

Интернет-магазин крафтовых вещей “Фенечка”

Команда

- Ризоева Амина — менеджер, лидер команды, специалист по внешним коммуникациям, QA инженер (тестировщик),
- Зубарева Наталия — фронтенд-разработчик клиентской части сайта, дизайнер, технический писатель,
- Агроскин Александр — бэкенд-разработчик, дизайнер архитектуры, базы данных,
- Меньщиков Дмитрий — фронтенд-разработчик административной части сайта, технический писатель, аналитик.

Проект

Онлайн-магазины рукоделий пользуются большой популярностью — сумма продаж за 2021 лидера рынка Etsy составила \$13.5 млрд., из которых \$2.4 млрд. ушли непосредственно компании в качестве выручки. Для многих любителей и мелких предпринимателей страница на платформе-агрегаторе сильно более выгодна, чем собственный веб-сайт — заботы о хостинге, оплате, гарантиях, а иногда даже и доставке перекладываются на платформу, тратящую на эти потребности гораздо меньше средств за счет экономии масштаба. Платформа же получает выручку за счет комиссий с продаж.

Однако, большинство популярных платформ для рукоделий предоставляют лишь стандартный интерфейс магазина, из-за чего страницы продавцов ничем не выделяются на фоне друг друга. Упор при этом ставится на конкретные товары продавца, что не дает продавцам продвигать личный бренд.

Нашим решением этой проблемы является интернет-магазин “Фенечка”, где продавцам даются инструменты для персонализации страницы, а также делается упор на продвижение продавцов, а не их товаров. Мы верим, что если дать творческим людям еще больший простор для творчества, то получится что-то замечательное!

Ключевые преимущества “Фенечки”

1. **Современная система продвижения бренда продавца**

Возможность продвигать свои товары среди различных групп людей, богатый выбор рекламных опций, и индивидуальное решение по оформлению своего магазина (например, специальные опции кастомизации, геймификация). Плюс для продавцов и дополнительный источник прибыли.

2. Предзаказ

Возможность публиковать товары по модели предзаказа (а-ля Kickstarter). Позволяет гарантировать финансирование производства. Деньги замораживаются на специальном счету и возвращаются по требованию.

Примеры: Сбор денег на новый тираж комиксов про любимых героев. Заказ на изготовление статуи для города.

3. Унифицированная оплата и доставка

Повышает доверие пользователей к системе. Упрощает процесс для продавцов, но накладывает дополнительные расходы и обязанности. Пример хорошей системы — Яндекс.Маркет, среди опций есть даже экспресс-доставка.

Никаких оплат наличными или пересылки через Почту России.

4. Трепетное отношение к репутации

Разбор жалоб, лояльность клиентам, строгая система рейтингов.

Целевая аудитория

Ниже описаны приблизительные портреты наших целевых аудиторий продавцов и покупателей, полученные с помощью Метода Персон:

Продавцы рукоделий:

- Марина, 24-35 лет, занимается творчеством. Хочет делиться своим рукоделием и получать за это деньги. Использовала Ярмарку Мастеров, однако для её маленьких объёмов тарифы там слишком дороги. Пока что выставляется на Авито.
- Михаил, 30-45 лет, владелец небольшой мастерской. Хочет делиться своим искусством и получать больше покупателей. Имеет свой сайт с подключенной Яндекс рекламой и выставляется на Озон, однако ощущает недостаток в покупателях и связи с ними.

Покупатели рукоделий:

- Яна, 20-30 лет, человек с активной жизненной позицией. Хочет покупать уникальные вещи из экологических материалов. Был опыт заказа через Ярмарку Мастеров, однако когда деньги были заплачены, товар доставлен не был. Сейчас находит их через Инстаграм.
- Анна, 27-48 лет, хочет покупать качественные и уникальные вещи для себя и своей семьи. Сейчас ищет их через Юлу и Авито.
- Дарья, 18-40 лет, любит баловать себя в мелочах. Совершает спонтанные покупки в интернете, в частности AliExpress.

Анализ конкурентов

Мы проанализировали самых крупных отечественных и зарубежных конкурентов. В таблице 1 приведен сравнительный анализ по набору ключевых свойств, в которых “Фенечка” может выделяться на фоне конкурентов.

