

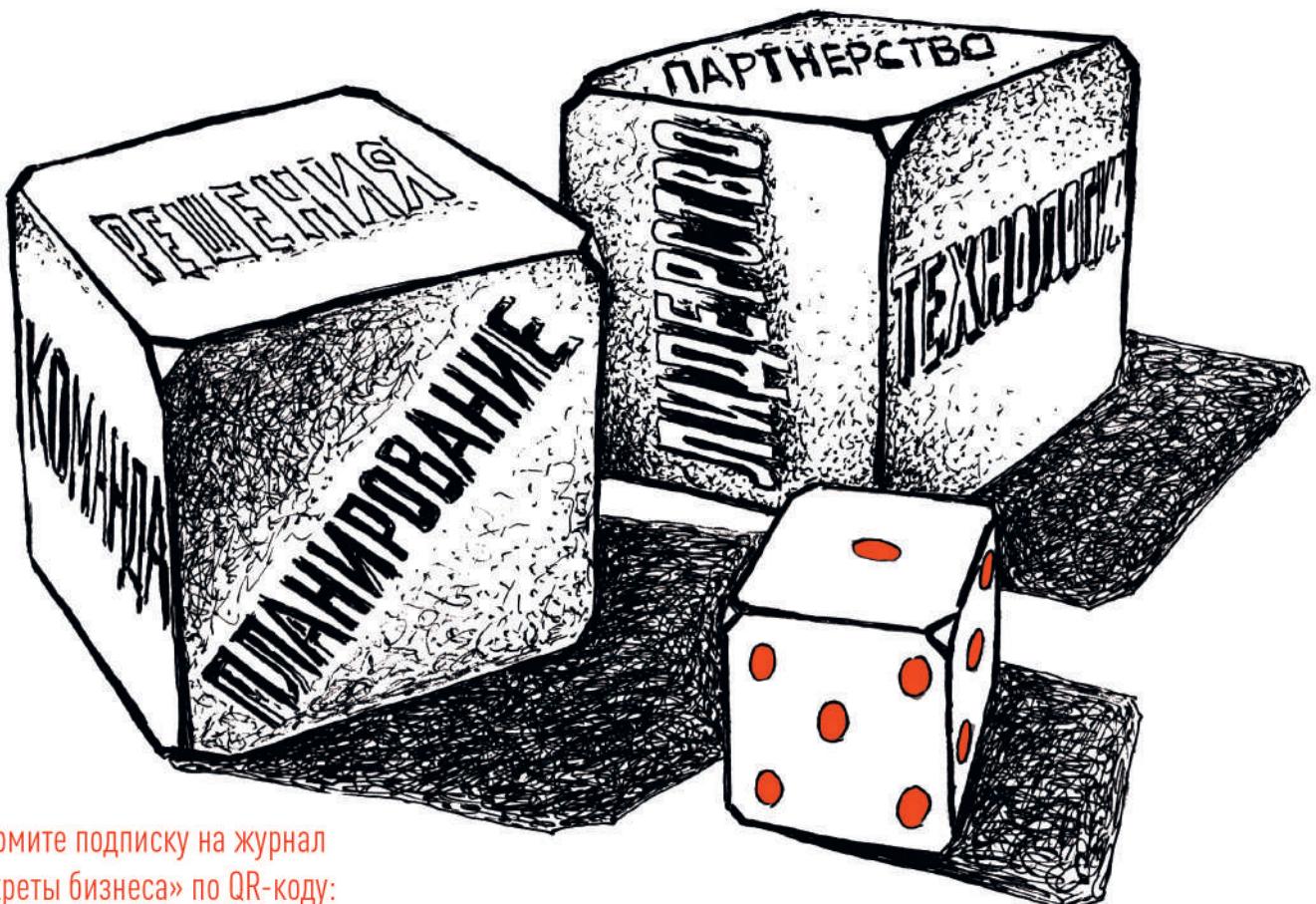
Секреты бизнеса.

Для настоящих и будущих предпринимателей



16+

ИГРЫ, в которые играет бизнес



Оформите подписку на журнал
«Секреты бизнеса» по QR-коду:



НАСТОЯЩАЯ
ИГРА ВНУТРИ!

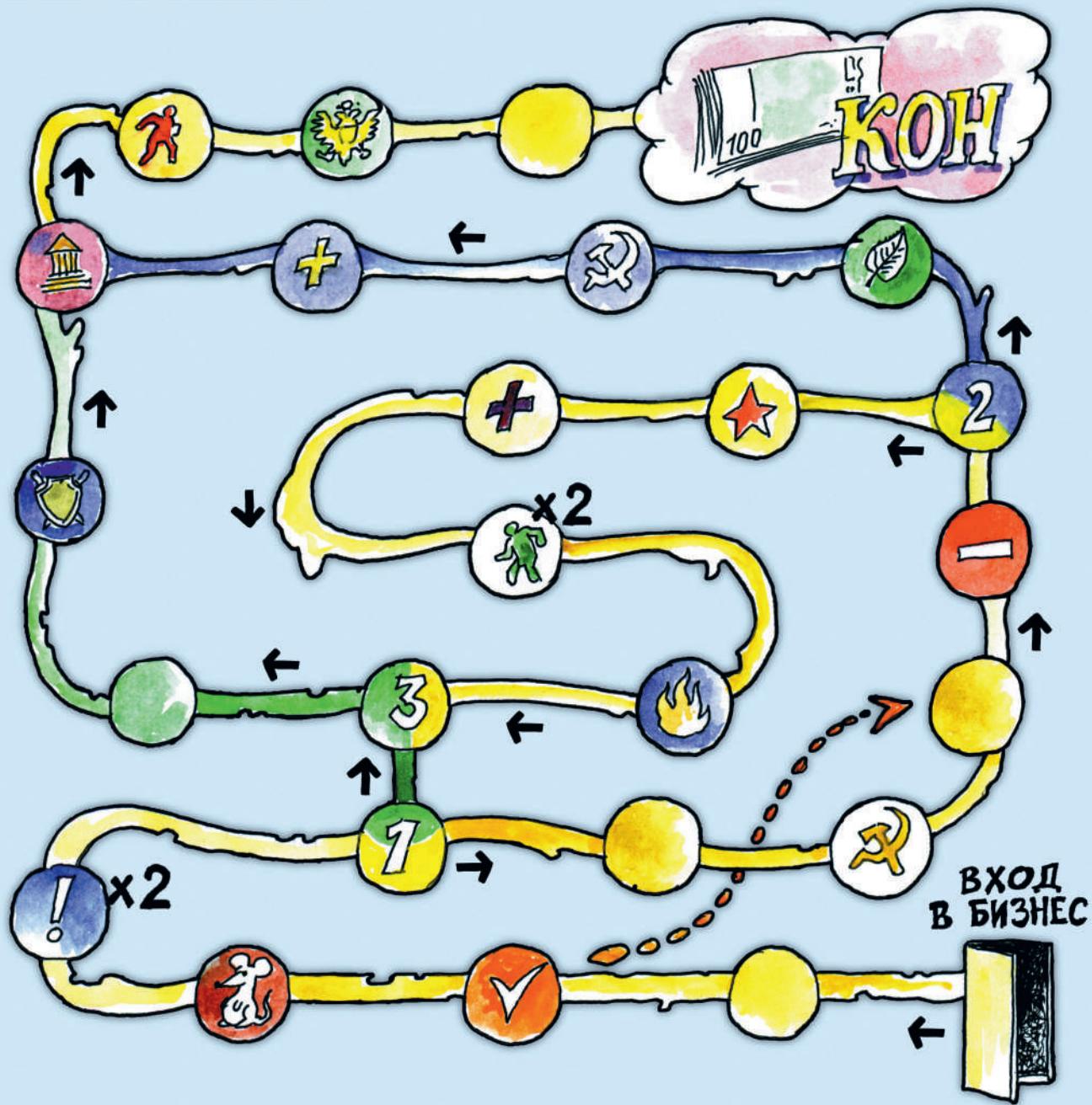
7 ПОЧЕМУ СЕРЬЕЗНЫМ
КОМПАНИЯМ ИНТЕРЕСНО
ИГРАТЬ

17 КАК
«НЕ ЗАИГРАТЬСЯ»

28 КАК СОЗДАЮТСЯ
ИГРЫ

68 ЧТО ТАКОЕ
«ОШИБКА
ВЫЖИВШЕГО»

НАСТОЯЩАЯ ИГРА



ПРАВИЛА ИГРЫ В «БИЗНЕС»

Для начала игры потребуются любые «фантики», которые станут «игровой валютой». Из них игроки формируют «уставный капитал», помещают его на «Кон», и в итоге их получает тот, кто первый до него доберется.

Количество участников — два и более.

В качестве «фишек» можно использовать все, что угодно.

В качестве игральных костей можно использовать две монеты одного номинала. Монеты кладутся в закрытые ладони, перетряхиваются и высыпаются на стол (как игральные кости). Два

«орла» — 1 шаг, две «решки» — 2 шага, «орел» + «решка» — 3.

Право первого хода можно разыграть так же, подбросив монетку, или купить (внести на «Кон» дополнительную сумму «фантиков»).

Стартовая точка — открытая дверь «Вход в бизнес». Все, как в настоящем бизнесе: легко войти, но трудно выйти.

Если в процессе игры один из игроков встает из-за стола, он считается выбывшим, и больше в этот раунд не возвращается, забрать свой взнос нельзя.

ЗНАЧЕНИЯ ИГРОВЫХ ПОЛЕЙ

«Галочка». Вам попался «коррумпированный помощник», который проведет вас на 6 шагов вперед — переходите по стрелочке. Но вы можете отказаться от участия в коррупции: тогда проигнорируйте «заманчивое предложение» и будьте как все.

«Мышка». Ваш офис внезапно посетили представители «санитарного контроля». Искали крыс, мышей, тараканов, ну хоть что-нибудь, чтобы оштрафовать. Ничего не нашли, но надолго парализовали работу. Пропустите ход.

«Восклицательный знак». Вы выиграли тендер на государственный заказ. Количество ваших шагов для следующего хода удваивается.

«Развилка 1». Можете свернуть налево в «Зеленый коридор», сделав серьезную инвестицию: внесите на «Кон» сумму «фантиков», равную вашему первому взносу. Если не хотите инвестировать, следуйте по «желтой дороге».

«Серп и молот». Оказалось, что у вас неправильно оформлены договоры с сотрудниками. Вам выписан штраф — положите на «Кон» дополнительный «фантик».

«Знак “Кирпич” (для всех, кроме коррупционеров)». Вы столкнулись с бюрократическими препятствиями непонятного происхождения: вроде бы по закону у вас все правильно, но нужные документы почему-то не подписывают. Пропустите 1 ход.

«Знак “Кирпич” (для коррупционеров)». Вы спалились на связях с коррумпированными личностями. Пропустите 3 хода.

«Развилка 2». Вы можете следовать по «синему коридору», если уговорите своих партнеров по игре инвестировать — сделать дополнительные «взносы» на «Кон». Потренируйте силу убеждения. Если не смогли убедить, следуйте по «желтой дороге».

«Красная звезда». Вашего ценного и перспективного сотрудника призвали в армию, пришлось искать замену. Пропустите ход.

«Плюс». Вы закончили отчетный период с прибылью, вам полагаются дивиденды! Заберите с «Кона» половину находящейся там суммы «фантиков».

«Зеленый человечек». Вам удалось переманить ценного сотрудника у конкурента. Количество ваших шагов для следующего хода удваивается.

«Огонь». У вас нашли кучу нарушений: вы не назначили ответственного за противопожарную безопасность, не определили места для курения, в офисе нет плана эвакуации и ящика с песком на ресепшене. Грозят штрафами, требуют исправить нарушения. Пропустите ход.

«Развилка 3». Наконец-то вы добрались до «зеленого коридора»! Перед вами открываются грандиозные перспективы, и для этого нужны новые сотрудники. Сделайте дополнительный взнос на «Кон».

«Щит и меч». Вас посетили «большие начальники», проверяли кучу документов. Что искали и зачем, вы не поняли. И правильно — не ваше это дело. Пропустите ход.

«Банк». Пришло время платить по кредитам. Внесите на «Кон» дополнительный «фантик».

