулярно повышать квалификацию сотрудников, совершенствовать свою команду: по коммуникациям, по работе с клиентами, по умению проводить переговоры, управлять проектами и, самое главное, по умению быть одной командной. Лидеру нужно стремиться к единству целей, мыслей и взглядов внутри команды.

Третий важный урок, который я помню из прошлого – я понял, что невозможного не бывает. Когда-то в НИИ я получил задание, пытался что-то сделать, но у меня не получилось. Подошел мой наставник и спросил, какие у меня результаты. Яответил, что эту задачу невозможно решить. Он решил ее за две минуты, показал мне и спросил, что я понял. Я сказал, что понял, что данную задачу можно решить. На что он ответил, что главное, что я должен был понять, что невозможного не бывает. Все, во что можно поверить, все, что можно себе представить, можно осуществить. И Вы должны быть готовы предлагать клиенту не Ваши товары или услуги, а исполнение его целей, пусть, на первый взгляд, невозможных. Я бы сравнил это с ателье. Клиент приходит в ателье, ему нужно сшить фрак, но в магазине нет нужных пуговиц или ткани, и клиенту начинают предлагать вместо фрака сшить спортивный костюм. Не могут сшить рубашку — предлагают водолазку.

В бизнесе достаточно часто встречается такая вещь — клиента выслушивают, говорят: «Спасибо, мы все поняли, но это невозможно, давайте, начнем с чего-нибудь другого». Отказываясь от «невозможных» задач, крайне трудно добиться успеха.

Опираясь на эти уроки, я строил свой банковский, а затем и консалтинговый бизнес. Именно эти компоненты: *цель, команда и стремление, умение решать невозможные задачи,* **как для себя, так и для клиентов, помогли мне в будущем.**

Именно благодаря этому я продолжаю строить и развивать компанию моей мечты. Такую компанию, в которую я бы пришел работать сам и с удовольствием пригласил бы работать своих детей.

ДЕНЬГИ ИЗ ИМИДЖА

КАК УПРАВЛЯТЬ РЕПУТАЦИЕЙ В ИНТЕРНЕТЕ

Евгения Куцуева
Генеральный директор ООО «Интернет Профессионал». Создатель и руководитель Всероссийской Школы блогеров.

Во времена больших данных и в пору, когда всю или почти всю важную информацию о компании и ее руководителе можно найти в интернете, управление репутацией в сети и знание законов формирования имиджа первого лица — навыки обязательные. Хорошая репутация-то, что генерирует дополнительную прибыль без сверхзатрат.

Можно прибегнуть к услугам менторов, наставников, которые рассчитают количество упоминаний, их модальность, и осветят еще много специфических моментов в деле работы над персональным брендом, но лично я бы советовала руководителю начать самостоятельно — с изучения азов управления собственной репутаций в интернете, чтобы сформулировать для себя понимание «Кто я?» в процессе осуществления коммуникации, в сознании других людей. Пригодятся и знания об этапах формирования имиджа «главного в компании»

Итак, есть два пути — вы изучаете базовые принципы самостоятельно и тогда вам нужно хорошо разбираться в следующих пяти пунктах, либо вы эти пункты читаете и находите ментора, человека, который уже прошел этот путь, и может стать Вашим наставником.

Итак. 5 этапов формирования имиджа первого лица компании.

1. Анализ ТОП менеджера. Здесь важно все: знания, хобби, внешность, максимально объективная оценка коммуникативных способностей руководителя. Потому как именно эти данные лягут в основу формирования стратегии присутствия ТОПа и в он-лайн и офф-лайн коммуникациях.

2. Аудит коммуникаций. На этом этапе важно проанализировать уже существующие выступления в публичном поле, и понять насколько точно они передают формируемый имидж, и нет ли ситуаций, когда образ руководителя в сознании людей его смотрящих и слушающий искажается или вовсе становится диаметрально противоположным.

3. Определение аудиторий коммуникации. Это нужно для того, чтобы для каждой группы – инвесторы, партнеры, чиновники —

сформулировать ключевое сообщение, подкрепить визуальным рядом и транслировать через те каналы, которыми выбранная аудитория пользуется чаще всего.

4. Разработка позиционирования включает такое красивое слово как «миссия», иначе говоря, нужно ответить на два вопроса: «Кто Вы?» и «Для чего Вы делаете то, что делаете?»

5. Подготовка к коммуникациям: определение каналов, инструментов, личная работа руководителя, например прохождение медиа-тренинга, который позволит не боятся камер и микрофонов или тренинга по публичным выступлениям с целью еще больше развить навык работы с большими и малыми группами людей.

После этих пяти этапов наступает черёд собственно коммуникации и здесь помощь ментора, более опытного партнера, в идеале из той же самой сферы бизнеса, что и Вы станет неоценимой.

Во Всероссийской Школе блогеров существует отдельный курс «Блог – как эффективный инструмент создания персонального бренда», в нем рассматривается вопрос управления впечатлением через сеть и создание образа первого лица компании. Также под руководством опытных практиков и менторов создается стратегия продвижения персонального бренда в сети. Плюс в рамках курса мы детально разбираем еще один важный вопрос: как соотносится корпоративный и персональный бренд, как избежать конфликта «человек-корпорация» и за счет синергии усилить оба образа: и руководителя, и компании.

Какой вариант выбрать — пройти путь в одиночку или вместе с ментором — решаете Вы. Однако формировать свой имидж и управлять свой репутацией в нынешних бизнес-условиях, что называется must-have.

ВЕК КЛИЕНТА

ГЛАВА ИЗ НОВОЙ, ЕЩЕ НЕ ИЗДАННОЙ КНИГИ МАКСИМА ПОТАШЕВА И МИХАИЛА ЛЕВАНДОВСКОГО «ВЕК КЛИЕНТА»

Бунты и революции в нашей стране не раз начинались не только из-за недостатка у населения хлеба, мяса, сигарет, но и из-за очередей за хлебом, мясом и всем остальным.

Авторы этой книги занимаются клиентским сервисом уже больше двадцати лет. Им довелось создавать системы взаимоотношений с клиентами, руководя подразделениями маркетинга, продаж и сервиса в компаниях разного размера. Позже они консультировали многие компании, помогая им строить и оптимизировать контакт-центры, открывать клиентские офисы и выводить на рынок новые продукты. В общем, у нас была возможность изучить проблематику клиентского сервиса с самых разных сторон. Они работали в IT и телекоммуникациях, страховых компаниях и банках, розничной торговле и ресторанном бизнесе. У каждой из этих отраслей — своя специфика работы с клиентами. Но есть и общие принципы клиентского сервиса, которые они проверили на собственном опыте.

Глава. Управление очередью

В России очередь — нечто большее, чем досадная преграда на пути к удовлетворению потребительских потребностей. Это живой организм, это часть мировоззрения, это воспоминания, которые заложены во всех нас на генетическом уровне. Бунты и революции в нашей стране не раз начинались не только из-за недостатка у населения хлеба, мяса, сигарет, но и из-за очередей за хлебом, мясом и всем остальным. А те, кому довелось постоять в очереди в первый открытый в нашей

У людей, стоящих в очереди, есть ряд требований, которые они не всегда осознают, но невыполнение этих требований всегда вызывает недовольство.

стране «MacDonald's», до сих пор помнят об этом как об одном из самых ярких событий в жизни. Очередь за билетами на важный футбольный матч или концерт любимой звезды может стать местом общения единомышленников, там рождаются коллективные мнения и оценки, причем не только отрицательные, но и положительные. Поэтому человек, стоящий в очереди не может не быть объектом пристального внимания со стороны служб маркетинга и клиентского сервиса.

Мы уже писали о том, что очередь у входа может восприниматься как свидетельство популярности заведения, поэтому порой ее не только не пытаются устранить, но даже создают искусственно. Но и в этом случае очередь не может быть предоставлена сама себе, она нуждается в управлении.