	Упор на бренд продавца, а не на конкретные товары	Продажа уникальных товаров	Унифицированная оплата	Лёгкая доставка и возврат	Фокус на рукоделии	Система поддержки
Ярмарка мастеров	✗	✓	✗	✗	✓	✗
Etsy, zazzle	✗	✓	✓	✗	✓	✓
avito	✗	✓	✓	✗	✗	✗
ozon, wildberries	✗	✗	✓	✓	✗	✓
AliExpress	✗	✗	✓	✗	✗	✓
VK marketplace	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Фенечка	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Таб. 1: анализ прямых конкурентов Фенечки.

SWOT-анализ

SWOT-анализ — удобный инструмент для оценки бизнес-проекта с разных сторон, позволяющий посмотреть на различные положительные и отрицательные факторы, как внешние, так и внутренние. В таблице 2 приведена матрица SWOT-анализа.

	Положительные факторы	Отрицательные факторы
Внутренние факторы	Сильные стороны <ul style="list-style-type: none">• “Фенечка” дает продавцам возможность создать индивидуальный магазин для продажи своих товаров• Централизованная платформа привлекает покупателей и продавцов с помощью умной системы поиска• Централизованная платформа позволяет сэкономить на тратах на поддержку и доставку за счет экономии масштаба	Слабые стороны <ul style="list-style-type: none">• На первых порах платформе может не хватить начального капитала для конкуренции с большими конкурентами уже на рынке• Неизвестность нашего нового бренда может отталкивать потенциальных продавцов• С небольшим начальным размером команды нельзя гарантировать стабильную техническую работу платформы
Внешние факторы	Возможности <ul style="list-style-type: none">• Спрос на рукоделия продолжает расти, и “Фенечка” может найти себе нишу среди продавцов• При продвижении платформы можно сделать упор на популярную идею об этически созданных продуктах• Персонализация страниц-магазинов может привлечь уже творчески настроенных продавцов конкретно на нашу платформу	Угрозы <ul style="list-style-type: none">• “Фенечка” встретится с серьезной конкуренцией со стороны Etsy, “Ярмарки Мастеров” и других крупных игроков на рынке• Изменения в потребительских трендах могут сказаться на популярности рукоделий, ставя под вопрос основную идею “Фенечки”• Экономические и законодательные изменения также могут являться проблемой

Таб. 2: SWOT-анализ Фенечки.

Командообразование

Финальное распределение ролей можно видеть в начале данного документа. В процессе работы это разделение показало себя эффективным и сбалансированным, однако мы смогли прийти к нему не сразу, особенно в том, что касается неформальных командных ролей. Проблемы, с которыми столкнулись, а также пути их решения, описаны далее.

Изначальный вопрос ролей

Для распределения основных технических ролей мы руководствовались хард-скиллами участников команды, их профессиональными навыками и наклонностями. Однако при распределении вторичных ролей, таких как технический писатель, дизайнер, аналитик и менеджер, мы столкнулись с необходимостью оценить софт-скиллы.

Для этого изначально мы воспользовались тестом Белбина, чтобы примерно понять склонности и оптимальные позиции участников команды. Результаты были следующие:

- Наталия Зубарева — генератор,
- Александр Агроскин — эксперт,
- Дмитрий Меньщиков — дипломат,
- Амина Ризоева — тест не выдал однозначную роль.

Так как тест не смог протипировать Амину (см. рис. 1), мы решили руководствоваться общей оценкой софт-скиллов, а также исторической очевидностью успехов Амины в организации рабочих групп, и согласились, что Амине стоит быть менеджером команды.