«Листик». Вас посетила «зеленая полиция». Не важно, что у вашего предприятия нет вредного производства. Туалет в офисе есть? Воду сливаете? Лампы люминесцентные есть? Не волнуйтесь, мы без штрафа не уйдем. Лучше «минималочку» хоть за что-нибудь заплатите, а то неделю будем проверять. Внесите на «Кон» дополнительный «фантик».

«Серп и молот». Плановая проверка. Ответственный по технике безопасности у вас кто? А допуск к работе с электрооборудованием у офисных сотрудников есть? А все сотрудники расписались в журнале по технике безопасности? Вам штраф, положите еще два «фантика» на «Кон».

«Плюс». Вы молодец. Хорошо справляетесь с бизнесом. Можете взять дивиденды — заберите с «Кона» половину находящейся там «суммы».

«Красный человечек». Ваш самый ценный сотрудник ушел к конкурентам и унес базу клиентов. Потери огромны. Положите на «Кон» пять «фантиков».

«Налоги». План по сбору средств, хочешь — не хочешь, надо выполнять. Поэтому штраф. Положите на «Кон» дополнительный «фантик» и живите дальше.

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕМА НОМЕРА //

4 Илья Лан
об игре как явлении
и ее базовых принципах

7 Александр Белильцев
о том, почему
серьезным компаниям
интересно играть

11 Максим Богданович:
почему деловые игры все
еще актуальны

14 Светлана Воропаева
сравнивает деловые
игры, тренинги и приемы
геймификации

17 Ольга Коновалова:
как «не заиграться»

ТRENДЫ //

19 Виталия Барышникова
о моде на бережливое
производство

22 Денис Егоров
о командах в госсекторе

24 Микаил Намазов
о перспективах бизнеса
в новостройках

DRIVE STORY //

28 Владимир Розов и
Сергей Воячек:
как создаются игры

34 Антон Абрашкин:
настольные и компьютерные
игры как бизнес

36 Сергей Комлев о создании
и перспективах акции с
дополненной реальностью

42 Максим Милованов
о производстве ростовых
кукол

ОПЫТ //

46 Андрей Кузнецов
о тонкостях рыбной
промышленности

50 Евгений Ермаков
о принципах и способах
мотивации сотрудников

54 Михаил Дралин
о позиционировании
регионального банка

58 Андрей Крылов
об отношении
к «чужим» как к «своим»

ЦИФРЫ //

62 Инфографика
о сбережениях
россиян

ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА //

68 Денис Сиденко:
что такое «ошибка
выжившего»

ПРАКТИКУМ //

74 Мария Афанасьева
о способах
подготовки
эффективной
презентации

НЕЙРОМАРКЕТИНГ //

77 Николас Коро
о зеленом цвете

**ЖУРНАЛ
«СЕКРЕТЫ БИЗНЕСА»
№1 (11) 2020**

февраль–март

Дата выхода: 20.02.2020

Свидетельство регистрации:

серия ПИ № ФС 77-74983

от 01 февраля 2019 г. Выдано

Федеральной службой по надзору
в сфере связи, информационных
технологий и массовых коммуникаций
(Роскомнадзор).

За содержание рекламных материалов
ответственность несет рекламируемый.
Мнение редакции может не совпадать
с мнением авторов материалов.
Все права на опубликованные
материалы принадлежат авторам
материалов. Перепечатка и
цитирование допустимы только
с согласия автора и редакции.

Учредитель: Мануйлова Дания

Адрес учредителя,

издателя и редакции:

440000, Пензенская область,
г. Пенза, Театральный проезд, д. 1
Тел. 8 (8412) 29-20-40, 29-20-11
bs@e58.ru

Тираж журнала «Секреты бизнеса»

2 000 экз.

Отпечатано в типографии «СитиПринт»

Юридический адрес:

129226 Москва, ул. Докукина, д. 10
Тел. +7 (495) 640-69-96
zakaz@cityprint.ru

Для лиц старше 16 лет

Свободная цена

Издатель: ООО «Логика»

Генеральный директор:

Мануйлова Дания

Основатель: Мануйлов Евгений

Главный редактор:

Солдаткина Ксения Вячеславовна

Координатор проекта: Тюрин Дмитрий

Графический дизайнер:

Мануйлович Александр

Иллюстратор: Анисимов Игорь

Над номером работали:

Антонова Наталья, Бударин Андрей,

Ерохина Анна, Мануйлова Елена,

Солдаткина Жанна

НАШИ ЭКСПЕРТЫ



ОЛЬГА КОНОВАЛОВА

★ Пенза

HR-консультант,
сертифицированный коуч,
организатор бизнес-квестов
«Весело с умом»



СВЕТЛАНА ВОРОПАЕВА

★ Воронеж

Директор тренингового центра
Воропаевой Светланы, тьютор
в национальном проекте «Лидеры
производительности», ведущая
программы «Лучшая версия» на
радио Mediametrics – Воронеж,
преподаватель Бизнес-школы ВГУ
2018-2019



ДЕНИС ЕГОРОВ

★ Нижний Новгород

Министр экологии и природных
ресурсов Нижегородской области



ИЛЬЯ ЛАН

★ Пенза

Психиатр, врач-нарколог,
психотерапевт



ДЕНИС СИДЕНКО

★ Москва

Бизнес-тренер, руководитель и
основатель Advantage Businessjuice
Consulting



МАРИЯ АФАНАСЬЕВА

★ Москва

Бизнес-тренер

ЧТО ТАКОЕ ИГРА

Что дают нам игры, и в чем секрет эффективности игровых механизмов?



ИЛЬЯ ЛАН



Пенза

Психиатр, врач-нарколог,
психотерапевт

ВНУТРИ ИГРЫ

Игра состоит из нескольких элементов. В ней обязательно должно быть соревнование — друг с другом или самого с собой. Должно быть вознаграждение, иначе нет мотивации входить в игру.

Настоящий выигрыш — это не приз как таковой, а нужный опыт и новизна, причем у каждого своя толерантность к ней. Я видел людей, которые позволяли себе пустить скучную слезу, и для них это было важнейшим шагом, за которым следовал прорыв во всем остальном.

В игре обязательно должны быть правила. Например, в методе гештальта — методе психотерапии — мы обговариваем их перед началом: запрещена физическая агрессия, нельзя выбегать за круг, обязательно соблюдать конфиденциальность. При нарушении человек выбывает из игрового процесса и обратно не возвращается никогда.

Приз, правила, роли, сценарий, персонажи — это главное, остальное имеет второстепенное значение. В игре нужно организовать условную «песочницу», и это будет результативно.

Можно поехать в Приэльбрусье с шаманом и закопаться там под землю на ночь, потратить кучу денег — а можно организовать то же самое в ближайшем спортзале, не закапываясь никуда: есть техники ничуть не хуже. Антураж не обязателен, он просто создает настрой.

ВНУТРИ ИГРОКА

Почему тема игр популярна? Человек любит организовывать себе определенный регресс, впадать в детство. Песок, краски, даже банальное купание в море — это приводит в дикий восторг и доставляет удовольствие.

Игра — это, с одной стороны, возвращение в детство. С другой стороны, это новый опыт, особенно в контакте. Будь то контакт межличностный или контакт с каким-то вопросом, их всегда интереснее решать в игре.

Человек счастлив, когда он регулярно встречается с новизной, это вызывает здоровый стресс, идет подъем гормонов — в первую очередь, адреналина. В игре или квесте, направленных на решение задач и вопросов бизнеса, требуется расширение осознанности, приходится становиться более восприимчивым.

ГДЕ ПРИМЕНЯЮТ ИГРЫ

Если смотреть шире, игрой можно назвать практически все что угодно. Есть разные игры, и некоторые небезопасны. Тот же Нэш с его теорией игр: собственно говоря, холодная война длилась несколько десятков лет и не перешла в нехолодную благодаря этой теории. Главное правило — взаимная выгода на определенном уровне, чтобы не начался конфликт.

Играть роль отца, роль руководителя — это тоже игры. Правила прописаны четко, часто по минутам: «руководитель утренний», «руководитель вечерний», «отец воскресный», «отец обеденный».

Человек ищет решение и находит его там, куда раньше не заглядывал. Вне игры это почти невозможно, потому что он действует в жестких рамках стереотипов — паттернов, к которым привык. Порой он и не смотрит в ту сторону, где много «вкусного». Юнг называл это теневой стороной личности, отрицаемой.



Обесценивание своих достижений очень распространено, с ним трудно работать. Люди тогда переходят в категорию «ощущалочек»: им важен не полученный опыт и осознанность, а процесс во имя процесса.



В такой игре человек получает вау-эффект, то, что в психотерапии называется инсайтом. «Прощелкнуло». Закрепилось. Стал чуть опытнее, чуть осознаннее, чуть счастливее — мир приобрел новые оттенки, которые помогают жить, что-то стало понятнее.



Получается, сочетаются два хороших момента. Во-первых, он позволяет себе выйти за рамки «уже исследованного и дозволенного», получает новый опыт, и повышается уровень осознанности. Во-вторых, это происходит в условиях относительной безопасности: он понимает, что находится «в

ТИПЫ СОТРУДНИКОВ

Для каждого свой «приз», и это напрямую касается выстраивания работы в компании. Мне нравится классификация, в которой выделяют три категории людей: дети процесса, дети успеха и дети результата.

Тех, кому важен процесс, нельзя подгонять, их нельзя ставить в рамки. Они в свободном полете, в свободном плавании, нагромождают идеи и конструкции, причем делают это профессионально и на благо предприятия.

Дети успеха готовы на все за достойное вознаграждение. Им не нужен процесс, для них чем быстрее, тем лучше.

Детям результата нужна четкая задача и сроки. Их особенность в том, что они работают совершенно по-разному, некоторые специально загоняют себя в дедлайн и получают от этого удовольствие. Старая школа оргконсультантов называла это «методом русского пинка», такой подход особенно характерен для студентов. Неважно, какой ценой, главное — получить результат.

Руководителю важно знать, кто у него в команде. Например, если человека процесса погонять и ждать быстрого результата, он будет чахнуть.

песочнице», и что бы он ни натворил, ничего плохого не случится, максимум — наестся песка.

ПО ТУ СТОРОНУ ИГРЫ

Как таковой «темной стороны» у игр нет. Но есть люди, которые обесценивают собственный опыт. Это люди под названием: «Да, но...». Они в восторге какое-то время, а потом говорят: «И как меня это обогатило? Ну прыгнул с парашютом. Тысячи людей в мире прыгают, я стал одним из многих».

Обесценивание своих достижений очень распространено, с ним трудно работать. Люди тогда переходят в категорию «ощущалочек»: им важен не полученный опыт и осознанность, а процесс во имя процесса. Как галчата, которые активно хватают любую информацию.

Зависимость — это тот же «поиск ощущалочек», хронически неутоляемая потребность, то же «да, но». Ощущений все больше и



больше, всплески происходят, а отпечатков не остается.

Что касается игр и гибели людей от игр, это тот самый эксперимент с мышкой, которой вживили электрод в центр удовольствия и подключили к кнопке. Если постоянно ее нажимать, придешь не просто к истощению, но и к смерти.

Я давно не встречался с историей про игровую компьютерную зависимость, но никуда не делись проблемы с азартными играми: ставки, казино, проигрыши. Однако азарт — не эпидемия, а особый склад характера, когда нужно «срочно», «здесь и сейчас». Это проявляется во всем: алкоголь, наркотики, игра.

Есть известный «зефирный тест»: когда трехлетним детям предлагали зефир, но, если они могли подождать 20 минут и не съедать его, им давали два. Кто-то выдерживал, а кто-то нет, реакции снимали на видео. Сейчас этим детям уже больше сорока лет, тест проводился в 1972 году, и все, кто смог потерпеть, сейчас успешные люди. Все, кто не смог, — в лучшем случае люди с зависимым поведением. ■

ДЕТИ И ГАДЖЕТЫ

Запрещать глупо. Почему ребенку нельзя смотреть телевизор, если мы сами приходим домой и сразу же его включаем?

Вместо того чтобы призывать убрать от детей гаджеты, я бы сказал так: оставьте детям компьютер, но займитесь с ними каллиграфией. Им это неинтересно, но стоит заставить, чтобы это вошло в привычку.