У людей, стоящих в очереди, есть ряд требований, которые они не всегда осознают, но невыполнение этих требований всегда вызывает недовольство. Во-первых, очередь должна быть понятной. То есть, люди должны понимать, куда они стоят, зачем они стоят и почему они стоят или движутся. Во-вторых, очередь должна двигаться равномерно. Если очередь движется неравномерно, люди испытывают во много раз больше негативных эмоций, чем если они стоят в равномерной очереди. В-третьих, очередь должна быть предсказуемой. Под предсказуемостью понимается возможность более или менее точной оценки времени ожидания. Так, в советские времена очереди часто измерялась временем стояния. Не говорили «очередь из 100, 500, 1000 человек», говорили «очередь на 2,3,4 часа». В-четвертых, людям хочется, чтобы очередь была справедливой. ***Если, например, при прохождении пограничного контроля в аэропорту сотрудник пограничной службы в одном из окошек проверяет паспорт и ставит штамп существенно быстрее других, пассажиры, опрометчиво вставшие в очередь в другие окошки, чувствуют себя неудачниками и начинают волноваться.***

Из этих требований вытекают основные стратегии управления очередью. Разговор о них стоит начать с того, что управление очередью является классической задачей, относящейся к одному из разделов математики – теории массового обслуживания. Основные параметры очереди рассчитываются, исходя из тех же уравнений, которые применялись для управления противовоздушной обороной во время второй мировой войны. С их помощью, исходя из ожидаемого количества вражеских бомбардировщиков, атакующих определенный район, рассчитывалось необходимое количество зенитных орудий в этом районе. А ***придуманы эти формулы были еще в начале XX века датским ученым Агнером Эрлангом для расчета пропускной способности телефонных линий. С помощью формул, предложенных Эрлангом, можно определить, сколько должно работать «окон», исходя из того, какое максимальное время клиент может провести в очереди.*** Важным параметром при применении

МИХАИЛ ЛЕВАНДОВСКИЙ:

совладелец компании R&P Consulting. В прошлом – руководитель подразделений клиентского сервиса и корпоративных продаж в ряде крупнейших российских и зарубежных компаний. Автор и ведущий тренингов по маркетингу, клиентскому сервису, технологиям принятия решений.
Двукратный чемпион мира по игре «Что? Где? Когда?».

МИХАИЛ
ЛЕВАНДОВСКИЙ

МАКСИМ **ПОТАШЕВ**
МИХАИЛ **ЛЕВАНДОВСКИЙ**

МАКСИМ
ПОТАШЕВ

МАКСИМ ПОТАШЕВ:

управляющий партнер компании R&P Consulting. В прошлом – руководитель подразделений маркетинга, аналитики и розничных продаж в ряде крупнейших российских компаний.
Автор и ведущий тренингов по маркетингу, продажам, клиентскому сервису, технологиям принятия решений и командообразованию.
Магистр игры «Что? Где? Когда?».
Президент Федерации спортивного бриджа России.

ВЕК **КЛИЕНТА**

ВЕК КЛИЕНТА

ВЕК **КЛИЕНТА**

АНГЕДОНИЯ
проект Данишевского

ISBN 978-5-17-090056-5
9 785170 900565

Эта книга – попытка комплексного взгляда на то, как должна строиться система взаимоотношений компании и клиента. На основании своего двадцатилетнего опыта авторы рассказывают о том, что нужно компании знать о своих клиентах, как получать эту информацию, как добиваться клиентской лояльности, как правильно управлять точками клиентского обслуживания и контакт-центрами, какие инструменты необходимо использовать, чтобы клиентский сервис был максимально эффективным.

- *Удиви клиента или умри*
- ***Манипулирование клиентом***
- *Исследования целевой аудитории*
- *Лояльность как система*
- *Работа со сложным клиентом*
- *Создание клиентского сервиса*

АНГЕДОНИЯ
проект Данишевского

формул Эрланга является время обслуживания клиента, который отстоял очередь и добрался до вожделенного «окна». Одна из самых распространенных ошибок – недооценка этого времени. Дело в том, что при тестировании точно настроенных систем управления очередью часто не учитывают человеческий фактор. На практике потом выясняется, что на выполнение операций, казавшихся при тестировании простыми и быстрыми, у тех продавцов, кассиров, операционистов, которые встречаются в реальной жизни, уходит значительно больше времени. И клиенты, с которыми приходится иметь дело в реальности, часто демонстрируют совершенно неожиданную бестолковость и непонятливость, что тоже приводит к непредвиденным задержкам. Еще один фактор, который необходимо учесть, — усталость. Сотрудники, которые способны непрерывно работать более 55 минут в час и при этом сохранять концентрацию внимания, в природе не встречаются. Люди не роботы, они нуждаются в передышке, и это необходимо учитывать.

Заметим, что применение формул Эрланга обычно дает в ответе не целое число (означающее в зависимости от типа задачи, например, количество операционистов в отделении банка или количество телефонных линий, подключенных к контакт—центру). Это число

лучше округлять в большую сторону. Такой подход позволяет учесть непредвиденные задержки в процессах обслуживания клиентов, а в условиях кризиса, когда возникает необходимость сокращать издержки, оставляет резерв для оптимизации.

При расчете нагрузки важно помнить, что она не бывает равномерной. В течение дня всегда бывают локальные пики нагрузки, которые необходимо учесть. Кроме того, при планировании управления очередью полезно предусмотреть взаимозаменяемость сотрудников, то есть обучить выполнению необходимых функций по обслуживанию клиентов некоторое количество сотрудников, для которых это не является профильной деятельностью. Это позволит на пике нагрузки или в случае внезапной критической ситуации, когда очередь выходит из-под контроля и необходимо принять экстренные меры, временно увеличить ускорить процесс обслуживания.

Помимо расчета нагрузки на сотрудников, существенным элементом управления очередью является организация пространства, в котором она выстраивается. Во-первых, необходимо сделать так, чтобы люди не страдали от жары или холода. С этой точки зрения, естественно, наихудший вариант – выстраивать очередь на улице. Во-вторых, важно подумать о том, как именно люди будут стоять в очереди. Идеальный вариант – дать им возможность сидеть. Если такой возможности нет, желательно задать направление очереди, не пуская процесс ее выстраивания на самотек. Например, в аэропортах, для этого используются специальные ленты.

Если есть такая возможность, очень полезно разделить очереди в соответствии с целями посещения и спецификой требуемого обслуживания. В супермаркетах широко применятся принцип экспресс-кассы, предназначенной для посетителей, делающих небольшие покупки. Этот принцип применим во многих местах обслуживания клиентов, например, полезно открывать отдельное «окно» и, соответственно, выделять отдельную очередь для клиентов, которые пришли, чтобы получить справку или краткую консультацию. С той же целью полезно разместить в клиентском зале телефон, по которому необходимую информацию можно получить в контакт-центре компании.

Для сокращения очередей часто можно применить превентивные меры. Этот прием хорошо работает тогда, когда компания сама инициирует посещение клиента. Например, крупные телекоммуникационные и энергосбытовые компании добиваются уменьшения очередей, рассылая счета клиентам в разное время. Это дает им возможность не только уменьшать негативные эмоции клиентов, потративших время на ожидание обслуживания, но и оптимально распределять нагрузку на сотрудников.

Отдельного разговора заслуживает электронная очередь. Эта система активно внедряется в банках и государственных учреждения и постепенно охватывает все точки обслуживания, в которых может возникать очередь. Суть проста — клиент с помощью специального устройства выбирает требуемую услугу и получает талон с номером очереди. Большой плюс электронной очереди в том, что она позволяет автоматически развести клиентские потоки, регулировать количество сотрудников, оказывающих различные услуги, организовать учет и контроль этих процессов. Для клиентов ситуация становится более предсказуемой, уменьшает их беспокойство и недовольство. Кроме того, талон электронной очереди может использоваться как рекламный носитель или лотерейный билет. Можно его использовать и для получения обратной связи от клиентов. Для этого достаточно повесить на выходе из офиса две корзины, предложив тем, кому понравилось обслуживание, бросать талончики в правую, а тем, кому не понравилось, — в левую.

Однако при внедрении системы электронной очереди необходимо учесть ряд тонких моментов. Во-первых, важно установить автомат, выдающий талоны, так, чтобы его легко было найти в зале. Во-вторых, меню должно быть написано так, что в нем могли

Хорошо известен прием, используемый в компании «MacDonald's» и других сетях быстрого питания, где, пока клиент стоит в очереди, у него принимают заказ.

разобраться даже люди, не имеющие соответствующего опыта и не владеющие специальной терминологией. Часто разработкой и внедрением системы занимаются IT-специалисты, в силу неизбежной профессиональной деформации не способные поставить себя на место неквалифицированного пользователя. Поэтому в этом процесс обязательно должны быть вовлечены маркетологи и специалисты по работе с клиентами. Настоятельно рекомендуем протестировать удобство и простоту работы с таким автоматом на пенсионерах. Иначе придется ставить около автомата специального сотрудника, помогающего клиентам. Еще одна важная и непростая задача — сделать так, чтобы распределение очередей в соответствии с выбранными услугами не вызывало негативной реакции клиентов. Крайне неприятна ситуация, когда клиент первый в очереди, но его никак не вызовут, а посетители, выбравшие другие услуги, проходят к окошку один за другим. Негативная реакция клиента в этом случае гарантирована.

Надо понимать также, что электронная очередь создает ряд возможностей для манипуляций, причем как со стороны клиентов, так и со стороны обслуживающих их сотрудников. Например, клиент может взять сразу десяток талонов. Если система управления электронной очередью соответствующим образом настроена, это ведет к тому, что на данную услугу перебрасываются дополнительные сотрудники. Обслуживание ускоряется, этот клиент тратит меньше времени на ожидание, но при этом резко удлиняется очередь для клиентов, пришедших за другой услугой. С другой стороны, сотрудники компании могут сами брать талоны в автомате, чтобы создать для системы учета видимость существенно большей выработки. Если в их мотивации учитывается количество клиентов и скорость их обслуживания, этот обман может приносить ощутимую выгоду. Поэтому необходим контроль системы электронной очереди, в том числе визуальный.