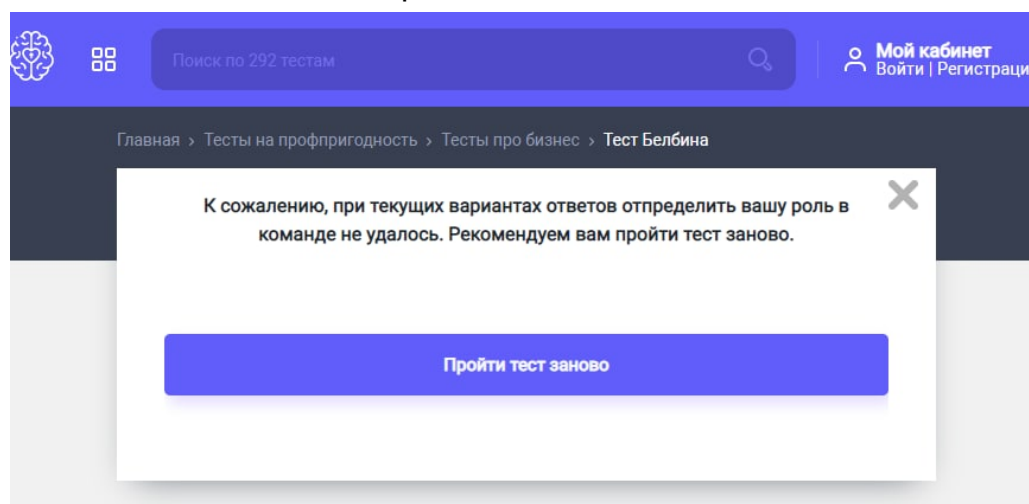


Рис. 1: результат теста Белбина Амины.

Остальные роли были распределены с учетом типов по Белбину и личных пожеланий участников.

Проблема распределения лидерства

Несмотря на то, что номинально лидер был назначен, и все были согласны с этим назначением, команда столкнулась с новой проблемой в начале выполнения своих обязанностей. Так, Наталия и Амина одновременно начали работать над информационным пространством группы и внешними контактами с заказчиком, что привело к планированию встреч в несовпадающее время, дублирование информационных ресурсов и последующему конфликту относительно того, продукт чьей деятельности в итоге правильнее.

Проблема назначения двух встреч с заказчиком разрешилась благодаря отказу заказчика проводить вторую встречу на ту же тему, однако остался конфликт зон влияния и ответственности внутри группы. Проблему усложнило то, что Наталия достаточно ранимо относится к критике своей компетентности и легко вступает в конфликты.

Проанализировав личностные характеристики участников конфликта команда пришла к выводу, что необходимо разрешить конфликт на начальном этапе, пока столкновения не достигли своей максимальной силы. Будучи лидером группы, Амина инициировала разговор, применив технику Трудного разговора, что позволило выявить причины конфликта, и конфликт удалось успешно разрешить в виде компромиссного решения с разделением зон ответственности — Наталия занимается технической и отчетной документацией группы, а Амина — управлением процесса и общением с заказчиком. Стоит отметить, что обе участницы ответственно применяли техники активного слушания и старались ориентироваться в диалоге с позиции взрослого, что помогло продуктивному разрешению ситуации.

Проблема построения/укрепления связей в команде

Когда был найден лидер, основные шероховатости командной работы были отшлифованы. Однако, осталась одна проблема, которую нам было сложно заметить — Дмитрий, в силу менее длительного знакомства с остальными, оказался несколько оторван от коллектива. Это практически не влияло на производительность команды, однако было замечено, что Наталия принимала на себя часть задач передачи информации от остальных участников Дмитрию и обратно, и атмосфера в группе была не до конца доверительная и сплоченная.

Мы проанализировали неформальные коммуникационные связи в группе и пришли к выводу, что они выглядят как на рис. 2.

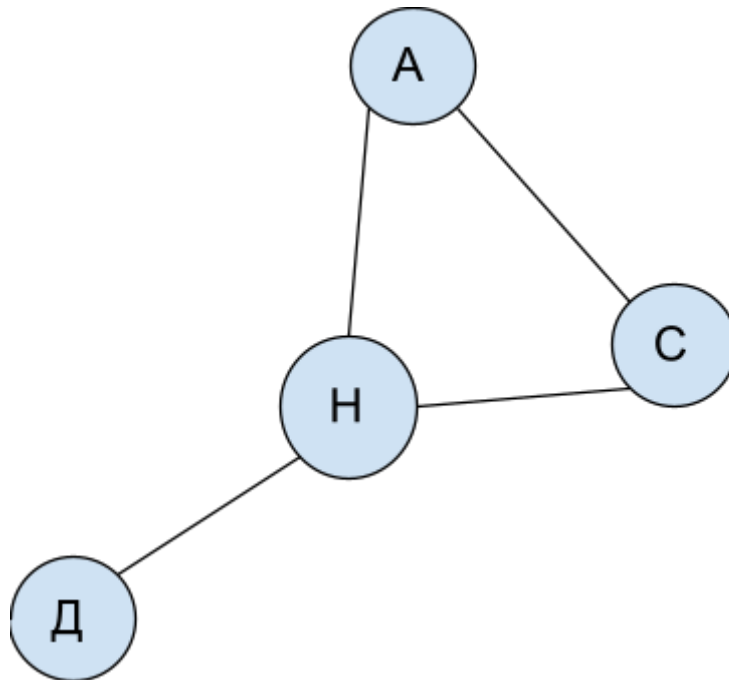


Рис. 2: Схема внутрикомандного общения в начале работы команды. Д — Дима, Н — Наталия, С — Александр (Саша), А — Амина.