Когда человек пишет, активизируется шесть центров мозга. Во время реабилитации от наркозависимости люди пишут целыми тетрадками. Важно, и что они пишут, и сам процесс. Это стимулирует работу мозга, ее синтетическую часть, а не воспринимающую. Там и моторика, и восприятие, и мыслеизложение.

ИГРЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЮТ КОМПАНИИ

Почему серьезным организациям интересно играть — и какую пользу это приносит?
Разбираемся на практике.



АЛЕКСАНДР БЕЛИЛЬЦЕВ

★ Москва

Эксперт по системному мышлению, ментор долгосрочных проектов, совладелец ТСМ Центра Белильцева

КАРТОФЕЛЕМ В ВАШ ОГОРОД, ИЛИ «ПРОЕКТ ИКС»

Когда крупная сетевая компания обратилась к своему небольшому поставщику с предложением поучаствовать в их чемпионате по метанию картофеля, удивлению, понятно, не было предела. Само по себе мероприятие для России было в диковинку: в США и некоторых других странах это хотя и не слишком популярный, но все же «вид спорта». Дополнительное недоумение вызывало именно чемпионат среди B2B-партнеров, устроенный под эгидой именитой компании. Ну и дополнительное беспокойство (если не сказать «проблему») вызывала необходимость выделять на это бюджет и время (желательно свободное и добровольное) сотрудников.

Но не участвовать нельзя: «стратегический партнер» все же, плюс понимание, что все приедут, а мы — нет. С этого все и началось.

Запросив дополнительную информацию по мероприятию и регламенту, начали изучать данные из интернета о самом «виде спорта».

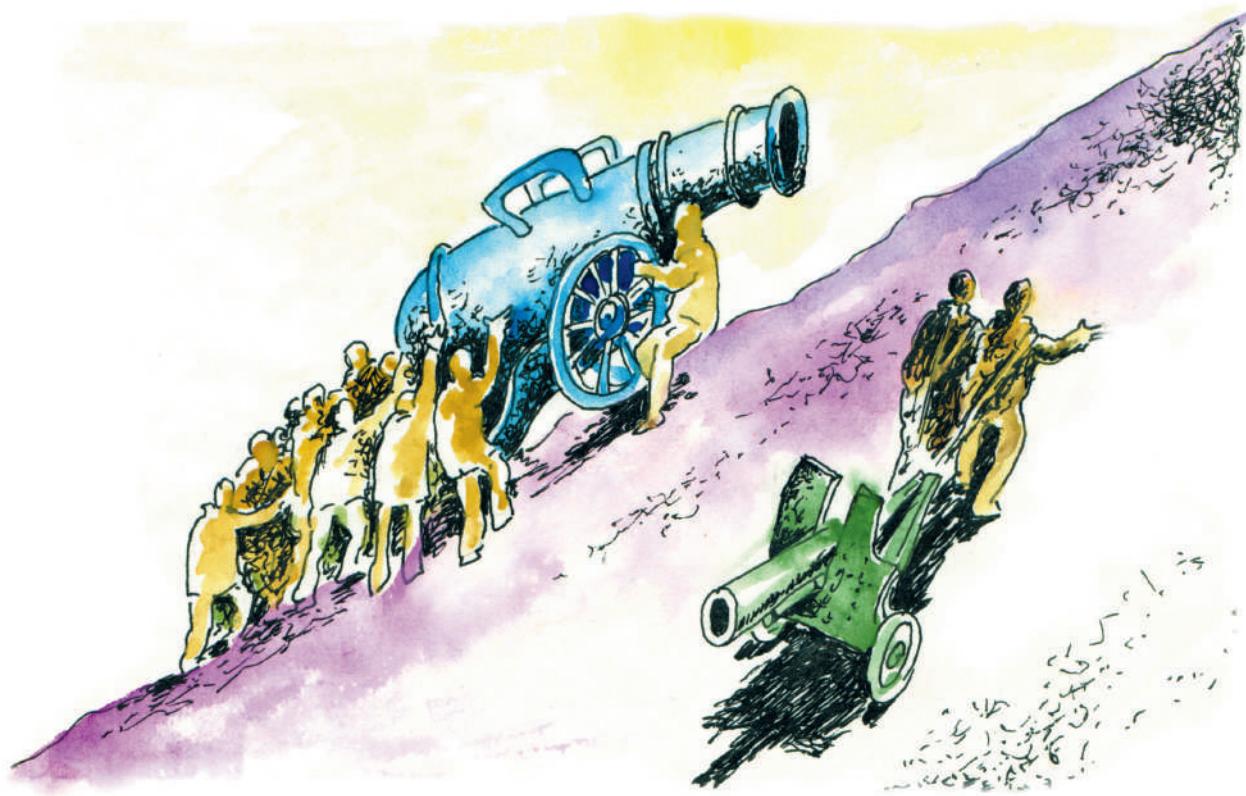
Выяснилось, что необходимо построить пневматическую «пушку» (как правило, из пластиковых и/или полипропиленовых труб) под определенный вес и калибр картофеля, «узаконить» ее (нужна экспертиза, что не стало проблемой), привезти изделие с командой на место проведения корпоратива и постараться победить по дальности полета «снаряда». Затем последует награждение победившей команды постоянным и переходящим призом, банкет, кулачные разговоры, и «все свободны до следующего года».

На удивление, команда собралась добровольно: дополнительно мотивировать или устрашать никого не пришлось. С затратами на устройство тоже оказалось все не так страшно. Самой дорогой составляющей получилась доставка делегации до удаленного пансионата, где должно было проходить соревнование. Расходы по размещению и питанию организатор взял на себя.



Индустрия геймификации (привнесение игрового азарта) работает не только для привлечения/удержания/доведения до транзакции конечных потребителей, но и давно применяется во внутриструктурном и B2B-секторах.





В процессе работы над «Проектом Икс» (так сотрудники окрестили орудие, «чтобы никто не догадался») руководство следило за социальной динамикой внутри компании. Коллектив заметно сплотился, рабочие вопросы стали решать быстрее, чтобы высвободить время для отладки пушки. Смогли проявить себя обычные трудяги, которые были незаметны на своих должностях. Некоторые, наоборот, «выпали» из процесса, и это повлияло на дальнейшие отношения с ними. Как ни странно, даже при общении с клиентами (сфера B2B) упоминание и демонстрация «Проекта Икс» облегчали ведение переговоров. Кроме того, уже после соревнований некоторые упущеные клиенты перезванивали узнать, какое место заняла команда.

Во время соревнований многие задавали компании-организатору один и тот же вопрос: зачем? И организатор ответил: лояльность, корпоративная культура, повышение качества продукции, увеличение продаж, снижение текучки кадров, причем все это одновременно у всех участников.

КОМПЛИМЕНТ КИДАЛТАМ

Кидалтами (kid+adult: англ., взрослый ребенок) называют людей, которые, даже повзрослев, продолжают вести себя по-детски: много играют в [компьютерные] игры, смотрят мультфильмы, носят одежду с детским дизайном и так далее. И да: вполне успешно работают, так как их показатели IQ часто выше среднего.

Сориентировавшись на данный сегмент потребителей, корпорации узнали, что для этих людей важно эмоциональное вовлечение в процесс, получение наград или побед (пусть даже небольших и легких) и постоянное подтверждение их успешности («умничка!»). Но ведь это важно не только для них, а вообще для всех людей?

Оказывается, индустрия геймификации (привнесение игрового азарта) работает не только для привлечения/удержания/доведения до транзакции конечных потребителей, но и давно применяется во внутрикорпоративном и B2B-секторах. Вовлечение в процесс, взаимодействие сотрудников между уровнями по нерабочим вопросам (и, как следствие,

более лояльное отношение друг к другу), получение результатов, стремление к победе как индивидуально, так и в команде, осознание важности командной работы, выявление «не-корпоративных» сотрудников, отработка навыков делегирования, соблюдение дедлайнов, разбиение большой цели на составляющие — это неполный перечень того, чего удается добиться, вводя элемент непрофильной игры в бизнесе.

Внутренние футбольные лиги, гольф, чемпионаты по настольному теннису, йога и так далее — это стандартный набор. Но некоторые используют, например, мотивацию к наполнению резюме: понимая, что в компанию человек приходит на время (хотя, конечно, все заинтересованы в долгосрочных отношениях), назначается куратор по карьере. Он помогает определить долгосрочные амбиции и цели сотрудника, совместно вырабатывают необходимые промежуточные показатели для наполнения резюме (должности, наличие подчиненных, операционный бюджет, уровень переговоров, внутренний/международный рынок и так далее), подбирают обучение и отслеживают прогресс. С одной стороны,

ции игрока продолжать играть и поддерживать ощущение успеха).

СПОРИМ?

Один из вариантов подстегнуть сотрудников — спор на год (или другой подходящий период) внутри команды или со сторонней компанией.

Обыкновенная рыночная конкуренция воспринимается обезличенно, что ведет к медленным и реактивным действиям. Если же есть возможность бросить вызов конкретной компании (не обязательно в той же сфере деятельности), это может послужить мощной мотивацией для работников, особенно если назначается чувствительный приз.

Отчасти данный подход заменяет система KPI, однако спор предполагает именно личностную заинтересованность в победе, но в сравнении с кем-то. Как показывают исследования, например, худеть в группе в два раза эффективнее, чем заниматься индивидуально.

Сложность заключается в том, что продумывать правила спора приходится не менее скрупулезно, чем KPI. Например, пари «кто быстрее откроет 10 филиалов в городе» чревато разорением компании: ради сохранения лица и выигрыша создадут совершенно нерентабельные точки, что приведет к финансовым потерям. А вот увеличение продаж от неценовых акций с ограничением бюджета на год уже переводит на более креативный подход.



«Проект Икс» помог заполучить двух крупных долгосрочных клиентов, которые впоследствии также решили участвовать в чемпионате.



честный взаимный подход не подпитывает иллюзий, что сотрудник останется в компании навсегда. С другой стороны, мотивирует сотрудника качественно выполнять поставленные задачи, поскольку он лично заинтересован в процессах и результатах. Таким образом, записи в резюме становятся своеобразными «ачивками» («ачивка» — происходит от английского слова achievement, что в переводе означает достижение, награда; термин используется, например, при разработке игр и приложений; применяется для мотива-

POST SCRIPTUM

Компания, участвовавшая в метании картофеля, заняла четвертое место из двенадцати. На следующий год взошла на второе место пьедестала благодаря работнику склада, который нашел способ увеличить мощность «пушки». «Проект Икс» помог заполучить двух крупных долгосрочных клиентов, которые впоследствии также решили участвовать в чемпионате.

На данный момент чемпионат больше не проводится: был заменен на другое ежегодное соревнование. ■

ОПЫТ ГЕЙМИФИКАЦИИ В РАБОЧИХ ПРОЦЕССАХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

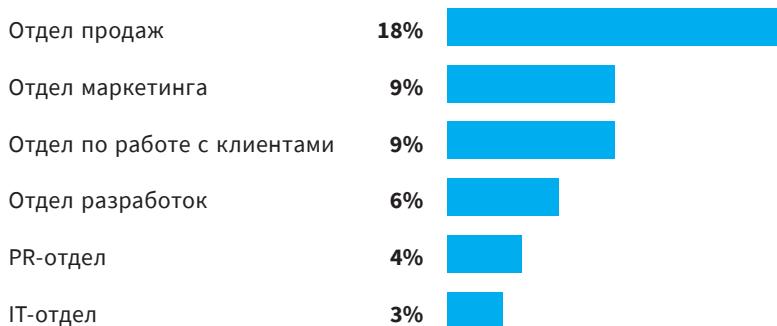
Может ли геймификация служить действенным методом мотивации персонала?



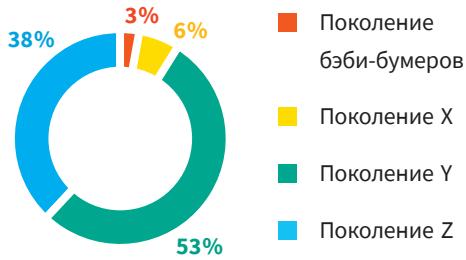
Каким компаниям подходит этот метод?