Когда очередь построена и примерно определена скорость ее движения, работа службы клиентского сервиса только начинается.

Очень важно понимать, что время ожидания в очереди — часть взаимодействия клиента с компанией. Это время может быть использовано для решения самых разных задач: для предзаказа, для продвижения продуктов компании, для обучения или развлечения клиентов, для их опроса.

Хорошо известен прием, используемый в компании «MacDonald's» и других сетях быстрого питания, где, пока клиент стоит в очереди, у него принимают заказ. Это, во-первых, делает его ожидание более осмысленным, во-вторых, ускоряет работу продавца на кассе, тем самым сокращая очередь. Не менее известен опыт «Диснейленда», где в конце длинной очереди работают артисты, развлекающие скучающих посетителей. Еще один известный прием «Диснейленда» — посетителям те же самые артисты сообщают, сколько примерно времени им предстоит стоять в очереди, причем оценка намеренно завышается. Когда реальное время ожидания оказывается меньше, для посетителя это оказывается приятным сюрпризом. Другой вариант реализации той же идеи – специальные табло, показывающие, сколько человек впереди и сколько времени осталось ждать. Обычно они применяются там, где есть электронная очередь, но вполне эффективны и для живой очереди. Посетитель может пойти на другой аттракцион или в кафе, а затем вернуться точно к назначенному времени. Это решение позволило избежать главной проблемы всех парков, где семьям приходится часами простаивать в очередях ради четырех минут на аттракционе.

Ожидание в очереди – очень удобный момент, для того чтобы проинформировать клиента о новых продуктах, маркетинговых акциях, программах лояльности и так далее. Но, естественно, это надо сделать наиболее удобным для клиента способом. Этот способ зависит от того, как именно организована очередь. Если клиент сидит в удобном кресле, желательно, чтобы перед ним был журнальный стол, на котором разложены яркие и информативные буклеты, листовки и другие маркетинговые материалы. Если клиент стоит в классической очереди, плакаты, растяжки, плазменные экраны и прочие рекламные носители должны быть размещены в торговом зале так, чтобы ему было удобно их изучить.

Если новинку можно попробовать на вкус или подержать в руках, ожидание в очереди – очень удобный момент, чтобы предложить клиенту это сделать.

Время ожидания может быть использовано не только для рекламного воздействия на клиента. С помощью тех же носителей можно предложить клиенту полезную информацию, которая поможет ему более осознанно выбрать нужный продукт. Например, одна из туристических компаний сняла фильм, рассказывающий об особенностях отдыха в разных экзотических странах, о том какие меры безопасности надо соблюдать в каждой стране, какие продукты опасно есть и так далее. Этот фильм в офисе компании демонстрировался посетителям, пока они ждали менеджера, работавшего с другим клиентом. Опрос клиентов показал, что они сочли фильм интересным и познавательным, и впечатления о посещении офиса компании у них остались самые позитивные.

Еще один способ использования времени ожидания в очереди – предложить клиенту заполнить анкету, чтобы узнать его потребительские предпочтения и контактные данные. Клиенты не очень охотно делают это в процессе непосредственного общения с продавцом или операционистом, поскольку справедливо считают, что на заполнение анкеты придется потратить лишнее время. А время ожидания в очереди клиент все равно воспринимает как потерянное, поэтому обычно не возражает против опроса. Естественно, полезно подкрепить готовность клиента к сотрудничеству подарком за заполнение анкеты, например, дисконтной картой.

Наконец, мало кому известный, но очень эффективный прием – поиграть с клиентом, ожидающим своей очереди. Например, в одном российском магазине, торгующем стройматериалами, клиенту, стоящему в очереди, предлагалось бросить две кости, затем выпавшие цифры перемножались — и именно такой размер скидки предлагался клиенту. В зоомагазине посетителям предлагалась викторина о животных, скидка давалась в зависимости от количества правильных ответов. Люди по природе своей азартны, и прекрасно реагируют на такие игровые формы. Более того, запоминают это, рассказывают об этом друзьям и знакомым, а это одна из важнейших задач клиентского сервиса.

HOMO DIGITAL: НОВЫЕ ПРОФЕССИИ В МЕДИА

Соня Соколова,
руководитель образовательных программ, Школа новых медиа НИУ ВШЭ

Еще 10 лет назад большинство медиа, распознавших в интернете не только новый канал дистрибуции, но и будущего конкурента за внимание аудитории, начали массовый перевод своего бизнеса на цифровую платформу. В результате этого процесса появился новый термин «трансмедиа», обозначивший новые качества и возможности СМИ: интерактивность и конвергентность. Интерактивность обеспечивает постоянную обратную связь медиа с читателем, а конвергентность — распространение контента по нескольким абонентским устройствам единовременно. Радикальные изменения претерпели технологии производства, обработки и распространения медиапродукции: изменились и паблишинг, и маркетинг.

Мир СМИ стремительно меняется, адаптируясь не только к техническим возможностям издателя и пользователя, но и к социальным процессам. Тенденции последних лет — разнообразие средств связи, персонификация и таргетированный контент, борьба за массовую аудиторию и попытки контролировать информацию. Современный издатель обязан не только досконально знать все редакционные аспекты издательского бизнеса — он обязан иметь доступ к последним технологическим механизмам и мировым научным разработкам, имеющим практическое применение.

Федор Вирин, вице-президент компании IAB, создатель агентства Data Insight, размышляет о востребованности специалистов new media: *«Все зависит от того, какой горизонт мы рассматриваем. Если мы говорим о годе или пяти годах, то, безусловно, самым востребованным будет то, что не очень давно вышло из лабораторий, но именно сегодня уже быстро растет, — это мобильные (и смарт-ТВ) разработки и приложения (и соответственно те профессии, которые с этим связаны), а также роботы (гаджеты, IoT). То, что сегодня предъявляется основной спрос, будет его предъявлять в ближайшие 5 лет. Если мы говорим о горизонте 15-20 лет, то основные профессии того времени сегодня находятся глубоко в лабораториях на пути выхода в массовое производство. Важно, что это уже есть, уже разработано, а не является фантастическими рассказами. Что это? Скорее всего, психология машин и психология машинно-человеческого взаимодействия, сюда входят инженеры и программисты датчиков и их интеграции».*

Новые издатели

По данным исследования Фонда российских интернет-инициатив, в сентябре 2014 года объем инвестиций в сферу российских цифровых медиа составил 1,5 миллиарда долларов, что означает рост капиталовложений на 66 % по сравнению с данными за аналогичный период 2013 года. IT-отрасль стала самым популярным направлением для инвестиций не только в России, но и во всем мире: как пишет РБК, за первое полугодие 2014-го мировой объем финансирования данной сферы составил 23,9 миллиарда долларов. По прогнозам, изложенным в исследовании Venture Barometer Russia 2014, российский рынок цифровых медиа за ближайшие 3-5 лет значительно вырастет: в этом уверены 80 % респондентов. Среди сдерживающих факторов роста — отсутствие достаточного количества зрелых стратегов, низкий уровень входящих проектов и слабая инфраструктура для развития инновационного предпринимательства, в частности острая нехватка специалистов.

Новые маркетологи

С наступлением кризиса рынок рекламы первым испытал на себе финансовые трудности. Если в 1998 и 2008 годах нестабильная экономическая обстановка отразилась на деятельности преимущественно представителей малого и среднего бизнеса, то сегодня проблема коснулась и крупнейших игроков рынка. Со щитов и газетных полос реклама стремительно уходит в интернет, где ее целевой аудиторией становятся обладатели гаджетов, и это позволяет сделать медиаконтент таргетированным. Согласно прогнозам компании Cisco, через 6 лет на каждого человека будет приходиться по 6-7 девайсов. «Сегодня в среднем человек производит больше информационных данных за один день, чем за всю жизнь по сравнению с XVI веком, а каждые два года

количество данных удваивается», — пишет новостной бюллетень Pulse. По данным экспертов J'son & Partners Consulting, российский рынок мобильной рекламы составит 111,8 миллиона долларов по итогам 2014 года, и это на 15 % выше показателя 2013 года — 97,3 миллиона долларов. К 2017 году этот рынок будет оцениваться в 243 миллиона долларов.

IT-сфера отличается тем, что результаты ее деятельности применяются в большинстве отраслей. Сегодня цифровые технологии развивают решения для обработки сетевых данных, создают доступные и нужные пользователям продукты, развивают новые среды для бизнеса. По мнению создателей «Атласа новых профессий», точками прорыва в ближайшее десятилетие будут: технологии искусственного интеллекта, развитие нейроинтерфейсов («управление мыслью»), семантические системы, работающие со смыслами естественных языков. Это позволит расширить возможности цифровых медиа, сделать их по-настоящему удобными в использовании. Среди профессий, которые появятся в связи с этим в будущем и будут особенно востребованными, можно выделить архитектора виртуальности, сетевого юриста, IT-проповедника, цифрового лингвиста, руководителя digital-проекта, e-commerce-маркетолога, специалиста по управлению репутацией в Сети. О трех последних хотелось бы поговорить подробнее.