Так как мы хотели, чтобы структура группы была сбалансирована и полностью заполнена связями, мы решили прибегнуть к техникам сплочения команды. В связи с более неформальной стороной проблемы — по части деловых коммуникаций никаких заминок не возникало — было принято решение методом мозгового штурма собраться всем вместе и поиграть в настольную игру однажды вечером, чтобы познакомиться поближе и выстроить комфортную доверительную среду. Несмотря на некоторое изначальное сопротивление со стороны Александра, мы пришли к компромиссу (учли его приоритет в выборе конкретной настольной игры) и провели сессию игры в Ticket To Ride в онлайн-конференции.

После этого мероприятия произошла разрядка напряжения в команде, Наталия перестала выполнять роль коммуникатора, Дмитрий полностью влился в коллектив, а Амина и Александр открыли для себя удивительные свойства его юмора.

Организация процесса

Методология работы над проектом

Разработка ведется согласно методологии Agile:

- используется канбан доска для трекинга текущих и завершённых задач (см. рис. 3, 4),
- процесс разработки поделен на спринты длительностью 2 недели,
- между спринтами проводится встреча с заказчиком, в рамках которой проводится ретроспектива предыдущего спринта и обсуждаются требования для нового.

Для визуализации структуры проекта используется сервис Miro.

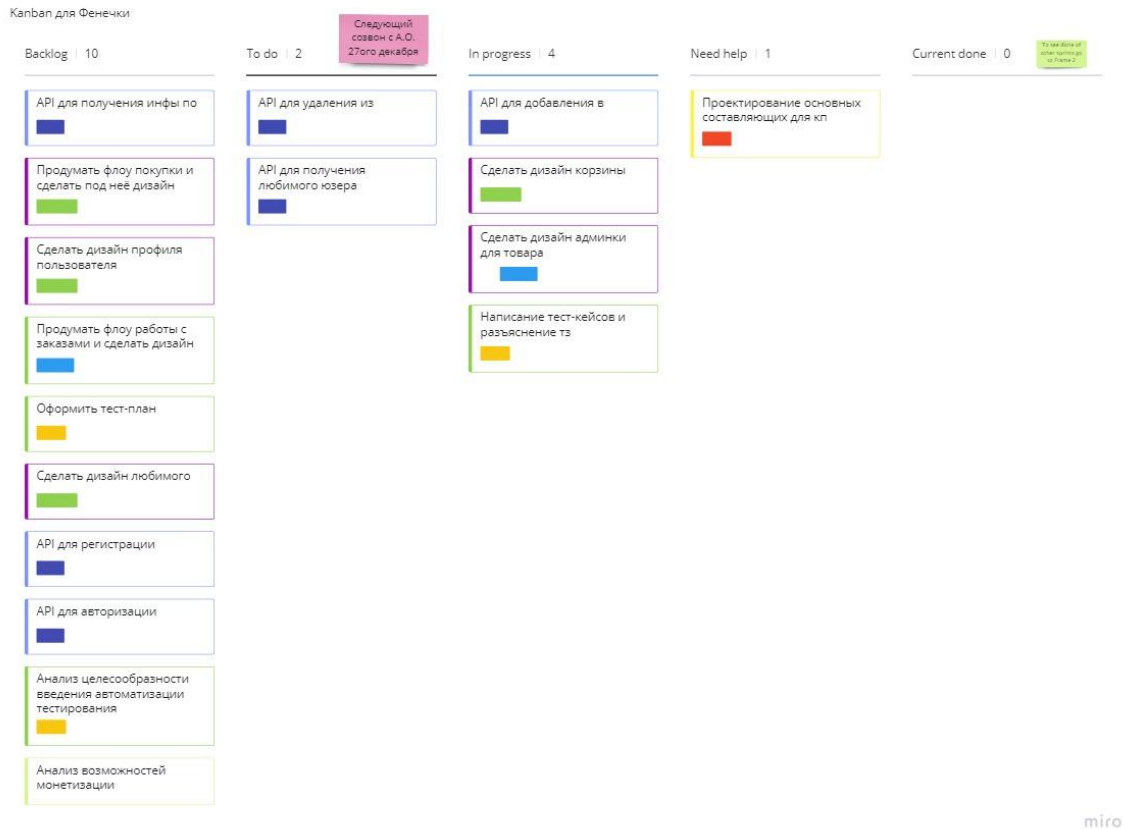


Рис. 3: текущая канбан доска.