В каких отделах целесообразно внедрять геймификацию?



На какое поколение, прежде всего, направлен данный метод?



Какая система мотивации может быть внедрена в рамках геймификации?



Источник: данные исследования исследовательского центра компании «Империя Кадров»

ПОЧЕМУ ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ ВСЕ ЕЩЕ АКТУАЛЬНЫ

Исследования рынка демонстрируют непрекращающийся интерес компаний разного уровня к теме бизнес-симуляций и деловых игр. На этом же фоне неуклонно растет количество провайдеров, предоставляющих услуги в этой сфере. Мы решили, что следует расставить все точки над i, поэтому предметный разговор начнется с двух вопросов, противоречащих друг другу: почему деловые игры и бизнес-симуляции часто оказываются провальными на практике и почему (в то же самое время) этот формат продолжает набирать популярность?



МАКСИМ БОГДАНОВИЧ

★ Санкт-Петербург
Тренер ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

ПОЧЕМУ ЭТО РАБОТАЕТ

Деловая игра как азартная реальность предлагает участникам возможность приобрести лучший опыт. Именно он позволяет развивать необходимые навыки до такой степени, чтобы в своей повседневной деятельности сотрудники могли использовать их наиболее профессионально.

Важно, как именно достигается этот эффект. Ключевой точкой формата является азарт участников. Вовлеченные в торговлю золотом или алмазами в Индии, они проявляют невозможный для других форматов энтузиазм. Ведь ощущать себя в роли первооткрывателя и купца куда интереснее, чем сидеть в офисе и решать будничные задачи!

Таким образом, уровень усвоения информации при возрастании личной вов-

леченности повышается в разы. Более того, нестандартность формата позволяет изолировать человека от ассоциаций со скучной и будничной рутиной.

Бизнес-симуляции и деловые игры являются частью более обширного формата — *experiential learning*, или обучения на опыте. Часто простой передачи знания и механической выработки навыков оказывается недостаточно. Гораздо большее значение имеет работа с установками участников и их реальными рабочими проблемами.

Этот формат предназначен специально для решения подобных проблем. Участники игры или симуляции проходят путь от действий к анализу собственного опыта, что позволяет им впоследствии прийти к глубокому пониманию произошедшего самостоятельно.

ПОЧЕМУ ЭТО НЕ РАБОТАЕТ

Проблемы формата кроются в довольно очевидных областях. Дальнейшие два примера — самые распространенные неудачи, способные повлечь за собой снижение эффективности всей бизнес-симуляции или деловой игры. Участники получат удовольствие от процесса, но отработка навыков останется за скобками.

Тренеру часто не удается заинтересовать участников. Мы уже упоминали выше, что вовлеченность — ключевой фактор успеха формата. Если он показался людям скучным — ничего не выйдет. Именно поэтому структура и правила должны быть продуманы до мельчайших деталей, чтобы заинтересовать в процессе даже самого требовательного игрока.

Главной целью любой симуляции или игры является обучение. Не само действие, каким бы интересным оно ни было. То, что делает формат результативным, — пошаговый анализ тренером действий участников. Если они, по итогам мероприятия, не придут при его помощи к выводам для своей практической деятельности, то... Игра останется просто игрой.

КАК ДОБИТЬСЯ РЕЗУЛЬТАТА

Основные принципы любой деловой игры или бизнес-симуляции должны соблюдаться вне зависимости от формата и сюжета. Самый главный из них — принцип участия. Каждый участник мероприятия должен эмоционально почувствовать и использовать в игре те

ЧТО МОЖЕТ ДАТЬ ДЕЛОВАЯ ИГРА

Принято считать, что формат деловых игр и бизнес-симуляций эффективен исключительно для развития тех или иных навыков и компетенций у команды. Эта функция — основная, но далее мы приведем пример куда большего количества возможностей, предоставляемых играми и симуляциями.

Итак, возможности деловых игр и бизнес-симуляций:

- > **Развитие профессиональных компетенций.**

Развитие навыков очевидно. Искусственно созданная ситуация запускается специально для того, чтобы дать участникам такую возможность.

- > **Тимбилдинг.**

Конечно, одна деловая игра не способна сделать из разобщенного коллектива единую команду. Однако она позволяет поставить перед сотрудниками видимую цель, заставляет их работать вместе и, что самое важное, способна предложить участникам побывать на месте другого (например, выполнить функцию, стандартно выполняемую «соседом»).

- > **Оценка параметров команды и уровня ее компетенций.**

Данный формат предлагает участникам уникальное поле для проявления своего максимального потенциала в заданных условиях. Это идеальная ситуация для того, чтобы оценить потенциал в отрыве от специфических условий, клиентов и образа, который пытается создать себе сотрудник.

- > **Персональный инсайт, который участие в деловых играх и бизнес-симуляциях позволяет получить человеку.**

Часто он касается личных установок, мешающих полностью проявить свой потенциал. Командное действие позволяет участникам увидеть свои скрытые возможности, попробовать новые для себя способы действий и получить обратную связь от коллег.

Каждый человек будет переживать участие по-своему и сможет получить эмоциональный заряд для дальнейшего развития.

навыки и компетенции, которые были запланированы при создании симуляции. Неважно, выиграет его команда или проиграет, — главная цель всего события именно в совершенствовании выбранных компетенций.

Добиться этого — одна из первоочередных целей создателей программы. В основе любой деловой игры лежит определенная последовательность действий, которая стимулирует участников к тому, чтобы использовать конкретные навыки. В результате в основе их действий не остается ничего пущенного на самотек — тренер хорошо понимает, как они будут действовать в тот или иной момент, хотя у участников остается ощущение полной свободы действий.

Структура деловой игры или бизнес-симуляции — математическая. В ней тщательно просчитываются все возможные действия участников и даже предусматриваются «тупиковые ходы», которые позволяют еще больше усилить совершенствование требуемой компетенции.

Бизнес-симуляция или деловая игра, созданные экспертами, всегда адаптируются под конкретный запрос клиента. В то время

ПРЕИМУЩЕСТВА БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИЙ

Безрисковая зона — ошибки в игре не приведут к краху бизнеса.

Смена масштаба — возможность попробовать себя на разных позициях, от экономиста до топ-менеджера, и посмотреть на проблемы под разным углом.

Повышение грамотности — получение новых знаний в игровом формате.

Командная работа — улучшение навыков коммуникаций и взаимодействия в коллективе.

Корпоративная культура — объяснение и внедрение на практике ценностей компании.

Оценка компетенций сотрудников в ситуациях, максимально приближенных к реальному.

Самостоятельные выводы и новый личный опыт, который потом гораздо проще и быстрее внедряют в работу.

БИЗНЕС-СИМУЛЯЦИИ В ЦИФРАХ

75% компаний после первой сессии бизнес-симуляции проводят их повторно.

80% компаний разрабатывают и проводят симуляции либо своими силами, либо совместно с внешними провайдерами.

Только **20%** полностью отдают этот вопрос внешним исполнителям.

Для **60%** компаний бизнес-симуляции полностью решили поставленные задачи, для **40%** — частично.

Наиболее востребованные темы бизнес-симуляций:

- управленические навыки
- кросс-функциональное взаимодействие
- продажи и переговоры

Источник: данные компании BüroAkzen

как общий сценарий события может сохраняться от компании к компании, каждое решение должно быть индивидуальным. Оно будет построено на последовательном анализе участвующей команды, уровне развития желаемых компетенций у ее участников и тех задач, которые ставит заказчик. Идеальная аналитическая сессия должна позволить участникам не только освоить новые функции, но и понять, почему они окажутся важны в их повседневной рабочей деятельности.

Выбирая формат обучения на опыте для своих сотрудников, ориентируйтесь на несколько главных вопросов: какие компетенции вы желаете развить, насколько подробный уровень оценки необходим и какие функции, помимо приобретения новых компетенций, должны быть в него заложены. Помните, что качественная симуляция или игра может со-вмещать в себе и уровень оценки, и уровень развития навыков, и развитие командного взаимодействия. Важно лишь то, в каком со-отношении вы хотите видеть эти функции. ■

ИГРЫ, ИГРОВЫЕ ТРЕНИНГИ ИЛИ ГЕЙМИФИКАЦИЯ?

Игры, игровые тренинги и геймификация как элементы бизнес-тренинга начали формироваться около 15 лет назад — и до сих пор не теряют актуальности. Разбираемся, в чем причина их популярности и в чем отличие этих явлений.



СВЕТЛАНА ВОРОПАЕВА

★ Воронеж

Директор тренингового центра Воропаевой Светланы, тьютор в национальном проекте «Лидеры производительности», ведущая программы «Лучшая версия» на радио Mediometrics – Воронеж, преподаватель Бизнес-школы ВГУ 2018-2019

ОБ ИГРАХ И ИГРОВОМ ТРЕНИНГЕ

Игры всегда строятся по плану, с конкретной задачей. Вспомните любую хоть карточную игру, хоть с мячом: есть правила, победители, реквизит, часто оговаривается время игры или количество попыток. Первый раунд современных игр, направленных на решение бизнес-задач, пробный, в нем участникам объясняются правила. Второй и третий, как правило, короче по времени, но события сменяют друг друга быстрее.

По ходу игры появляются препятствия, о которых игроки изначально не знают. Они могут быть «зашиты» в сценарий, а иногда их выбирают случайно. Например, используется специальная колода карт с «факапами», как

в «Монополии»: «отдайте весь доход в казну» или «вы прогорели, ваш бизнес рухнул».

Игровой тренинг отличается от бизнес- или трансформационной игры тем, что в тренинге предполагается анализ, можно обдумать действия, ошибки и переиграть. В игре вернуться назад невозможно. Тренинг — в большей степени учебное мероприятие, здесь мы играем, чтобы увидеть сценарий, по которому идем, осознать последовательность мыслей, подумать, что было сделано правильно, что нет. В игре мы приходим, отыгрываем и уходим. Если и есть о чем подумать и поговорить — это можно сделать уже вне игрового пространства.

«Деловая игра» в тренинге имеет свои особенности. Здесь участники примеряют на себя реальные должности, а по ее итогам происходит обсуждение: действий, поведения, выбранных ролей, обстоятельств, рисков, впечатлений, всего, что есть в



Конечно, людей надо к этому подготовить. Нельзя прийти и сказать: «Итак, с завтрашнего дня играем». Ни в коем случае.



процессе. Игroteхники и игропрактики не всегда обсуждают процесс и результат игры.

Пример — игра «Российская экспансия». На стол выкладывается карта России (с городами, с масштабированными расстояниями), каждый участник получает правила и стартовый набор: условный капитал, людей, магазины и прочее. Задача: за определенное количество часов выйти за пределы своего региона.

Есть определенная последовательность шагов между магазинами нескольких владельцев (тут имеет место конкуренция), возможность выбора действий: ты, как собственник, сейчас новый филиал будешь открывать, обучать персонал, расширять ассортимент или закрывать убыточный магазин? У каждого решения есть последствия, которые становятся ощущимы через несколько сделанных ходов. Это имитация реальной экономической ситуации,

но либо в уменьшенном масштабе, либо в сказочной интерпретации.

О ГЕЙМИФИКАЦИИ

Геймификация, в отличие от игр и игропрактик, — часть рабочего процесса, а не отдельное учебное мероприятие. Это соревновательный подход, метод организации рабочего процесса. Это длительная история, где руководитель проекта делает так, чтобы участникам было интересно работать.

В геймификации есть несколько обязательных элементов:

1. Общие правила игры — правила действия, работы, обучения.
2. Элемент соревнования (участники зарабатывают или теряют баллы при определенных обстоятельствах).
3. Турнирная таблица, в которой визуализируются результаты.
4. Победители и награждение.

ЧТО ЛУЧШЕ: ИГРА ИЛИ ТРЕНИНГ?

В первую очередь нужно определиться с целью: что вы хотите получить в итоге. Когда есть задача, связанная с обучением, то выбирайте тренинг. Когда нужно посмотреть на свои привычные шаблоны и сценарии — выбирайте игру. В любом хорошем бизнес-тренинге обязательно будет и игра, и рефлексия, и возможность примерить на себя разные роли, и быть активным участником, и наблюдателем — там будет все. И ты уйдешь с хорошего тренинга со списком рекомендаций: как в аналогичной ситуации делать надо, а как делать не надо.