Руководитель digital-проекта

Необходимость в профессиональных digital-издателях и проектировщиках цифровых медиа возникла с развитием рынка медиатехнологий, который позволил создавать различные платформы для размещения контента под определенную целевую аудиторию. Появление огромного количества каналов информации потребовало специалистов, умеющих создавать продукты кросс-платформенного типа. Интерактивные проекты — вне зависимости от их конечной цели, консьюмерской либо информационной, — предполагают непрерывный диалог с пользователями, и это взаимовыгодное общение инициирует и поддерживает руководитель digital-проекта.

Сегодня невозможно окончить вуз по специальности «руководитель digital-подразделения», потому что пока это, скорее, не профессия, а комплекс навыков и определенный тип мышления. У нас чаще обучают программистов либо маркетологов, но не руководителей цифровых проектов. Необходимые умения можно получить, обучаясь на курсах повышения квалификации, таких как Школа новых медиа, BBDO School, ИКРа и других. За рубежом также мало учебных заведений, где можно было бы научиться запускать проекты, но есть вузы, которые готовят специалистов в сфере цифровых медиапроектов: например, University of Leeds и University of Edinburgh в Великобритании, University of Michigan, Stanford University и Columbia University в США.

Наиболее преуспевающие компании уже обзавелись руководителями цифровых проектов, поэтому список известных профессионалов в данной области весьма обширен: покойный Стив Джобс (Apple), Джон Чамберс (Cisco Systems), Джефф Безос (Amazon), Маргарет Уитмен (eBay). Из россиян это Евгений Касперский («Лаборатория Касперского»), Аркадий Волож («Яндекс»), Элла Стюарт (BBDO Group).

Зарплаты в указанной сфере, пожалуй, самые конкурентоспособные: от 70 000 рублей и вплоть до семизначных цифр.

Big data: самая интересная IT

Большие массивы данных — почва для серьезнейших исследований социальных процессов, консьюмерских предпочтений пользователей и даже климатических изменений в стране. Эта сфера исследований бурно развивается — не в последнюю очередь благодаря тому, что крупнейшими порталами и поисковыми системами накоплено огромное количество знаний о поведении пользователей. Big data позволяют разглядеть за запросами пользователей начало эпидемии или изменения социальной обстановки, предугадать возникающий спрос и предотвратить волнения.

Андрей Себрант, директор по маркетингу сервисов компании «Яндекс», полагает, что самая востребованная профессия в сегменте цифровых медиа — data scientist: *«Предпосылки понятны: мир вокруг стал настолько цифровым и настолько облачным (самые разные устройства куда-то непрерывно передают информацию о себе, окружающей среде и своих владельцах), что эта информация становится новым ресурсом. Но польза — и выгода соответственно — появляется от глубокой переработки такого „цифрового сырья". Спрос на специалистов по этой переработке возник недавно и бурно растет, готового пула этих специалистов нет, и поэтому в самых разных областях бизнеса такие специалисты много лет будут очень востребованы. Более того, еще многие годы их будет сильно не хватать».*

Александр Пятигорский, директор по цифровым коммуникациям с клиентами компании «Билайн» и руководитель специализации «Маркетинг в e-commerce» Школы новых медиа НИУ ВШЭ, считает, что в настоящий момент наиболее востребованная профессия на рынке ретейла — аналитик в области больших данных (big data analytic): *«На сегодня умение работать с большими данными — один из самых критических навыков для любой компании. В ближайшем будущем вопросы повышения конверсии, лояльности и практически всех аспектов ведения бизнеса будут основываться на больших данных».*

E-commerce-маркетолог

Все больше товаров продается и покупается в Сети, большинство компаний стремится продвигать себя во Всемирной паутине. По статистике экспертов J'son & Partners Consulting, в 2014 году объем российского рынка интернет-торговли превысил 683 миллиарда рублей, и этот показатель будет расти вопреки кризису. Успешное функционирование торговых онлайн-площадок немыслимо без четкого позиционирования, детально продуманной стратегии и грамотного ее воплощения. Классический маркетолог чаще всего не справляется с поставленной задачей, потому что ключевые показатели эффективности его работы существенно отличаются от его «цифровых» коллег. Для успешной реализации проекта в digital-среде необходим специалист, умеющий разрабатывать эффективную, релевантную бизнес-модель, глубоко анализировать целевую аудиторию и особенности взаимодействия с ней, создавать оригинальные концепции продвижения в Сети и молниеносно адаптироваться к непрерывно меняющейся ситуации.

Стать специалистом в области digital-маркетинга можно как на тематических курсах, так и непосредственно на рабочем месте. Выучиться на e-commerce-маркетолога можно в высших учебных заведениях Бостона, Сиднея, Барселоны и многих других. В России же потенциальным специалистам в области цифрового маркетинга остаются курсы и тренинги, например программы Высшей школы экономики, CyberMarketing, «Нетологии», MyAcademy.

Среди e-commerce-маркетологов, которые могут стать примером для подражания, также много американцев: Сет Годин (Seth Godin) — человек, который первым заговорил всерьез об интернет-маркетинге (издание BusinessWeek называет его самым известным digital-маркетологом); Эбен Паган — специалист по цифровому маркетингу, получающий 20 миллионов долларов в год.

С активным развитием отечественного бизнеса в интернете в нашей стране также появляются свои профессионалы, некоторые из них уже ведут собственные образовательные программы. Например, Игорь Манн — автор множества книг по digital-маркетингу и один из основателей издательства «Манн, Иванов и Фарбер». В Школе новых медиа НИУ ВШЭ специализация «маркетинг в электронной коммерции» привлекает в основном руководителей среднего и крупного ретейла и авторов онлайн-сервисов, стремящихся повысить маржинальность бизнеса либо реализовать идею стартапа.

Интернет-маркетологи сегодня пользуются невероятным спросом и нужны в каждой компании, которая занимается пиаром и рекламой в Сети. Такие специалисты особенно востребованы в рекламных агентствах (BBDO Group, Ingate), онлайн-магазинах (Ozon, Biglion, Enter), в IT-компаниях («Яндекс», Mail.Ru Group, «РБК», «Афиша-Рамблер-SUP»).

По данным портала для поиска работы Superjob, средняя заработная плата московских интернет-маркетологов составляет 58 000 рублей в B2B-секторе и от 67 000 рублей в сфере IT. Зарплаты аналогичных специалистов в Санкт-Петербурге несколько ниже: от 48 000 до 55 000 рублей.

Андрей Григорьев, генеральный директор GetShopTV.com, трекер ФРИИ, Руководитель специализации «Маркетинг и Производство» Школы новых медиа НИУ ВШЭ: *«Мне сложно придумать название наиболее востребованной профессии в нашей сфере, но, думаю, это будет связано с межотраслевой интеграцией. Сейчас много экономистов старого формата или хипстеров, живущих только в интернете. Не хватает управленцев и аналитиков, которые могли бы интегрировать в компании старые и новые модели продаж, управления, аналитики».*

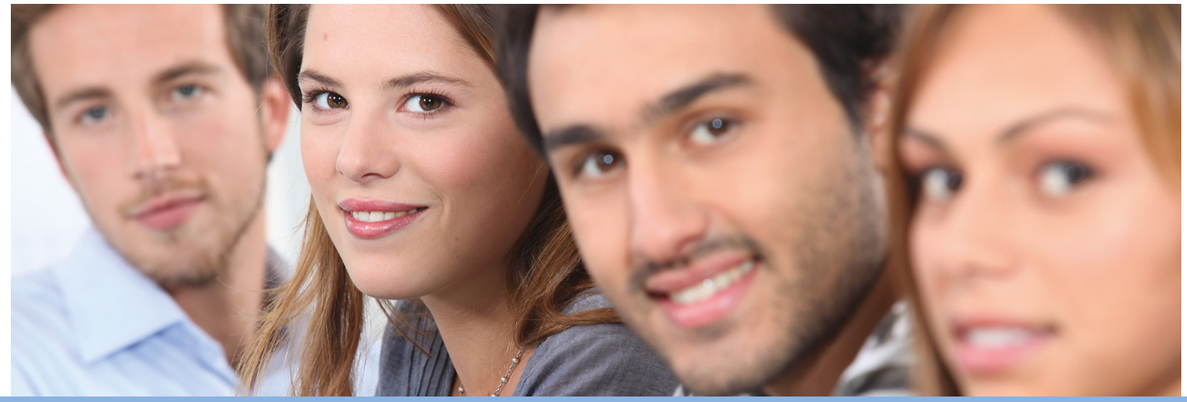
Специалист по управлению репутацией в Сети

В условиях массового перехода предпринимателей в интернет все чаще встает необходимость в создании благоприятного имиджа компании не только в осязаемом пространстве, но и во Всемирной паутине. Во многом этот процесс похож на пиар в офлайне, однако механизмы его реализации изменились под стать среде функционирования. Существует распространенное заблуждение, что работа с репутацией базируется на общении в социальных сетях, однако такой подход компаний к собственному пиару можно назвать безответственным. Работа профессионального пиара в Сети предполагает активное использование аналитических сервисов и поисковых технологий, рыночные исследования и продающие технологии. Чтобы образ бизнеса стал привлекательным для интернет-пользователей и позволял обрести лояльных клиентов, требуется специалист по управлению репутацией в Сети.