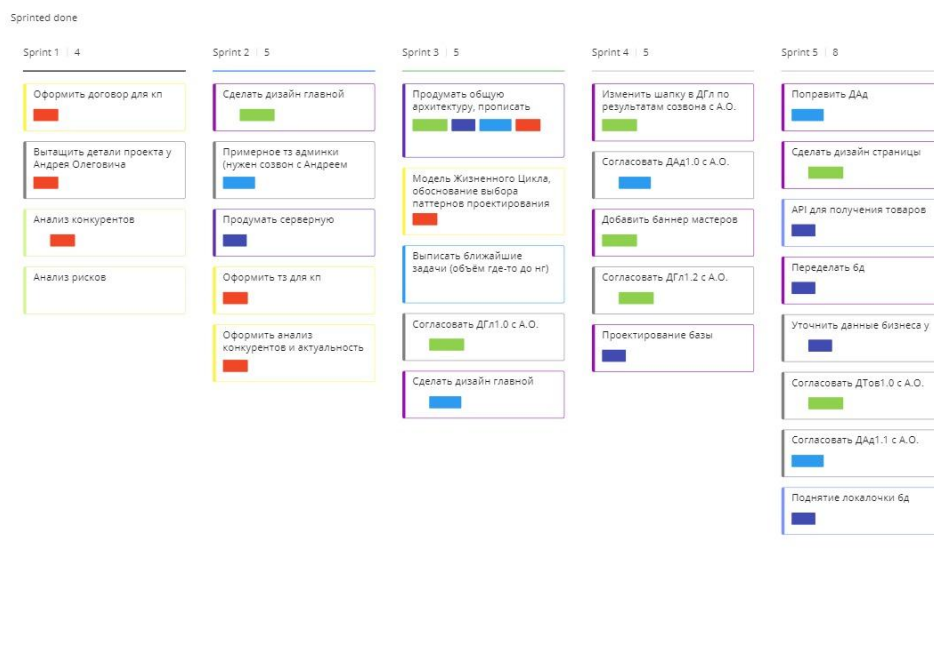


Рис. 4: завершённые задачи прошедших спринтов.

Способы коммуникации

Коммуникация внутри команды ведется через Telegram: канал для важных объявлений, чат для обсуждения проекта и видеозвонки для распределения задач, обсуждения возникающих сложностей и проведения ревью.

Встречи с заказчиком проводятся через Google Meet.

Каждая встреча с заказчиком записывается и протоколируется, обсуждаемые изменения записываются в документ с требованиями и на доску в Miro. Перед встречей составляется список вопросов для обсуждения, чтобы она была короткой и по существу.

Ход работы

В основном, после закрепления ролей в команде и проведенного тимбилдинга за счёт настольных игр, командная работа шла гладко, однако не обошлось без конфликтных ситуаций.

Проблема синхронизации целей работы

Так, например, ввиду загруженности на работе Александру пришлось пропустить один из созвонов с заказчиком. Так вышло, что решение проблем в остальных частях потребовало кардинальных изменений некоторых

объектов и их взаимосвязей в базе данных, за которую отвечал Александр. Так как никто из команды особо не понимал, что происходит в части Александра, а времени у заказчика на ещё один созвон не было, пришлось с предложенными нам правками согласиться.

Погруженный в разработку базы данных по изначально оговоренному дизайну Александр даже не подозревал о том, с чем ему предстоит столкнуться. Когда работа была сделана и пришло время для ревью, плод его трудов был отвергнут, ведь он не соответствовал новым требованиям. Прделанная им работа не только не была оценена по достоинству, ему предлагали отказаться от неё и, по сути, написать новую базу данных с нуля. Александр пытался спорить и предлагал варианты, при которых можно было бы сохранить базу данных в текущем виде, но в конце концов понял, что эти изменения неизбежны. Он принялся переделывать работу, но его мотивация и интерес к проекту заметно просели: в обсуждении проекта он участвовал сильно меньше, а темп разработки упал.