Если же мы берем стандартный тренинг, который, к сожалению, больше похож на семинар, то игра выигрывает и в эмоциональном плане, и в вопросах полезности. К тому же, в игре можно себя дис-

танцировать от того поведения, которое ты продемонстрировал, можно «спрятаться» за персонажем. Я в игре могу надеть маску рыцаря, принцессы, дракона, а потом всем говорить: «Это я была драконом, поэтому себя так вела».

Люди часто рассказывают незнакомцам (например, попутчикам в поездах) свои личные проблемы, которые лучше обсуждать с психологом. В игре происходит точно так же: я вас не знаю, вы меня не знаете, как я себя веду — какая вам разница? А на бизнес-тренинге приходится со всеми знакомиться, работать в заданных границах и правилах. Поэтому если не хочешь нарушать личные границы,знакомясь с людьми, игра в этом плане хороший инструмент. Отдельная игра, не в рамках тренинга.

Кейс: компания, которая занимается продажей цветов. Сотрудники больше всего не любят привлекать новых клиентов, поэтому мы придумали такое решение.

1 Во-первых, включили в отдел продаж водителя. Он много ездит, контактирует с магазинами и заказчиками, и он стал первым звеном в процессе геймификации. Водитель находит магазины, с которыми можно было бы поработать, и приносит список таких точек. Бумажки с адресами складываются в шляпу, менеджеры тянут их наугад: кому какой участок достанется, тот с ним и работает. Возникает интрига, элемент неожиданности.

2 Второй этап. Мы разработали бонусную систему, в которой каждая «контрольная точка» вознаграждается баллами,

от 0 до 3 — работа с каждым магазином предполагает всего 8 шагов до первого заказа. Этапы фиксируются на доске в кабинете руководителя, и на еженедельной планерке сотрудники видят свой рейтинг.

По итогам квартала выявляются победители. Главный приз — новый планшет, второе место — дополнительный выходной. Помимо того, участники получают премию за дополнительное привлечение.

Конечно, людей надо к этому подготовить. Нельзя прийти и сказать: «Итак, с завтрашнего дня играем». Ни в коем случае. Нужно изучать работу сотрудников. В компании из примера средний возраст менеджеров — 22 года, а другие подразделения — бухгалтерия, склад, интернет-магазин — «старше». Склад совсем не стали подключать: там работают брутальные мужики, которые не выпускают сигарету из зубов и разговаривают только матом, им эти баллы и рейтинги неинтересны.

КАК ПРИВЛЕЧЬ СОТРУДНИКОВ К ИГРЕ

Есть люди, которые приходят на работу и хотят себя проявить, а кому-то важно, чтобы их не трогали. Поэтому ни в коем случае нельзя заставлять сотрудников в этом участвовать. Но есть два психологических эффекта, благодаря которым даже «отстающие» включаются в геймифицированные процессы.

Первое — это эффект стадности. Например, участвуют пятеро из восьми. Они друг с другом общаются, у них появляются какие-то свои слова, они стали чаще ходить к директору на планерки, результаты продаж стали другими, выросла зарплата. А эти трое, которые не захотели включаться в игру, себя чувствуют изгоями. Этого никому не хочется, хочется быть «как и все». Второй психологический эффект — «не хочу быть хуже остальных».

ПОЛЬЗА

Новые клиенты в базе заведены, новые точки открыты, отгрузки пошли — финансовый эффект для компании уже есть. Затраты небольшие: доска, магнитики, маркеры для доски и подарок победителю. Это не затратно для компании, которая занимается оптом и розницей.

Иногда сотрудники возмущаются: «Лучше бы зарплату повысили». Не проблема, но зарплату нужно повысить за что-то. Давайте хотя бы вот это научитесь делать, потом будет основание говорить о повышении зарплаты. И люди включаются.

Еще одна ситуация: один менеджер ушел, и на его место пришел новый. Ему досталась клиентская база предыдущего менеджера, но его в тех точках не знают. Человеку нужно время, чтобы вклиниваться, сначала у него самый низкий рейтинг, но новичку интересно участвовать в «гонке», он вникает и быстрее разбирается в вопросах. Это очень хороший вариант для адаптации сотрудника. ■

«ИГЛА ГЕЙМИФИКАЦИИ»: КАК НЕ ЗАИГРАТЬСЯ

Чем ярче и стремительнее врывается в жизнь какое-то явление, тем быстрее становится очевидной его неоднозначность. И чем больше разговоров об игрофикации, тем больше вопросов о ее полезности. Не заиграемся ли? Действительно ли это эффективный способ решения бизнес-задач? Истина, вероятно, как всегда, где-то посередине — в разумности использования.



ОЛЬГА КОНОВАЛОВА

★ Пенза

HR-консультант,
сертифицированный коуч,
организатор бизнес-квестов
«Весело с умом»

ГОЛОСУЕМ ЗА

Геймификация — это применение игровых механик в неигровых процессах. Геймификация в тренде, она захватила все образовательные процессы как для детей, так и для взрослых.

Геймификация предполагает погружение в игровую метафору (ралли Париж–Дакар, завоевание планет и так далее) в комбинации с элементами вознаграждения и соревнования (баллы, бейджи, рейтинги). В бизнесе в основе игрового проекта — бизнес-задачи.

Игровая вселенная обеспечивает атмосферу и глубокое эмоциональное погружение. Это «проживание» необходимо человеку для выхода из накатанной колеи, выпрыгивания из привычных моделей и ролей. Это возможность попробовать новые способы поведения в безопасных условиях.

В игре человек может раскрыть себя самым неожиданным образом. Становятся более отчетливыми важные особенности личности. Например, в наших бизнес-квестах за два часа участники успевают и понять новые алгоритмы работы, и сделать выводы о себе и своей команде. У игры как у формата обучения и решения различных бизнес-задач, конечно же, много плюсов, и я говорю этому формату свое решительное да.

ВЫСТУПАЕМ ПРОТИВ

Использование геймификации как способа мотивации и вовлечения в развитие и выполнение финансовых планов видится не таким однозначно эффективным.



Люди не могут постоянно быть на пике эмоций и возможностей, дальше эффективность падает. В самом лучшем случае игра показывает человеку его максимальные способности, и через некоторое время, отдохнув, он сможет поставить себе более высокую планку.



В одной из компаний сотрудники отдела продаж завоевывали планеты солнечной системы, выполняя план. В другой каждого прошедшего электронный курс обучения награждали особым бейджем марсианина, о чем сообщалось в корпоративной сети. Количество охотников за бейджами росло, а значит, росло и количество пройденных курсов. Для решения краткосрочных задач, пожалуй, неплохой способ. Бурный эмоциональный всплеск, сверхусилия, подогретые состязанием, — и миссия выполнена. Но что дальше?

Вспоминается эксперимент в группе детей. Чтобы дети больше читали, их стали награждать за каждую прочитанную книгу. Через 6 месяцев количество читающих детей выросло. Но! По окончании периода вознаграждения читать перестали все, даже те, кто до этого читал самостоятельно.

Внутренняя мотивация под воздействием внешних стимулов быстро переходит во внешнюю, а обратно не возвращается!

То есть после выхода из игрового проекта неизбежен откат. Люди не могут постоянно быть на пике эмоций и возможностей, дальше эффективность падает. В самом лучшем случае игра показывает человеку его максимальные способности, и через некоторое время, отдохнув, он сможет поставить себе более высокую планку. Это если с внутренней мотивацией у него все в порядке, она сильная, и мы ее не убили совсем.

А если ее и не было? Тогда мы имеем дело с великовозрастными детишками, которых не интересует самореализация, развитие, которых не мотивирует свой доход и обеспечение семьи, но которые живо реагируют на задачу завоевания планеты и готовы к сверхусилиям для получения бейджа марсианина.

Как работать с такими людьми вдольгую? На каждый внешний стимул очень скоро нужен будет еще более сильный стимул. Так что, подсаживать на «иглу геймификации»? Придумывать все более сложные и захватывающие сюжеты? Или мы чего-то не поняли про их мотивацию?



ДЕЛАЕМ ВЫВОД

Сегодняшние руководители находятся в непростой ситуации. Большинство сотрудников в синдроме хронической усталости, кто-то в поиске смысла, кто-то в поиске удовольствий от жизни, милениалы так вообще не представляют свою жизнь без игры. И я отчасти понимаю тех руководителей, которые иной раз готовы хоть лезгинку станцевать, лишь бы подопечные выполнили и перевыполнили план, выучили инструкцию по безопасности. Только в этот момент надо понимать, что за лезгинкой последует канкан и танец на пилоне.

Взрослый человек развивается исключительно из внутренней мотивации, из контекста, который ее пробуждает. Вечное правило: хочешь изменить поведение, измени контекст. А это требует управленческого мастерства, умения работать с людьми разной мотивации, знания основ ситуационного лидерства. Сложнее, чем инопланетные бейджи, согласна. Но эффективность более устойчивая.

Поэтому всякий раз, когда возникает идея использования геймификации, важно задать себе вопросы: «Зачем?», «Какого эффекта я хочу и на какую перспективу?», «Каковы последствия и как я буду с ними работать?». А вооружившись ответами, можно и в бой... с пиратскими кораблями. ■

МОДНЫЕ ИГРЫ: БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

Внедрение и тиражирование лин-технологий стали частью национального проекта повышения производительности труда. Выделен немалый бюджет, в регионы — участники проекта десантируются команды консультантов и тренеров Федерального центра компетенций... Работа кипит, кипит работа! Что ж, самое время начинать снимать пену и анализировать ее состав.



**ВИТАЛИЯ
БАРИШНИКОВА**
★ Московская область,
г. Щелково
 Лин-консультант,
преподаватель курса «Основы
бережливого производства»
в системе среднего
специального образования

ПОЧЕМУ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО — БОЛЬШЕ, ЧЕМ МОДА?

Скажите, кто-нибудь воспринимает эти внезапно дающиеся нам директивы с такого-то дня забыть про узкое, длинное, короткое, с широкими или узкими плечами как что-то серьезное и затрагивающее нашу личность? Конечно, нет. Мы рассматриваем моду как игру, и есть в этом даже некоторое схождение к предмету, потому что игра — это не совсем по-настоящему.

Между тем концепция бережливого производства — это сложный и объемный пазл, включающий в себя и технологическую — hard — составляющую, и психологическую — самый что ни на есть soft. И этот soft

в бережливом производстве ведущий. Прежде чем создавать машины, мы создаем людей, говорят в компании «Тойота», и уже не только в ней.

Технологии тиражируемы, а с «мягкими» компонентами все сложнее. Это ценности, убеждения, верования, мифы, все то, что создает определенную внутриорганизационную атмосферу, ощущается клиентами и определяется ими как корпоративная культура.

Тренд на внедрение и освоение лин-технологий и инструментов без очень постепенного культивирования лин-философии — это только модный тренд, имеющий начало и конец.

Бережливое производство — это, прежде всего, философия, которая держится на двух взаимосвязанных составляющих: непрерывном совершенствовании и уважении к людям. В чем связь? В том, что нереально ожидать энтузиазма улучшений в своей работе от сотрудника, который не чувствует себя важным, уважаемым и ценным.

И здесь наша российская культурно заданная дистанция власти и пресловутое стремление к построению ее вертикали уничтожают саму суть бережливого производства. Если высшее руководство и первое

лицо предприятия личным примером не показывает сотрудникам свою приверженность философии и духу бережливого производства, то дальше скоротечной моды мы не уйдем.

В идеи бережливого производства заложено «все хорошее против всего плохого». Ценность качества, клиентоориентированности, командности, трудовой инициативы, развития творческого потенциала и высокой трудовой морали, и все это в конечном итоге распространяемое на остальные, нерабочие сферы жизни. Умение видеть производственные потери, создать безопасное и высокопроизводительное рабочее место. Нетерпимость к грязи и неряшливости, необязательности, расточительности и избыточности в использовании ресурсов.

Человеческая натура двойственна, в ней есть все. Человек чувствителен к смыслу. То, в чем не видит смысла, делает спустя рукава или не делает вовсе. Чрезвычайно ориентирован на тех, кого по статусу считает выше себя, перенимает их ценности.