Его отличие от SMM-менеджера и e-commerce-маркетолога заключается в более узкой специализации при единовременном владении инструментами онлайн-маркетинга и клиентской коммуникации. Профессионал в управлении репутацией в интернете занимается спрямлением каналов коммуникации: анализирует состояние рынка и перспективные ниши, проводит исследования, изучает поведение конкурентов, поддерживает и увеличивает степень лояльности клиентов, борется с негативными отзывами и с кризисными ситуациями, способствует распространению положительных отзывов о фирме и ее продукции, непосредственно влияя на показатели продаж. Большинство гуманитарных вузов в стране уже открыли курсы, позволяющие получить квалификацию пиар-специалиста. В числе их авторов и организаторов — Академия интернет-маркетинга, Школа новых медиа, «Нетология», CyberMarketing. На Западе ситуация немного отличается: университетов, которые обучали бы управлению репутацией в Сети, очень мало, но они есть (в Канаде, Германии и США), при этом данная специализация не выделяется в самостоятельную профессию, а входит в курс интернет-маркетинга. За рубежом так же, как и в России, есть возможность заниматься на тематических курсах.

Мотивировать желающих стать специалистами по управлению репутацией в Сети могут такие гуру этой профессии, как Дмитрий Сидорин — основатель международного интернет-агентства Reputation.Lab, Максим Оберман — директор маркетингового интернет-агентства Exiterra, Елена Камская — SEO-оптимизатор, автор блога Optimizatorsha.ru, Антон Воронюк — руководитель академии интернет-маркетинга WebPromoExperts в Украине. Самым выдающимся западным профессионалом

ДНИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ



25 - 27 НОЯБРЯ 2015 ГОДА В Г. МОСКВА

в рамках Всемирной недели предпринимательства пройдет всероссийское мероприятие «Дни наставничества в предпринимательстве»

Организаторами Дней являются Министерство экономического развития Российской Федерации, Торгово-промышленная палата Российской Федерации, Международный форум лидеров бизнеса.

Партнерами Дней выступают Федеральное агентство по делам молодежи, Центр предпринимательства, компания EY Россия, Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», ФГБУ «Российский центр содействия молодежному предпринимательству» и Программа «Молодежный бизнес России».

В задачи Дней входят презентация успешных практик наставничества в предпринимательстве в России и за рубежом и выработка предложений по механизмам внедрения и развития наставничества в предпринимательстве во всех регионах России.

Наставничество в предпринимательстве - это закрепление на индивидуальной основе за начинающим предпринимателем опытного предпринимателя-наставника, помогающего ему добровольно и бесплатно развивать его бизнес.

Программа Дней включает Форум «Наставник для предпринимателя: путь к успеху», а также тематические сессии, затрагивающие вовлечение региональных органов исполнительной власти, инфраструктуры поддержки бизнеса и опытных предпринимателей в развитие наставничества.

К участию в Днях приглашаются российские и международные организации, занимающиеся наставничеством, представители инфраструктуры поддержки малого предпринимательства, федеральные и региональные органы власти, начинающие и опытные предприниматели России.

Получить дополнительную информацию о мероприятии можно в офисе Международного форума лидеров бизнеса / телефон: +7 (499) 929-79-55) и в департаменте предпринимательства и услуг ТПП РФ / телефон: + 7 (495) 620 02 46

В местах проведения мероприятий действует пропускная система, *поэтому для участия в мероприятиях Дней наставничества необходимо заранее зарегистрироваться. В день мероприятия необходимо иметь с собой паспорт. При несоблюдении этих условий организаторы не гарантируют участие в мероприятиях.*

ФОНД НАШЕ БУДУЩЕЕ
ФОНД РЕГИОНАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ

Российский Центр Содействия Молодежному Предпринимательству

EY Building a better working world

IBLF Russia
Международный форум лидеров бизнеса

Торгово-промышленная палата Российской Федерации

в данной области можно назвать американца Майкла Фертика (Michael Fertik) — основателя одной из крупнейших мировых компаний в сфере управления репутацией Reputation.com.

В открытом цифровом мире именно клиенты, а не пиарщики и маркетологи формируют мнение о компании посредством отзывов, рекомендаций, комментариев и повторных покупок. Чтобы этот процесс протекал в необходимом фирме русле, необходимо иметь собственных специалистов по управлению репутацией. Профессионалы данного типа необходимы каждой уважающей себя компании, которая стремится сделать собственную репутацию основой продаж. Поэтому список потенциальных работодателей огромен: это любая фирма, предоставляющая услуги и имеющая представительство в интернете. Из ключевых — это онлайн-магазины, IT-компании, политические организации.

Зарплата специалиста по управлению репутацией в интернете — от 40 000 до 100 000 рублей в месяц, при этом в Москве средний заработок профессионала в данной области — 60 000 рублей, а в регионах — 34 000 – 40 000 рублей.

В нашем веке все более ценятся навыки, которыми обладает специалист, а не его диплом о релевантном должности академическом образовании. Все перечисленные мной профессии можно освоить, читая соответствующую литературу на русском и английском языках, а также непосредственно практикуясь, особенно если вы владелец собственной компании. Однако если вы хотите придать своему бизнесу быстрый старт, стоит задуматься об интенсивной переподготовке и повышении квалификации: годичные либо полугодовые курсы позволяют оперативно перестроить свою работу, получить навыки владения основным исследовательским и производственным инструментарием. Большинство постулатов, на которые опираются e-commerce-маркетолог, руководитель digital-проекта и специалист управления репутацией в Сети, лежат в сфере анализа и грамотной интерпретации данных, а опыт и мастерство не заставят себя долго ждать и обязательно конвертируются в осязаемую прибыль.

СТАРТАП ПРОЕКТЫ

4 MUST HAVE ЭФФЕКТИВНОЙ ЛЕНДИНГ ПЕЙДЖ ДЛЯ СТАРТАПА

Наверняка вы часто сталкивались — особенно в путешествиях — со следующей особенностью. Фасады старых домов, гостиниц и прочих памятников архитектуры выглядят первоклассно — недавняя реставрация, подсветка и т. д. Но стоит зайти во двор или даже внутрь здания, как впечатление меняется — там уже нет следов недавнего ремонта.

Скорее всего, вы уже поняли метафору — однако, мы не призываем направлять все усилия только на «обертку» вашей маркетинговой стратегии. Конечно, пользовательский опыт должен быть одинаково первоклассным на всех этапах воронки продаж или жизненного цикла клиента. Просто лендинг, по сути, выполняет функцию красивого фасада отеля — привлекает клиентов, мотивирует зайти внутрь.

Далее от вас требуется не разочаровать поверивших вам людей. Но сегодня поговорим о другом — предлагаем 4 несложных совета, которые помогут привлечь внимание потенциальных клиентов.

1. Правило 15 секунд

Суть в следующем — люди, перешедшие на лендинг впервые, как правило, знают о вас не так много. Они успели увидеть лишь рекламный текст и название компании. Согласно статистике, следующие 15 секунд после перехода посетители принимают решение о релевантности оффера, после чего либо остаются, либо уходят к конкурентам.

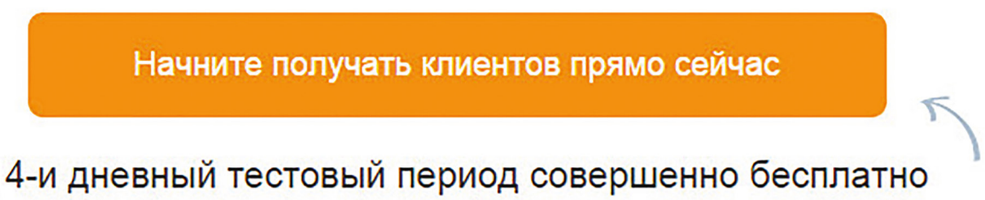
Поэтому важно изложить весь необходимый контент сразу. Кто вы, чем занимаетесь, почему работать с вами выгодно и т. д. Пользователь не будет искать всю эту информацию в глубине целевой страницы или ходить по ссылкам — он просто предпочтет конкурента.

Но также помните о лаконичности — формулируйте оффер кратко и понятно. Слишком большой объем текста — пусть и полезного — минус не меньший, чем полное отсутствие информации. Ниже — пример главного окна от LPgenerator.

2. Пробный период

Не секрет, что функция бесплатной пробной версии одновременно позволяет заработать доверие пользователей и вызвать эффект некоторого «привыкания». Люди, уже начавшие пользоваться вашим решением, связавшие его с другими рабочими процессами, вероятно останутся и после тестового периода. Кроме того, перед покупкой всегда полезно выяснить реальные возможности продукта.