Конечно же, такое поведение не могло остаться незамеченным менеджером Аминой. Она применила знания, полученные на курсе “Развитие навыков взаимодействия”, а конкретно метод работы с возражениями и метод проведения трудного разговора, в результате которых позиция Александра была освещена, работа оценена, а дискомфорт - проэмпатирован, что наконец смогло вернуть Александра в строй. Кроме того, с тех пор мы усилили действия по информационному увеличению эффективности, и больше подобные ситуации не возникали.

Всей командой мы также провели несколько встреч, где целенаправленно пытались при высказывании своих предложений однокомандникам строго следовать технике предоставления конструктивной критики, а также ее принятия, когда она приходила обратно. Это тоже помогло нам избежать неприятностей с тяжелым восприятием поправок и предложений в дальнейшем.

Рефлексия участников

Общее впечатление от совместной работы

Наталия: “Очень рада поработать в этой новой команде, мне кажется мы очень оперативно все делаем благодаря легкой панической мотивации меня и Амины, которая хорошо балансируется спокойствием и поддерживается исполнительностью Дмитрия и Александра. Надеюсь, закончим все остальное в срок, и у меня не будет слишком много технических сложностей с кодом”...

Амина: “Я довольна как эффективностью текущей работы, так и внутренней атмосферой междусобойчиков и весёлого флуда. Думаю, команда собралась очень удачная, несмотря на то, как спешно мы вбросились в этот проект в начале октября, когда единственной нашей целью было просто закрыть “Командный проект” как предмет. Мы гармонично дополняем друг друга по хард-скиллам и по личным качествам. Наташа замечательно генерирует идеи, Дима умеет рассматривать задачи с разных сторон, а Саша приносит в наш хаос адекватность и здравый смысл. Конечно, были и буду шероховатости, но это не мешает нам классно работать вместе и развивать себя и проект”.

Александр: “Общее впечатление от работы в команде очень хорошее. Несмотря на небольшие проблемы с распределением ролей и неясным лидерством в начале, достаточно скоро команда начала работать быстро и слаженно. Было очень интересно посмотреть, как работают на практике методики командного взаимодействия.”

Дмитрий: “Мне очень приятно работать в таком ответственном и дружном коллективе. Хотя я здесь и новенький, благодаря содействию Наташи и Амины мне удалось очень быстро влиться. Мне нравится, что у каждого в этой команде есть свои сильные стороны, и они друг друга дополняют: увлеченность Саши, организованность Амины и ответственность Наташи. Глядя на уже пройденный нами путь, думаю, мы без особых проблем сможем довести проект до ума”.

Взаимное оценивание

Мы провели рефлексивное оценивание вклада друг друга в проект, используя не методику распределения 100 процентов между членами команды, а методику оценки процента выполнения каждым участником только его части работы. Нам кажется, что в рамках своих задач каждый участник команды выложился на 100% и заслуживает максимальной оценки.

оценка кем\кого	Ризоева Амина	Зубарева Наталия	Агроскин Александр	Меньщиков Дмитрий
Ризоева Амина	100%	100%	100%	100%
Зубарева Наталия	100%	100%	100%	100%
Агроскин Александр	100%	100%	100%	100%
Меньщиков Дмитрий	100%	100%	100%	100%

Таб. 3: рефлексивное оценивание вклада участников команды в проект на 13 декабря 2023 года.

Советы

я советую тебе	Ризоева Амина	Зубарева Наталия	Агроскин Александр	Меньщиков Дмитрий
Ризоева Амина	чётче выделить твой график работы над проектом (чтобы не сидеть опять в 4 утра)	писать мне или ребятам, когда у тебя проблемы на которых ты сидишь больше 2-3 часов. Не создавай себе лишнее пространство для паники	может всё-таки заведём Swagger?)	будь увереннее в себе, ты классный спец
Зубарева Наталия	Я была бы рада если бы мы не планировали графики выполнения моих задач так жестко, меня угнетают расписания...	Наташ ради всего святого сосредоточься пожалуйста...	Понимаю что ты занят и трудно с разницей в часовых поясах, поэтому может быть удобнее будет изучать наши обсуждения в протоколах	Меньше шутить совсем непонятных мемов... в остальном все супер
Агроскин Александр	предупреждай меня об изменениях в тз в моей части, пожалуйста	Не прекращай генерировать идеи, отлично получается	спи побольше	более остро реагировать на вещи
Меньщиков Дмитрий	лучший менеджер!	прочувствовать изюминку моих мемов	менее остро реагировать на вещи	реальнее оценивать время, необходимое на решение задач; починить режим сна

Табл. 4: взаимные рекомендации внутри команды.