ЛУЧШЕ И НЕ НАЧИНАТЬ?

Важно понять, что прежняя корпоративная культура будет неизбежно меняться. Люди начнут говорить о проблемах, а не замалчивать их, активно включаться в улучшения, проявлять инициативу и при этом ждать поддержки, одобрения и участия первого лица.

Да, они захотят видеть шефа чаще, в цеху, и им будет что ему сказать! Им также будет важно узнать, а что он сделал для улучшения своего рабочего места? Разделяет ли он новые ценности предприятия? Кто здесь вообще кого вдохновляет и вовлекает? Не на всякой корпоративной культуре возможно построить бережливое производство.

КАКИХ ИЗМЕНЕНИЙ ПОТРЕБУЕТ РАЗВЕРТЫВАНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА?

В первую очередь — вовлеченности в эти процессы первых лиц компаний. Им предстоит быть той ролевой моделью, которая неизбежно будет перениматься и тиражироваться работниками на всех уровнях.

Когда Масааки Имаи, известнейшего гуру бережливого производства, спросили в его очередной приезд в Россию, что, на его взгляд, нужно сделать, чтобы эта система заработала и была самодостаточной, он ответил: «Критерии немного, всего три: вовлечение руководства, вовлечение руководства и вовлечение руководства». И чтобы это произошло, высшему руководству следует буквально напитаться философией лин, сделать ее частью личности.



Бережливое производство невозможно построить снизу, без вовлеченности первого лица и его искренней заинтересованности.



Адаптировать неоднозначно переводимые термины под свое понимание, свой язык, уметь объяснять основные принципы максимально простым языком, чтобы и ребенок понял. Делать упор не на освоение технологий, а на дух и философию, а технологии подтянутся. Принять за данность, что быстрых результатов ждать не следует, хотя первые положительные изменения и усовершенствования, например, от 5S, будут заметны практически сразу. Настроиться на марафон, а не на спринт, на «всерьез и надолго».

Мои коллеги часто пишут о горе-консультантах, которые работают, «прочитав пяту-тройку книжек...» Не все так однозначно. В вашем распоряжении могут быть не только опытные внедренцы, но и те, кто только начинает, кто по-настоящемувлечен и азартен, кто может свежим взглядом увидеть на вашем предприятии то, что вы не замечаете, и это дорого стоит. Опять можно вспомнить

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Хочется в качестве живого примера обратиться к опыту известной мне подмосковной компании «Оконный континент», директор по развитию которой, Владимир Федорович Мельников, напитывался идеями бережливого производства с конца еще тех, советских, восьмидесятых. Много читал: У. Деминга, Я. Мондена, М. Имаи, Д. Вумека, К. Исикаву, Д. Лайкера, Т. Оно. Пробовал применять на практике.

И, наконец, все сошлось в 2008-м (кризисом, кстати) году, когда была создана компания по производству, монтажу и постгарантийному обслуживанию окон. Нашел поддержку и понимание у собственника компании, Юрия Михайловича Выдманова. Время было непростое, требовалось быстро приспособиться к меняющимся условиям и быть эффективными. Было понятно, что именно лин-принципы могут обеспечить выживание.

Стратегия менялась, но не менялись принципы отношения к людям в компа-

нии. Уважение к работнику. Доверие, идущее сверху вниз. Людей не увольняют и не штрафуют, так как в проступке и ошибке прежде всего виновато несовершенство системы. В случае ошибок и порчи оборудования — объяснения и дополнительное обучение.

Уровень зарплат — максимально возможный, исходя из экономической ситуации в компании. При сокращении времени работы в процессе совершенствования производственных процессов рабочие могут раньше уходить с работы, при этом не снижаются зарплата и надбавки за выслугу, сохраняются компенсации питания и проезда, а также сезонные надбавки за продолжительный рабочий день!

В 2013 году компания стала обладателем Кубка А.К. Гастева в номинации «Лидер среди предприятий строительной индустрии» и сегодня успешно продолжает свою деятельность. Компания открыта для экскурсантов и гостей.

японцев, которые отдают приоритет коллективной работе, поиску мудрости не у одного, а у многих.

Здесь все может быть в помощь, тем более что лучше вас ваше предприятие не знает никто. И по этой же причине никто не должен вам диктовать, как и что делать. Скорее направлять, советовать, рекомендовать. Каждое предприятие уникально, и совершенствование процессов тоже.

Уникальна история компании, ценности и смыслы сотрудников, уникальна бизнес-среда, и, конечно же, уникальна роль руководителя.

К ЧЕМУ БЫТЬ ГОТОВЫМ?

К непрерывным изменениям. К открытому признанию проблем и их обсуждению. Большой прозрачности и открытости

в процессах и отношениях, информированию сотрудников о состоянии дел на предприятии. К делегированию полномочий и развитию по горизонтали, формированию поддерживающих отношений, которые способствуют проявлению таланта ваших людей. Отказаться от привычки «тушить пожары» и настраивать всех на предупреждение проблем. К необходимости чаще быть со своими людьми.

Бережливое производство невозможно построить снизу, без вовлеченности первого лица и его искренней заинтересованности. Точка.

Иначе мы будем свидетелями очередной моды на очередные заморские фишki и в который раз убедимся в непостижимости собственного национального пути. ■

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМАНДЫ В ГОССЕКТОРЕ

Применяются ли бизнес-инструменты в госуправлении,
и перспективна ли такая интеграция?



На вопросы отвечает ◉

ДЕНИС ЕГОРОВ

★ Нижний Новгород

Министр экологии и природных
ресурсов Нижегородской области

— Многие скептически относятся к идее команды, особенно в госсекторе. А как вы считаете?

— Я с этим не согласен. Каким бы хорошим специалистом ни был руководитель, без командной работы не добьешься даже половины успеха, не сможешь сделать то, что должен.

— Поделитесь, пожалуйста, впечатлениями о проекте «Развитие управляемых команд Нижегородской области».

— В подобном проекте я принимал участие впервые, по крайней мере, впервые в таком формате. Он помог сформировать эффективную команду.

В процессе подготовки я лично отбирал людей, которые будут участвовать во всех трех сессиях. Сознательно при выборе не опирался на их должности, и в основном ими были рядовые специалисты из различных отделов. Я хотел, чтобы в команду вошли представители всех подразделений.

Впечатление очень хорошее. На тот момент я проработал в министерстве меньше года, и лично для меня главным стало то, что удалось

познакомиться с сотрудниками, с которыми я до этого не взаимодействовал.

— Что в проекте вам показалось наиболее ценным?

— Оказалось, что за очень короткий срок можно сформировать сплоченный коллектив из людей, которые изначально ничего не знали о программе и никак не взаимодействовали между собой. Люди из разных отделов стали сплоченной командой всего за три сессии, которые проходили в течение двух месяцев.

Самым ценным стали инструменты решения тех или иных проблем. До этого я о них не знал, и они будут очень полезны. В этом году обязательно буду применять все эти методики.

— Некоторые считают, что для госслужбы не подходят методы развития, которые работают в бизнесе. Как вы считаете, насколько эти методы адаптированы под госсферу в проекте, в котором мы участвовали?

— Я считаю, что все программы и обучающие игры, которые фигурировали в проекте, можно применять абсолютно везде, в том числе на госслужбе. Планирую в этом году внедрить для каждого сотрудника ключевые показатели эффективности, на основании которых будут выплачиваться премии, и уже занимаюсь этим вопросом.

Я уже работал по такому принципу в атомной отрасли: у каждого сотрудника были клю-

чевые показатели эффективности, и я сам их разрабатывал для своих подчиненных. Это очень эффективный механизм. Это помогает видеть цель и показатели работы команды.

Например, мы выбрали цель на этот год — укрепление государственного регионального экологического надзора. Не все сотрудники связаны с экологическим надзором, но я поставил себе задачу создать командный показатель для всех. Чтобы все сотрудники министерства понимали эту цель и принимали участие в ее достижении.

— Как вы считаете, насколько было бы полезным дальнейшее развитие этого проекта для команд Нижнего Новгорода и других субъектов Российской Федерации?

— Очень полезно. В программе принимали участие три министерства, сотрудники трех министерств. Как я понимаю, были отобраны те министерства, в которых министр был выбран на основании участия в Команде Правительства,



в результате конкурсного отбора, в котором я принимал личное участие. Это региональные министерства экологии и природных ресурсов, культуры и социальной политики.

То, что наш губернатор, Глеб Сергеевич Никитин, выбирал руководителей в органах исполнительной власти по такому принципу, — это полезная практика, и она продолжается. ■



НАТАЛЬЯ АНТОНОВА

Партнер «Центра командных компетенций»

С Денисом Борисовичем мы познакомились на проекте «Развитие управленческих команд Нижегородской области». Он участвовал в нем с командой, которую отобрал для пилотного проекта по развитию управленческих команд госслужащих России.

Мне хотелось пообщаться с ним по ряду причин. Во-первых, на момент старта проекта он всего несколько месяцев возглавлял министерство. Проект обеспечивал более глубокое знакомство с командой не только в оперативной деятельности, но и в реализации национальных проектов и решении задач государственного экологического надзора и контроля.

Вторая причина: меня очень вдохновило то, как сотрудники министерства работают над национальными проектами,

какие уникальные решения применяются в Министерстве экологии Нижегородской области.

Денис Борисович — руководитель, который пришел в госслужбу из коммерческой сферы, и мне хотелось узнать об особенностях работы управленца на госслужбе. Чем отличается руководитель, лидер в госслужбе от лидера в коммерции, и каким образом работа с командой проекта поможет быть эффективным руководителем?

Проект реализовал РАНХиГС совместно с «Центром командных компетенций» от идеи до воплощения. Это пилотный проект развития управленческих команд на госслужбе в министерствах Российской Федерации. Наша цель — помогать руководителям, которые управляют министерствами, ведомствами и муниципальными образованиями, быть более эффективными и самостоятельно находить возможности для развития.

СЕРВИС ТАПОЧНОЙ ДОСТУПНОСТИ. БИЗНЕС В НОВОСТРОЙКАХ

Чего хотят современные жители от застройщиков,
и кому это может быть выгодно?



МИКАИЛ НАМАЗОВ

★ Пенза

Директор по маркетингу
и продвижению группы компаний
«Территория жизни»

ОТ «ЗАСТОЙКИ» К «ДЕВЕЛОПМЕНТУ»

Понятие «спальный микрорайон», название которого отражает концепцию его строительства, уходит в прошлое. В современных жилых комплексах уже не только nocturne. Человек 21 века не так привязан к месту работы, как к месту жительства. В новых микрорайонах его жители живут, развлекаются, трудятся, налаживают контакты. Они не хотят ехать через весь город за покупками или услугами. Поэтому просто построить дом сегодня не достаточно. Современный тренд строительства ЖК заключен в концепции mixed-use девелопмент. Это когда застройщик, а точнее уже девелопер, создает среду обитания: с игровыми и спортивными зонами, детскими садами и школами, паркингами, офисными и торговыми помещениями.

Именно концепцию создания комфортной жилой среды группа компаний «Территория жизни» взялась претворять в жизнь. Мы изучили опыт крупнейших российских застрой-

щиков, пригласили ведущих маркетологов страны, которые вывели для нас оптимальное соотношение жилой и коммерческой недвижимости в ЖК «Арбековская застава»: 92% к 8% соответственно. Мы поставили себе цель обеспечить наших новоселов не только качественным жильем, но и сервисом.





ТАТЬЯНА ВЕЧАНОВА

Менеджер по продаже
коммерческой недвижимости
группы компаний «ТERRITORIЯ
жизни»

В 2019-ом в ЖК «Арбековская застава» открылся продуктовый магазин, аптека, семейная фитнес-студия, кулинария. В ближайшее время планируется открытие салона красоты, студии флористики, туристического агентства. Сейчас два крупных ритейлера конкурируют за помещение в 1.000 кв. метров. Так что во второй половине года здесь появится супермаркет. Ещё один в апреле заработает в торговом центре, расположенному рядом с микрорайоном. Примечательно, что одними из первых в жилом комплексе открылись сразу 2 агентства недвижимости. Это говорит о том, что в нашем микрорайоне уже зарабатывают.