Размещайте напоминания о пробной версии, соответствующие CTA или элементы, направляющие взгляд, на всем пути пользователя по ресурсу. Вот как это сделано у нас.



3. Демонстрационный ролик

Обилие качественного визуального контента — это прекрасно, но ничего не сравнится с хорошим и лаконичным видео. Меньше, чем за минуту, вы можете рассказать потенциальным клиентам обо всех преимуществах оффера — возможно, после этого многие возражения будут устранены, а необходимость подписываться на тестовую версию отпадет за ненадобностью.

4. Фидбэк

Не стоит недооценивать важность обратной связи. Рассказав о продукте все, что нужно, развейте последние сомнения посетителей — убедите их в том, что вам можно доверять.

Пример списка наград LPgenerator

В качестве социальных доказательств можно использовать:

- отзывы клиентов;
- логотипы партнеров;
- разнообразные награды и сертификаты;
- статистику (сколько людей воспользовалось оффером, сколько проектов запущено, какие суммы вы сэкономили своим клиентам).

Отзывы клиентов LPgenerator

К вопросу о статистике — вот как она представлена на нашем сервисе.

Помните, что второго шанса оставить первое впечатление не будет. Поэтому максимально продумайте свою целевую страницу, проанализируйте лендинги успешных конкурентов — и больше не упускайте потенциальных пользователей!

БИЗНЕС БЕЗ ГРАНИЦ: РЕСПУБЛИКА РУАНДА

В эфире телеканала «Ментор ТВ» стартует новый проект — «Бизнес без границ». Послы зарубежных государств, торговые представители, директора национальных агентств по инвестициям и президенты торгово-промышленных палат будут делиться со зрителями канала особенностями ведения бизнеса в их странах. Ведущие «Бизнеса без границ» — Максим Плосконосов и Анастасия Дериглазова. Первым гостем программы стала чрезвычайный и полномочный посол Руанды в РФ г-жа Жанна д'Арк Мужавамария. В первом номере нашего журнала мы публикуем выдержки из интервью с г-жой Мужавамария.

Максим Плосконосов: Давайте начнем с истории Республики Руанда. Как она образовалась, что сейчас собой представляет, сколько людей в ней живет, какая форма управления?

Жанна д'Арк: Руанда находится в восточной части Африки, южнее экватора. Наша страна не имеет выхода к морю. Но Руанда является членом экономического сообщества восточноафриканских стран, а у наших партнеров Кении и Танзании есть выходы к морю и современные многофункциональные порты.

Максим Плосконосов: Какие страны входят в это сообщество?

Жанна д'Арк: Руанда, Кения, Танзания и Бурунди. А в перспективе Южный Судан. Но вернемся к Руанде. Наша страна относительно небольшая, с территорией 26 338 квадратных километров и населением 11,5 миллиона. Средний размер фермерского хозяйства — 0,6 га.

ВВП на текущий момент составляет 650 долларов на человека. Это не много, но, если учитывать нашу историю, это хороший показатель, которого мы добились всего за 20 лет. Средний рост ВВП в Руанде составляет восемь процентов.

Максим Плосконосов: У вас лидирующее положение дел в Африке, насколько нам известно, очень хорошо выстроенная государственная, социальная, политическая система, практически не существует коррупции. Что совершалось в вашей стране, чтобы к этому прийти?

Жанна д'Арк: Думаю, наша история помогала нам быть ответственными. Коррупция считается экономическим преступлением, за которое предусмотрено самое жесткое наказание, до тридцати лет лишения свободы. Никто не останется безнаказанным, даже министр. По нашим понятиям, коррупция — это преступление против страны, следовательно, коррупционер — государственный преступник.

Бизнес-тур в Руанду и Танзанию, февраль-март 2016 г. Для участия в туре необходимо отправить заявку на partner@mentortv.ru

Мы делаем все для того, чтобы с раннего возраста воспитывать у населения чувство патриотизма и неприятие коррупции.

И мы добились больших результатов в борьбе с коррупцией. Сейчас мировой рейтинг присваивает Руанде третье место в Африке по критерию простоты ведения бизнеса и первое восточноафриканском блоке.

Максим Плосконосов: А как создавались эти условия? Насколько мне известно, был целый ряд ограничений по поводу необходимого капитала для старта бизнеса и минимальный капитал составлял около ста тысяч долларов.

Жанна д'Арк: Да, раньше требовался минимальный капитал. Недавно это ограничение убрали. Сейчас необходимо всего шесть часов для регистрации предприятия, и эта процедура одинакова для всех — как для граждан Руанды, так и для иностранцев. Кроме того, наша страна занимает четвертое место в списке стран, где легче всего получить кредит для открытия бизнеса. Мы являемся пятнадцатой страной в мире по критерию «простота приобретения собственности». Наша цель — быть первой.

Анастасия Дериглазова: Кто выдает кредиты для бизнеса — частные банки или государство?

Жанна д'Арк: Государственные местные банки и зарубежный банк. Сейчас один банк из России хочет помогать финансировать проекты, которые уже готовы к реализации.

Анастасия Дериглазова: Какие еще государственные субсидии и преференции есть для потенциальных инвесторов?

Жанна д'Арк: Существуют налоговые каникулы продолжительностью около трех лет. Но, например, в сфере строительства вы не платите налог до тех пор, пока не начнете получать прибыль; таким образом, каникулы могут составлять и пять, и семь лет. У нас разные позитивные программы, государство помогает инвестициям. Когда кто-то хочет начать строительство, государство найдет землю для этого человека, где уже есть вся инфраструктура, доступ к воде, электричеству, есть дорога. Государство сделало и продолжает делать все для того, чтобы инвестировать в Руанду было максимально просто.

Еще есть одна сфера для инвестиций, о которой не надо забывать, — это туризм. Наша страна — одна из самых красивых и экологически чистых в мире.

Максим Плосконосов: А какие сейчас основные направления производства, бизнеса развиваются в Руанде?

Жанна д'Арк: У нас активно развивается сельское хозяйство, строительство. Наша страна маленькая, но из-за постоянного прироста населения существует нехватка жилья, особенно в столице, поэтому сфера строительства — одна из наиболее перспективных. Также огромные перспективы для инвестиций из России в энергетический сектор, особенно гидроэнергетику.

Максим Плосконосов: Получается, что не хватает инициативных бизнесменов, которые за это возьмутся, начнут прямую торговлю из Руанды и, наоборот, из России, будут, с одной стороны, привозить технологии, с другой — покупать чай, кофе.

Жанна д'Арк: В Руанде есть компании, которые хотят поставлять чай и кофе в Россию. Им нужны только партнеры из России, чтобы совместно работать.

Еще есть одна сфера для инвестиций, о которой не надо забывать, — это туризм. Наша страна — одна из самых красивых и экологически чистых в мире. Мы не импортируем и не выпускаем целлофановые пакеты, поскольку защищаем окружающую среду. Защищая окружающую среду, мы защищаем наш народ. Наш народ должен дышать чистым воздухом. Если вам нужен чистый воздух — приезжайте в Руанду. Кстати, туризм — одна из государственных привилегий, потому что он нам приносит большой доход каждый год. В этом году, например, именно сфера туризма принесла самый высокий доход для экономики страны.

Максим Плосконосов: Жанна, от какой суммы начинается объем инвестиций? Когда слышат про инвестирование, кажется, что для этого нужен большой капитал. Сколько необходимо денег, чтобы открыть какой-то бизнес в Руанде?

Жанна д'Арк: Пять — десять тысяч долларов и больше.

Максим Плосконосов: А какой бизнес сейчас наиболее востребован? Если бы вы открывали бизнес в Руанде, какой бы выбрали?

Жанна д'Арк: В сельском хозяйстве огромные возможности для развития бизнеса. Также я бы строила школы, университеты и развивала информационные технологии.

Максим Плосконосов: По поводу развития технологий, интернет в Руанде насколько распространен, насколько люди им пользуются, насколько он легкодоступен?
Жанна д'Арк: Думаю, интернет в Руанде самый лучший в Африке. У нас 4G, который покрывает всю территорию страны.
Максим Плосконосов: Большое количество внутреннего бизнеса? *Я знаю, что порядка девяноста процентов населения страны заняты в сельском хозяйстве.*
Жанна д'Арк: Эта цифра уменьшается. Люди начинают бизнес.
Максим Плосконосов: На текущий момент присутствуют ли в Руанде российские компании?
Жанна д'Арк: Да, но их пока не так много. Максим Плосконосов: Значит, основной товарооборот идет через другие страны?
Жанна д'Арк: Да, например, удобрения из России и Беларуси мы получаем через Европу, в основном через Италию, Испанию. Но нам нужны прямые поставки между Россией и Руандой.
Максим Плосконосов: Как вы думаете, почему эта ситуация сложилась и что надо делать, чтобы наши страны имели прямые поставки?
Жанна д'Арк: Я думаю, главное — желание бизнесменов, но и государства должны оказывать определенную помощь. ***Например, Руанда готова помогать российским предпринимателям, которые хотят импортировать продукты из Руанды. Существуют государственные и банковские гарантии.*** У нас нет выхода к морю, но есть гарантии, чтобы продукты для российских предпринимателей были застрахованы через Момбаса в Кении или через Дар-эс-Салам в Танзании.