Выводы

За время работы мы использовали много техник из курса “Развитие навыков взаимодействия”, к некоторым из них мы уже так привыкли, что практически их не замечаем, однако мы все же попробуем перечислить основные:

- Распределение ролей в команде на основании типирования по системе Белбина
- Анализ софт-скиллов участников
- Построение демократического лидерства
- Применение техники ведения трудного разговора
- Методы анализа конфликтов
- Применение методов разрешения межличностных конфликтов
- Анализ структуры неформальных связей в команде
- Фасилитация групповой работы
- Мероприятия по тимбилдингу
- Информационные и организационные средства повышения эффективности команды
- Работа с возражениями
- Методы активного слушания
- Методы принятия и предоставления конструктивной обратной связи
- Методы применения транзактного анализа для эффективных коммуникаций
- Сбор обратной связи
- Анализ рисков, применение SWOT-анализа
- Методы борьбы со стрессом

Не все методы оказались одинаково полезными, естественными и легкими.

К счастью, многие из них уже прочно вошли в наш арсенал и применяются подсознательно: например, активное слушание, которое помогает лучше проводить разговоры, или проведение мероприятий для тимбилдинга - к этому мы пришли практически инстинктивно как только поняли, что в динамике группы есть проблема. Понять, что в группе есть проблема, нам помог очень простой в реализации анализ структуры неформальных связей группы - он был преступно легко реализуем, и очень эффективен, так как мы заметили с его помощью довольно неочевидную проблему.

Другие же методы были более сложными и неловкими в применении. Так, будучи довольно эмоциональными людьми, члены нашей команды часто высказывают свою критику также эмоционально и не всегда деликатно, поэтому применение методов работы с возражениями, а также работы с конструктивной критикой, с одной стороны, было критически важным и позволило нам избежать эскалации конфликтов, но с другой стороны было довольно искусственно по началу и сложно на всем протяжении применения.

Помимо этого распределение командных ролей с помощью типизирования нас по Белбину оказалось неполноценной методикой, так как оно не смогло определить роль Амины, так ещё получается, что в этой типизации либо не хватает ролей и она неполная, либо же у неё есть проблема в оценивании и ранжировании по существующим типам.

Метод применения транзактного анализа оказался очень полезным в построении внешних коммуникаций — при общении с заказчиком каждый раз ставить себя в позицию взрослого затруднительно, однако когда начинаешь делать это на постоянной основе, постепенно переводя навык на подсознательный уровень, результаты изменения построения речевых конструкций поражают тебя-прошлого и тебя-ребёнка. Инстинктивно всегда хочется уйти в уязвимую позицию, поставить себя ниже, особенно, когда есть понимание, что проблема исходит с твоей стороны. Позиция взрослого переворачивает привычный образ стрессовых коммуникаций с ног на голову. Эта методика настолько нам понравилась, что теперь мы используем её и в повседневной жизни, учёбе, работе, а также советуем друзьям.

В целом, мы как команда особенно оценили несколько из перечисленных выше техник. Во-первых, техника ведения трудного разговора была очень полезной для деэскалирования острых моментов в наших разговорах. Во-вторых, информационные средства повышения эффективности команды, хоть и являются классическими решениями, применяемыми в проектах в IT индустрии, правильно и усердно их применять не всегда просто) и практику частого сбора обратной связи, ретроспективы - это позволило нам оперативно находить проблемы и своевременно их решать, а также в целом сформировать солидарную команду.

Отдельно хочется отметить что, хотя дневник борьбы со стрессом и не относится напрямую к этому заданию, так как проект создает достаточное количество стресса, все участники группы очень рады, что могут использовать техники борьбы со стрессом и как-то сохранять работоспособность несмотря на всю нагрузку.