ЗА ПОКУПКУ КВАРТИРЫ — СЕРВИС В ПОДАРОК

Философия сервиса сегодня работает и в вопросах реализации коммерческой недвижимости. Просто выделить помещение не сложно, но оно должно быть удобным. Большинство коммерческих помещений — площади на первых этажах жилых домов, которые сразу спроектированы как нежилые, их не нужно переоформлять.

К слову, вход в нашу коммерцию с уровня земли, что делает ее, в буквальном смысле, более доступной. У каждого помещения свой отдельный вход. Покупателю мы передаем их с предчистовой отделкой — предпринимателям остается только оформить финальный дизайн своего помещения. Плюс на фасадах есть готовые площади под размещение вывесок.

Главное для любого бизнеса — это рынок сбыта. Потенциальная аудитория для предпринимателей в Арбековской заставе — около 16 тысяч человек. Непосредственно в самом жилом комплексе сегодня проживает 3 тысячи человек. В этом году мы заселяем сразу 6 домов. Количество жителей достигнет 6-ти тысяч из 9,5 тысяч, которые будут проживать в 7-ом микрорайоне по завершению строительства. Прибавьте к этому 5,5 тысяч жителей 6-го микрорайона, расположенного через дорогу. 80% тех, кто купил наши квартиры — это семьи с детьми. Возраст новосёлов: 25-45 лет — молодая, активная, платёжеспособная аудитория, сосредоточенная на одной территории. Ее не нужно искать.

Кроме того, у микрорайона очень удобное расположение и хорошая транспортная доступность, до него можно добраться по двум проспектам — Строителей и Победы.



Плюс к тому, у нас очень широкая «продуктовая панель»: коммерческие помещения от 30 кв. метров до 2.000 кв. метров. С недавних пор квадратные метры для бизнеса можно приобрести в ипотеку. Часть помещений расположена на первых этажах жилых домов, часть в нежилых объектах. Вместе с тем, в микрорайоне запроектирован пешеходный бульвар. На нем мы разместим точки импульсной торговли:



чтобы люди вечером, гуляя с детьми, могли что-то купить — кофе, чай, булочки.

КЕЙС №1. МАГАЗИНЫ «ТАПОЧНОЙ» ДОСТУПНОСТИ

Магазины «тапочной» доступности будут работать в трех домах категории smart+, расположенных вдоль пешеходного бульвара. В магазин на первый этаж жители смогут спуститься на лифте, буквально «в тапочках» — отсюда и название. Рядом паркинг, а значит, пешеходный и автомобильный трафик будут максимальными.

На первом этаже домов категории smart+ есть два отдельных помещения в торце, а остальные 800 квадратных метров — единая площадь. Здесь может расположиться либо один большой магазин, либо много маленьких точек галерейного типа со стеклянными перегородками.

В каждом из трех домов будут магазины одного профиля. Например, в одном продуктовые, в другом — одежда, в третьем — точки социального назначения, та же почта.

КЕЙС №2. ПАРКИНГ: АВТОСЕРВИС, ХРАНЕНИЕ, РАЗВЛЕЧЕНИЯ

Помимо гостевых парковок во дворах, в ЖК «Арбековская застава» строятся паркинги. Мы выступаем за то, чтобы машин во дворах было как можно меньше. Это безопасно для де-

тей, да и машины застрахованы от попадания футбольного мяча в лобовое стекло. До детского сада и школы можно дойти пешком.

Машину можно оставить в охраняемом паркинге. Их в жилом комплексе «Арбековская застава» будет три. В каждом 6 этажей по 2.000 квадратных метров. Здесь можно купить парковочные места разной площади: как под обычный седан, так и под большой внедорожник. Есть и совсем небольшие парковки — под мотоциклы и квадроциклы. Цена более чем приемлемая — от 380 тысяч рублей. На первом этаже запроектированы помещения под автомойку, детейлинг-центр или станцию техобслуживания.

Рядом с одним из паркингов проходит трасса М5, поэтому мы хотим предложить коммерцию в нем транспортным компаниям. Въезд фур в город ограничен. Логистический центр в Арбековской заставе решает эту проблему.

Верхние этажи, уверен, будут востребованы для развлекательных зон — лазертага, гольфа или квестов. Сегодня это очень популярные услуги, поэтому мы советуем уже на этапе строительства бронировать эти помещения.

Еще одна идея использования пространства паркинга — создание в нем системы



хранения шин, велосипедов, лыж, санок и других крупногабаритных вещей, которые обычно выносят на балкон, чем портят облик жилого дома. Этот сервис очень популярен в США и в Европе, а также в крупных российских городах.

КЕЙС №3. КОММЕРЦИЯ В ДОМЕ МЕЖДУ ДВУХ ШКОЛ

При составлении маркетинговой концепции по продаже коммерческой недвижимости мы постарались учесть все преимущества наших помещений.

Так, например, 9-ое строение, которое в ближайшие месяцы мы начнём заселять, расположено между двух школ: в 6-ом микрорайоне она уже возведена, строительство в 7-ом запланировано на ближайшие 2-3 года. Этот дом идеально подходит для открытия в нем магазина канцтоваров, фотоцентра, «развивашек» или центра дошкольной подготовки. Владельцам такого бизнеса мы готовы предложить особые, более выгодные условия покупки коммерческих помещений. ■

По вопросам покупки
коммерческой
недвижимости звоните
+7 (8412) 39-00-00

Сайт:
территорияжизни.рф


**ТЕРРИТОРИЯ
ЖИЗНИ®**

Реклама

КАК СОЗДАЮТСЯ ИГРЫ

Игры для мобильных устройств и социальных сетей — специфический рынок, который продолжает расти и который обеспечивает людей интересным досугом и интересной работой. Как на этом рынке чувствуют себя компании, каковы его особенности и перспективы?



ВЛАДИМИР РОЗОВ



Руководитель студии BIT.GAMES
компании MY.GAMES



СЕРГЕЙ ВОЯЧЕК



Руководитель компании «Тортуга»

НАЧАЛО И РАЗВИТИЕ

Сергей

Почему я начал заниматься играми? Я пришел в программирование с желанием создавать игры. Свою первую игровую программу я перепечатал с книжки задолго до создания компании, еще в начальной школе — перепечатал с ошибками, она не заработала, и пришлось вникать, разбираться. Уже после окончания университета я увидел в разработке игр большой потенциал для бизнеса и понял, что мое хобби может стать дальнейшей профессией.

«Тортуга» началась десять лет назад, тогда «ВКонтакте» запустили возможность интеграции со сторонними разработчиками: у компаний появилась возможность получить доступ к аудитории, платежам, соци-

альным связям и на этом построить свой продукт.

Первая наиболее успешная игра в «ВКонтакте» — «Счастливый фермер» от компании «i Jet Media», причем первоначально это была российская локализация китайской игры. Она выстрелила резко, мы увидели большой пользовательский интерес по счетчику установок игры. Мой партнер Сергей Парамонов на одной из конференций где-то в кулуарах услышал об успехе «Фермы»; мы изучили ее, поняли, что в ней нет ничего сложного, и решили пробовать сделать нечто подобное.

До этого мы занимались социальными сервисами, разрабатывали сайты, как тогда говорили, «веб 2.0 проекты». Нас было трое, мы уволились с работ, в качестве офиса использовали двухкомнатную квартиру, финансовый запас был более чем скромен.

Выбор идеи для первой игры пал на пиратскую тематику — пиратский дух был нам близок, — и за полтора месяца мы сделали нашу первую игру «Веселый Роджер».

Игру делали из последних сил и на последние деньги, поэтому не было желания затягивать разработку, мобилизовались максимально. И в течение двух-трех месяцев после запуска заработали крупные деньги, получили первую аудиторию — несколько миллионов пользователей. Это был успех.

В продолжение пиратской темы решили назвать компанию «Тортуга», в честь острова в Карибском море, служившего в XVII веке негласной пиратской столицей. Сейчас работаем на весь мир, хотя основная наша аудитория — из России и стран СНГ.

Владимир

В самом начале, в 2002 году, в компании было всего четыре человека. К моменту разработки первой игры мы уже делали высоконагруженные сайты, медиапроекты и визуализации архитектурных решений — весь этот опыт позволил в 2007 году выиграть тендер на разработку игры. Она была объемной, и мы закончили ее только в 2010-м — а с 2010-го стали делать приложения для социальных сетей.

Сейчас в работе три проекта. Один из них — это поддержка и развитие нашего старого хита, игры «Домовята». В 2020 году ему исполняется 10 лет. Другой проект — «Гильдия героев». Он сразу разрабатывался для мобильных устройств, и если «Домовята» до релиза мы делали 3-4 месяца, то его готовили год. С тех пор он развивается четыре года, добавляется новый функционал. Проекты очень разные — и по сути, и по наполнению.

На сегодняшний день в штате около восьмидесяти человек, все работают в одном офисе. С 2018 года мы являемся частью MY.GAMES (входит в состав Mail.ru Group), но даже до того, как войти в холдинг, мы работали на весь мир, делали игры не только для России.



Игра «Домовята» от BIT.GAMES



Игра «Аватария» от компании «Тортуга»

ПРОЕКТЫ И АУДИТОРИЯ

Сергей

Сейчас в работе несколько игр. Один из последних выпущенных интересных для меня проектов — сборник визуальных новелл «Однажды». Это отдельный нетипичный игровой жанр. Первоначально, были сомнения — браться или нет, но после запуска пилотной версии мы увидели потенциал и интерес пользователей. Визуальная новелла — синтез книги и игры, где мы снабжаем повествование графикой, эффектами, но главное — даем читателю право выбирать дальнейшее поведение героя в ключевых ситуациях. На Западе этот жанр сейчас весьма популярен, появляются конкуренты и на русскоговорящем рынке.

До визуальной новеллы была большая история с проектом «Аватария». Его мы начали запускать с социальных сетей, также он есть и на мобильных платформах. Тоже довольно нетипичная игра: виртуальный мир, в основном для подростков — с дизайном одежду и интерьеров, конкурсами, онлайн-чатом. В свое время он очень хорошо зашел, мы были топ-1 во многих социальных сетях — «Одноклассники», «ВКонтакте», получали награды. Игра до сих пор имеет свою аудиторию, мы поддерживаем ее на протяжении восьми лет.

Рынок по-прежнему растет, и во многом за счет увеличения играющей аудитории — это основной драйвер. Если раньше геймерами были в основном подростки, то сейчас охвачены практически все возрастные и социальные группы, все профессии. Это происходит за счет распространения гаджетов: основной прирост пользователей у нас — игроки на мобильных платформах.

Портрет аудитории меняется. Появляются новые жанры, например, простые головоломки, которыми можно занять время в транспорте. Один из последних трендов — гиперкэжуал, максимально простые по механике игры с «залипательным» эффектом: попасть ножом в мишень, «провести» шарик, обойти препятствие. Принцип такой игры может осилить каждый, что дает возможность максимального охвата аудитории, ведь всем нам иногда хочется как-то убить немного времени.

Владимир

У нас разные игры, разные платформы — и разная аудитория. Для «Домовят» это женщины старше 35 лет, причем только из России и оклорусского пространства, потому что нигде больше такой контент непонятен. Даже в славянских странах Европы эта игра не стала популярной, не была принята.



«Гильдия героев» больше для мужчин. Она популярна во всем мире, но большая часть аудитории в России, потому что мы выкладывали, тестировали и дорабатывали ее сначала в России и только потом открыли на весь мир — США, Германия, другие страны.

Мы переводим только язык, но если игра содержательная, с историями, ее надо полноценно адаптировать. У нас есть опыт общения с другими разработчиками, и они говорят, что, например, для Японии и Китая игра адаптируется по-разному, потому что культуры абсолютно разные. Допустим, в Китае кимоно предназначено для одного события, а в Японии похожее кимоно используется для другого случая.

Об успехе игры можно говорить только постфактум. Многое зависит от стартовых условий. Например, если сегодня выпустить такую игру, как «Домовята», она не будет интересна, но в 2010 году было свободное окно: подобные игры только появились в «Одноклассниках», их было мало, у пользователей была большая жажды, они хотели чего-то нового.