Поскольку наша страна имеет хорошие рейтинги как страна без коррупции, мы начинаем воспитывать наших соседей, чтобы они тоже избавились от коррупции. Если мы в одном экономическом блоке, мы должны иметь хорошие возможности для инвестиций, во всех странах блока должна отсутствовать коррупция.

Анастасия Дериглазова: Можете подробно рассказать об этом союзе восточноафриканских стран? Какие преимущества есть у бизнесмена, который работает с Руандой, для работы с другими странами, вашими соседями? Возможно, у вас есть?
Жанна д'Арк: Да. Например, если у вас есть документы об открытии предприятия в Руанде и если вы хотите расширить свой бизнес в странах блока, вам не нужно оформлять другие документы. Мы вам помогаем. Они знают, что у вас уже есть база в Руанде.

Еще есть виза межгосударственная. Если вы хотите поехать только в Руанду, туристическая виза — 50 долларов. Если вы хотите поехать в страны блока (пока три, но скоро будет пять стран, у которых есть общая виза), вы платите 100 долларов.

Бизнес-виза выдается на шесть месяцев, можно выезжать из страны и возвращаться на протяжении всего срока. С этой визой вы можете посмотреть рынок в Руанде, потом в Танзании, Бурунди, Кении, Уганде. Скоро будет и Южный Судан.

Рынок в Руанде — это расширенный рынок. Не надо смотреть на Руанду как на одиннадцать с половиной миллионов. Надо смотреть на Руанду как на члена Восточноафриканского сообщества, совокупное население которого 141 миллион людей.

Дорогие друзья, приезжайте в Руанду, делайте инвестиции в нашу страну. Наше государство открыто, и мы готовы оказывать любую поддержку. Вам будет легче инвестировать в Руанду, чем в любую другую страну мира.

Полную версию интервью смотрите на сайте www.mentortv.ru

БИЗНЕС СООБЩЕСТВО

НАСТАВНИЧЕСТВО В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

На сегодняшний день за границей уже существует устоявшийся термин «менторство». Оно бывает корпоративным и предпринимательским. Именно последним направлением мы и занимаемся.

Это тот случай, когда уже опытные и успешные бизнесмены становятся менторами для молодых, начинающих предпринимателей.

Мы развиваем эту сферу уже 7 лет. Изучив международный **опыт и наработав собственный, мы определились с термином, максимально приближенным к российским бизнес-процессам, а именн — «наставничество в предпринимательстве».** Мы на своем опыте

Борис Ткаченко — соучредитель и генеральный директор Международного форума лидеров бизнеса, руководитель программы «Молодежный бизнес России», международный эксперт по менторству, обладатель награды «За вклад в развитие бизнес-менторства» (в рамках премии «Бизнес-ментор 2014»).

Наставничество — это закрепление за каждым менее опытным (начинающим) предпринимателем опытного предпринимателя в качестве наставника.

поняли, что термин «менторство» в русском языке не приживается — его значение непонятно без разъяснений, к тому же многие сразу ассоциируют с ним словосочетание «менторский тон». Так что интуитивно мы вышли на слово «наставничество» и используем преимущественно его. В регионах понятие «наставничество» оказалось ближе для восприятия опытным предпринимателям.

Но при общении с зарубежными коллегами мы по-прежнему употребляем термин «менторство».

Опыт наставничества мы наработали в рамках нашей программы «Молодежный бизнес России», которая входит в международную сеть программ поддержки молодежного предпринимательства (***Youth Business International***). На сегодняшний день программы, подобные нашей, представлены в 50 странах мира. Мы изучали опыт зарубежных коллег из Канады, Индии, Израиля, Великобритании и других стран, где менторство в предпринимательстве действительно работает более 20 лет, это замечательная вещь.

Более того, у тех молодых предпринимателей, с которыми работали менторы, у самих потом возникает желание помогать следующему поколению молодых. Например, в Индии уже появилось целое поколение людей, прошедших через менторские программы и теперь с радостью передающих опыт следующим поколениям. Рад тому, что у нас появились первые такие ребята в Воронежской области, первом в России регионе, где мы системно начали развивать наставничество в предпринимательстве.

Первыми наставниками в нашей программе становились психологически зрелые и социально активные предприниматели, интересующиеся многим, помимо собственного дела. ***Многие из них считают, что наставничество — идеальный формат, в отличие от мастер-классов.*** Да, в случае с мастер-классами происходит обмен опытом, люди задают вопросы, но настоящей обратной связи и глубокого понимания нет. Такая форма передачи опыта поможет немногим, и мало кто действительно воплотит полученные идеи в своем бизнесе, а в формате наставничества, создания пар и работы один на один все иначе. При регулярных встречах люди активно делятся опытом и видят результаты. Наставники, участвующие в нашей программе, чувствуют реальную отдачу и с радостью берут новых наставляемых.

Мы на своем опыте поняли, что термин «менторство» в русском языке не приживается — его значение непонятно без разъяснений, к тому же многие сразу ассоциируют с ним словосочетание «менторский тон».

Наставники помогают добровольно, из соображений социальной ответственности. Они не получают денежных вознаграждений и делают это в свободное время. Не каждый предприниматель может стать наставником. Для нас важно, чтобы человек обладал опытом, желанием и, что очень важно, умением наставлять других. Не все люди, которые хорошо умеют делать что-то сами, могут передать свой опыт. Необходима готовность выделять определенное свободное время. Если вы хотите быть наставником, то должны минимум дважды в месяц по два часа лично встречаться с подопечными. Если бы у наставников был девиз, он бы звучал примерно так: «Люди, которым не всё равно». Вообще, мотивация наставничества — это отдельная, интересная тема. Как правило, их волнует, что будет завтра с территорией, где они живут, поэтому наставники считают нужным поддерживать именно те проекты, которые направлены на улучшение жизни местного сообщества, на формирование

будущего. Наставники, как правило, социально активны, входят в объединения предпринимателей, делятся своим опытом и в других форматах: бизнес-классов, лекций и т. д.

60–70 % наставников сотрудничают с нами более 5–6 лет. Парадокс, но наши наставники говорят: «Еще неизвестно, кто получает больше от нашего взаимодействия». Объясняя основы бизнеса своим подопечным, наставники новым взглядом окидывают и свое дело, могут заметить собственные ошибки и исправить их. Кроме того, молодежь в некоторых вопросах, например в информационных технологиях, более «продвинута», и здесь уже наставник оказывается в роли обучаемого. Словом, я ни разу не видел ни одного разочарованного наставника.

Наставничество очень важно для молодых, начинающих предпринимателей, не имеющих пока опыта в бизнесе. Основной опыт мы наработали на таких стартапах, и с ними в основном работают наши зарубежные коллеги. ***Международная практика говорит о том, что можно выращивать стартапы только при комплексной и системной поддержке, при обязательном наличии четырех элементов: консультирование, обучение, финансирование и наставничество.***

Кстати, существует огромная разница между консультированием, обучением и наставничеством. За консультацией приходит человек со своей идеей, и мы объясняем ему, как составить бизнес-план: в процессе задействованы консультанты, тренеры и т. д. Обучение — другое дело, здесь мы даем основы предпринимательства и финансовой грамотности. Закладывается база: юридические формы, налоги, бухгалтерский учет, маркетинг. Наставничество же — это закрепление за каждым менее опытным (начинающим) предпринимателем опытного предпринимателя в качестве наставника. Если консультировать может любой специалист, то наставник — это в основном собственник или управляющий бизнесом (тот, кто занимался развитием бизнеса с нуля). Этим опытом он и делится с наставляемыми.

Про комплексную и системную поддержку начинающих, где ключевую роль играет наставничество, важно понимать следующее: в России и за рубежом примерно 75–80 % таких стартапов, получивших комплексную поддержку в начале пути, живы и успешно работают даже через 5 лет. Если взглянуть на официальную статистику, утверждающую, что менее 20 % стартапов выживает в течение первого года, то станет совершенно очевидно, что комплексная и системная поддержка играет действительно важную роль.

Мы не закрепляем наставников за теми, у кого есть только идея. Идея может никогда не воплотиться. Мы работаем с теми, кто написал бизнес-план, отстоял его, зарегистрировал организацию, начал бизнес и т. д.

Чтобы наставляемый не сел на шею своему наставнику, мы проводим обучение как для наставников, так и для наставляемых. На специальных семинарах учим и тех и других взаимодействовать между собой, и в том числе обсуждаем их ожидания, поскольку бизнес все-таки принадлежит наставляемым, а наставник помогает прийти к каким-либо решениям, дает советы. Но окончательные решения принимаются исключительно наставляемыми. ***Наши наставники не должны вмешиваться в бизнес, ведь ответственность и решения — за молодым.*** Кроме того, мы используем специальную методику для сведения в пары: чтобы помощь была эффективнее, мы их подбираем по ряду критериев, участвуем в первой встрече каждой пары и далее мониторим их взаимодействие, отслеживая результативность. Следим за тем, надо ли менять состав в паре, изучаем отзывы наставляемых и наставников и т. д.

С учетом того, что история современного предпринимательства в России насчитывает около 25 лет, у нас есть еще много вопросов, связанных с развитием бизнес-культуры и предпринимательства как такового, популяризацией. Опытные предприниматели чувствуют отдачу и свой вклад: в государство, общество и в само предпринимательство. Наставничество решает все эти задачи. Появились первые молодые, которые сами становятся наставниками. В будущем их число станет расти, а средний возраст — снижаться, что сблизит предпринимателей со стартаперами.

Примеров уже много, в том числе и звездных. Международный пример: Игорь Забоев и Петр Бойков из ООО «Картон Черноземье». Их наставник — Юрий Сегал. ***У ребят экологический бизнес: сбор и сортировка отходов в Воронежской области. С наставником бизнес ребят развился настолько, что в 2012 году они стали лучшими экологическими предпринимателями в сети Youth Business International.*** Ребята стали первыми среди предпринимателей из 40 стран и в 2012 году. В марте 2015 года компания «Картон Черноземье» попала в четверку лучших среди 50 стран, что действительно большое достижение. А с июля Петр Бойков сам стал наставником начинающего предпринимателя.

Мы занимаемся наставничеством уже 7 лет и на сегодняшний день по праву можем назвать себя экспертами в этой сфере. *Нам важно продвигать и популяризировать наставничество, чтобы опытные предприниматели узнавали о том, что у них есть возможность помочь молодым, начинающим бизнесменам нормальным и честным способом, позволяющим почувствовать реальную отдачу и благодарность наставляемых.*

Мы убедились, что наставничество помогает не только молодым, начинающим предпринимателям. С Центром предпринимательства мы делали пилотный проект по наставничеству в Москве для развивающихся предпринимателей в 2010–2011 году, наставниками в котором были такие известные предприниматели, как Алексей Комиссаров и Надежда Копытина. С 2016 года в рамках акселерационной программы Центра предпринимательства мы планируем создать программы наставничества для развивающихся предпринимателей в 15 городах России.

С февраля мы стали реализовывать совместные проекты с Фондом «Наше будущее», и у социальных предпринимателей (как начинающих, так и развивающихся) в Пермском крае и в Москве появились наставники, которые им помогают.

Социальные предприниматели отличаются от обычных начинающих бизнесменов тем, что в 99 % случаев нуждаются прежде всего в советах по коммерциализации проекта. Будучи экспертами в своих областях знаний, они не знают, как превратить социальную идею в бизнес, как не только приносить пользу, но и получать прибыль. Наши наставники помогают им в этом.

Руфат Гусейнов
Руководитель
"Центр Альтернативного
Финансирования" ГБУ Малый
Бизнес Москвы,
Глава Экспертной Группы
по Инвестициям
МО ОПОРА РОССИИ

ФИНАНСОВЫЙ ОПЫТ

ЦЕНТР АЛЬТЕРНАТИВНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ: ОПЫТ, КОТОРЫЙ МЫ НАКОПИЛИ

Откуда потребность в деньгах
Несмотря на то что Центр альтернативного финансирования (ЦАФ) начал работать сравнительно недавно, всего месяц, мы принимаем около 80 заявок ежедневно. Каждый из проектов нуждается в деньгах, собственно поэтому мы все здесь и собрались, чтобы решить эту главную «боль». Но! Оказалось, не все так просто. Во-первых, не всякий владелец бизнеса может с точностью до «0» дать исчерпывающее объяснение необходимости именно такой суммы, а не другой. Плюс миллион или минус миллион часто не пугают собственника проекта, но уже пугают инвестора. В погоне за «счастьем» собственник забывает главную линию всего происходящего до того, как инвестор пришел: обоснование! Мы привыкли жить в очень обидчивом обществе, где сложился тренд, что мне все должны, а я никому не должен. Конечно, это глубокое заблуждение. Но чаще всего именно вопросы обоснования сумм, необходимых тому или иному проекту, и вызывают чувство обиды у собственника. Так как в его картине мира это его дитя, а инвестор жаждет это дитя отобрать! Эти стереотипы связаны в большинстве своем с отсутствием необходимых знаний в области финансов и стратегического маркетинга. Конечно, остались инвесторы, которые не интересуются вашей моделью масштабирования бизнеса хотя бы на три года, но в целом рынок уже довольно сильно продвинулся в умении анализировать риски и все остальные параметры проекта, так как в конечном итоге никто не хочет потерять свои деньги, и это факт. Нужно понимать: собственник без базовых знаний в финобласти и с отсутствием стратегической модели развития компании в своем бизнес-плане фактически делает максимум для неполучения желаемых инвестиций. Нужно знать: с какой целью требуется желаемая сумма? Какая доля

капитала компании отдается? И что ждет проект в перспективе на три года минимум?

Когда начался диалог с инвестором
Самая интересная часть. Проявленный интерес. Если после первого фильтра вам удалось убедить инвестора в состоятельности вашей модели бизнеса и он проявил интерес, теперь самое главное — быть с ним в диалоге. Что означает эта фраза? Чаще всего, как писал ранее, она означает нахождение компромисса. Так, инвестор и предприниматель по умолчанию находятся на разных сторонах одной реки, и мост между ними — это тот самый диалог, в котором один хочет все забрать, а второй — ничего не отдать. Вы действительно тоже так думаете? На самом деле это глубокое заблуждение. Это не правило, это всегда разное, от инвестора к инвестору.

Единственное, чего не хочет делать ни один инвестор (из моей пятилетней практики), так это вмешиваться в операционный бизнес. Контролировать — да! Но вести его — совсем не его задача.

Когда вы начали диалог и инвестор начал погружаться в вашу бизнес-модель, самое неприятное в этой ситуации — не уметь правильно обосновать вашу модель монетизации или развития. Инвестор — это не профессия и это что-то, что не преподают в вузах. Это умение правильно распоряжаться деньгами, и для каждого из них есть своя линия максимальных инвестиций, которыми он готов рискнуть. Но есть черта, после которой инвестор хотел бы понимать, что человек, получивший его деньги в свои руки, правильно ими распорядится. Что это означает в реальной жизни? А в реальной жизни это означает владение необходимым базисным уровнем знаний в части финансовой и маркетинговой грамотности.

Поверьте, нет понятия идеи на миллион, есть реализация на миллион. Идея сама по себе ничего не стоит, а вот ее воплощение — всё!

До «Фейсбука» уже было несколько социальных сетей, но только его смогли докрутить до состояния наших дней. Когда начался диалог с инвестором, попросите кого-нибудь из своих профильных знакомых просмотреть ваш проект, задать вам вопросы, покритиковать вас, и тогда вы будете лучше подготовлены к встрече. Никто не хочет работать с дилетантом! Помните об этом!

Получили инвестиции!
У денег есть две стороны: одна — когда их много, вторая — когда их мало! И проблема любого предпринимателя, находящегося в поисках инвестиций, в том, что он может получить на свой расчетный счет в чистом виде кеш, к которому не привык, и на секунду ему может показаться, что все настолько хорошо, что следить за уровнем экономии более не столько важно. Быстро пролетит время. Очень быстро. И если финансовая дисциплина будет отсутствовать еще до получения денег, то факт возможного быстрого и нецелевого расходования средств более чем реален. Как быть и куда идти? Для этого существуют различные образовательные программы, как то: по маркетингу, финансам или общие управленческие. Не пренебрегайте ими! Не живите одним днем — этот стереотип должен навсегда покинуть вас. Если вы действительно собираетесь отличаться от конкурентов или просто покорять этот мир, то делайте то, что не делает большинство. Идите за собственным образованием!

ЗДЕСЬ ЗНАНИЯ ЛУЧШИХ ЭКСПЕРТОВ МИРА

работают на развитие Вашего бизнеса

Интервью | Истории успеха | Лекции | Мастер-классы | Ток-шоу | Новостные блоки

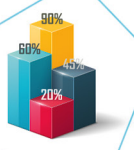
ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА ПЕРВЫЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС КАНАЛ

www.mentortv.ru

Открытие ТВ канала **MENTOR TV**

Самое яркое событие года в области бизнес образования

Можно **перенять опыт и изучить истории успеха** гуру практиков



Здесь Менторы дают **экспертные оценки** и делятся секретами лучших практик

Дают **пошаговые инструкции** и помогают с определением целей и задач

Менторы **рекомендуют и подробно отвечают на вопросы** по тем нюансам, которые интересуют Вас в настоящий момент

первый образовательный бизнес канал

MENTOR TV