Тогда пришло много игроков. Наша игра была нишевой, никто не делал игры на основе русского фольклора, поэтому она стала успешной. Наверное, кто-то вдохновился и успехом «Домовят»: сегодня много игр околославянской тематики, много игр такого же плана про питомцев, поэтому сейчас такому продукту уже труднее будет стать успешным.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ И АТМОСФЕРА

Сергей

Несколько лет назад мы отказались от термина «отдел». У нас есть проектные команды. Все люди, работающие над одним проектом, составляют одну команду и взаимодействуют друг с другом. Есть отделы обеспечения, бухгалтерия, но вся основная работа проходит именно в командах.

Я считаю, что великие продукты создаются великими командами. Не очень представляю, чтобы неэффективная команда выпустила гениальный продукт. В первую очередь, мы

должны построить команду, и потом уже эта команда имеет шанс создать успешный продукт, не наоборот.

Обстановка в офисе и атмосфера в команде — это важно. Хотя есть тенденция, что разработка ИТ-продуктов становится распределенной, люди не всегда хотят находиться в офисе, но именно работая бок о бок, в одной команде, удается добиться большей синергии и большего эффекта.

У нас в офисе работает около 50 человек, а с рядом специалистов мы сотрудничаем удаленно на разных условиях — фриланс или удаленные сотрудники: те, кто оформлен в штат и работает из других городов и стран. Таких у нас более 30 человек.

Многое упирается в кадровый вопрос. Основная конкуренция за кадры — с пензенскими компаниями, это не новость в ИТ-сфере.

Владимир

У нас в компании есть деление по проектам, и есть сервисная служба — люди, которые занимаются техникой, кадрами, событиями в компании, содержанием офиса.

Внутри команд тоже есть деление. Артисты, которые занимаются созданием графического образа, моделиеры, которые делают трехмерные модели, аниматоры, которые заставляют все это двигаться. Есть гейм-дизайнеры — те, кто определяют, о чем игра, как работают ее основные параметры; программисты, которые соединяют идею гейм-дизайнеров и воплощение этой идеи художниками, заставляют все это работать на устройствах; маркетологи, которые, кроме всего прочего, определяют, как игра будет монетизироваться; тестировщики, которые проверяют качество; комьюнити-менеджеры, которые работают с аудиторией, выявляют потребности и обрабатывают запросы. Наверняка я про кого-то забыл :)

Мы позиционируем себя как «семейная» компания, для нас сотрудники — это коллектив друзей. Нет такого, чтобы кто-то спускал сверху правила и всех давил ими. Да, правила нужны, но в основном работа над проектом



становится эффективной только в том случае, если у всей команды есть внутренняя мотивация. Если ее нет у одного человека, это может убить всю работу, и пока он не вклинился и не будет работать вместе со всеми, ничего не поменяется.

У нас, как и в любой компании, есть эйчар (HR), который следит за запросами, за болями. Иногда сотрудники сами пытаются их выявить и «вылечить», иногда руководство подстраивается под какие-то желания. У нас настолько конкурентный рынок, что мы намного больше внимания уделяем удобству сотрудников, нежели в других отраслях.

Кадров не хватает. Те, кто вырастает до профессионала высокого уровня, чаще всего уезжают в Москву или за границу. Те, кто каким-то образом привязан к территории, остаются у нас. В результате за них идет ожесточенная борьба между местными компаниями и федеральными игроками, которые периодически приходят за более дешевой рабочей силой.

ОБУЧЕНИЕ

Сергей

Раньше мы росли органически, приходило несколько человек в год, не было цели быстро вырасти. В последнее время стараемся больше внимания уделять обучению сотрудников, помимо внутренней практики, мы оплачиваем сотрудникам дополнительное обучение, курсы, приглашаем лекторов к нам в офис.

В составе ассоциации SECON мы участвовали в ИТ-лаборатории, и сейчас идет следующий этап нашего эксперимента: мы взяли в штат двух человек из лаборатории, с ними работает наш опытный сотрудник. И у них есть конкретная задача, они разрабатывают полноценный продукт, который мы будем запускать на рынок. Проверим, может ли работать эта модель.

К сожалению, у нас нет конкретной программы, которая могла бы из любого желающего сделать нужного нам специалиста, но в любом случае человек, который приходит работать, обучается. В каждой компании

свой набор технологий, программного обеспечения, соглашений, принципов разработки. Любой, приходя к нам, будет перенимать опыт, узнавать наши ноу-хай. Всегда есть куратор, который помогает разобраться, люди могут работать над какой-то задачей в группах, для программистов это «парное программирование».

Владимир

Мы поощряем обучение. Например, оплачиваем курсы английского языка: наша отрасль развивается быстро, и все материалы о разработке игр прежде всего выходят на английском. Нужно быть на острие, поэтому у сотрудников есть личные бюджеты, в рамках которых они могут посещать тренинги, курсы и конференции.

Еще один формат обучения — «Игрохаб». Мы проводим бесплатные митапы, встречи разных форматов, чтобы популяризировать нашу сферу, чтобы люди знали, что у нас в городе есть разработчики игр, знали, какие роли здесь есть. Это интересно и для под-



Выставка на местной конференции для программистов SECON.

растущего поколения, и для практикующих специалистов: например, человек работает программистом в банке, но ему всегда была интересна тема игр — он может прийти и узнать, что здесь происходит.

Сначала это были лекционные встречи, потом практикумы, потом лабораторные занятия. С начала 20-го года мы будем проводить школу креатива: занятия для маркетологов, которые хотят научиться работать в сфере игр по привлечению пользователей, будут курсы для видеомонтажеров, видеорежиссеров, дизайнеров. Сейчас сделать игру недостаточно, надо привлекать аудиторию — как раз с помощью рекламных роликов в других приложениях, других играх.

Также в рамках совместной программы Mail.ru Group и ПГУ мы проводили семестровые курсы дополнительного образования для студентов. Они длились с сентября по декабрь. В образовательных учреждениях по умолчанию не уделяют внимания популяризации этой сферы. Кто, если не мы, будет этим заниматься?

ТЕНДЕНЦИИ

Сергей

Игры — это часть большой индустрии развлечения. Если раньше индустрия больше была представлена пассивным потреблением — прослушивание музыки или просмотр фильмов, то сейчас это все больше интерактивное взаимодействие, игровой формат. Игры и игровые компании конкурируют друг с другом и с другими сервисами за внимание пользователей. Пока количество часов, которые пользователи проводят «в смартфоне», растет, мы можем говорить о том, что общий объем игрового рынка будет расти.

Сейчас много говорят о том, чем человеку заняться в обществе будущего, когда машины будут работать за него. Думаю, такой бум на игры был бы невозможен в средние века, когда надо было работать по 12–15 часов на фабриках или полях. Сейчас рабочий день значительно гуманнее, и у человека есть свободное время, которое

можно потратить на отдых, развлечения. Если появятся какие-то новые способы заполнить это время, наверное, внимание к играм уменьшится. Но если человек победит свою страсть к играм, то только за счет какой-то новой страсти. Я не вижу других вариантов.

Недавно чемпион по игре в «Го» Ли Седоль завершил профессиональную карьеру, заявив, что не может победить искусственный интеллект. Подобное произошло в шахматах еще в 1997 году, тогда победа Deep Blue над Гарри Каспаровым обозначила большой вопрос для нашего и следующих поколений: каково место человека в эпоху машин?

Владимир

Тенденции определяются, прежде всего, аппаратными возможностями. Сначала были РС, портативные консоли. Появились мобильные платформы — игры переориентировались на них, потом социальные сети. Не было возможности играть с друзьями — вот она появилась. На сегодня, наверное, социальные сети находятся на стадии стагнации, они уже не растут сильно.

Появляются новые платформы. Например, все больше внедряются голосовые интерфейсы, умные колонки от Гугла, Яндекса и Амazona. И вполне возможно, что скоро появятся и игровые приложения, которыми можно будет управлять голосом.

Все больше развивается виртуально обработанная реальность. Пока это еще не настолько удобно для обычного пользователя, нежели поиграть на телефоне. Но кто знает, может, скоро придумают такие устройства, которые позволят обрабатывать красивую картинку с высоким быстродействием.

Я не фаталист и на горизонте своей жизни не вижу таких проблем, связанных с искусственным интеллектом, которые могут нам помешать. С другой стороны, можно вспомнить Нассима Талеба, который писал, что черный лебедь появляется внезапно, когда никто ничего похожего не ждет. Кто знает, к чему приведет всеобщее увлечение искусственным интеллектом? ■

КИБЕРСПОРТ КАК РЕАЛЬНЫЙ БИЗНЕС

Некоторые компьютерные игры уже называют киберспортивными шахматами. Здесь исход борьбы решают не клики мышки, а заранее продуманная стратегия. Как побеждать не только в киберспорте, но и в кибербизнесе, рассказываем на примере истории успеха Антона Абрашкина — предпринимателя, генерального директора компании «Лафайет», основателя и руководителя киберлаунджа Bad Bear.



КСЕНИЯ СОЛДАТКИНА

★ Пенза

Главный редактор журнала
«Секреты бизнеса»

ИГРЫ «ВЖИВУЮ»

В детстве у Антона было хобби: коллекционная карточная игра. В отличие от его лучшего друга, который увлекался ей как игрок, нашему герою хотелось в этом участвовать с точки зрения организации.

В 2010 году после университета встал выбор — работать на кого-то или на себя. Выбор был сделан в пользу своего дела, и вместе с друзьями Антон открывает «Гиперион», первый в Пензе клуб настольных игр. Арендовали первое помещение в 40 квадратных метров, закупили столики и стулья, стали каждый день проводить игротеки. Сначала собирались только друзья, потом стали приходить и незнакомые.

Каждую неделю проходили турниры по «Спортивной мафии», где участники стремились стать лучшими и показать себя как профессионалы, а не просто повеселиться. Это

вектор всех направлений, в которых работает Антон Абрашкин: серьезный подход к вещам, которые многие считают развлечением.

Клуб довольно быстро стал популярным, и было принято решение расширяться — так появился второй «Гиперион» площадью 120 квадратных метров в микрорайоне Арбеково. Но местоположение оказалось проблемой, и примерно через год его закрыли. Зато именно тогда стало понятно, что основную прибыль приносят продажи, на тот момент не основной вид деятельности.

Тогда Антон запускает в центре города, в торговом центре «Высшая лига» розничный магазин настольных игр с новым названием — Hobby Games. Затем открывает новые точки в торговом центре «Коллаж» в Пензе и в других регионах: в Саранске, Ульяновске и Щелкове (Подмосковье).

КИБЕРСПОРТ

После настольных и ролевых психологических игр Антона заинтересовал киберспорт. К этому направлению он шел долго, внимательно изучал опыт других стран: в США, Европе и Китае настоящий бум на открытие подобных точек.

За 10 лет было перепробовано много форматов работы, и в 2019 году остановились на достаточно «легком» варианте: киберлаундж — это место, где можно поиграть в компьютерные игры и расслабиться, но одновременно это и площадка для мероприятий. Первым местом такого формата в Поволжье стал город Пенза с проектом под названием Bad Bear на улице Московской.

Сейчас в работе новое направление: в «Высшей лиге» запускается проект «Кибернетика». Здесь предполагается исключительно спортивный формат, акцент на командную игру. Обычно люди приходят компаниями, игрокам даются игровые аксессуары премиум-качества: например, клавиатуры стоимостью от 5 до 10 тысяч.

Киберспорт здесь — спорт в прямом смысле: просчет, логика, стратегия и реализация, а главная задача — не расслабиться, а бросить себе вызов. Киберспортсмен — это не любой человек, сидящий за компьютером. Он тренируется уже не для удовольствия, а для достижения высот.

В планах задействовать и подрастающее поколение, показать основы работы в команде, а также ввести стипендии, чтобы мотиви-

НЕ ТОЛЬКО ИГРЫ

Параллельно развивались и другие направления. Например, Антон участвовал в запуске открытого пространства «Сфера» в ГАУ ПО «Многофункциональный молодежный центр Пензенской области». Оно задумывалось как бесплатная альтернатива анти-кафе, с концертами, кинопросмотрами и игротекой.

Также Антон Абрашкин делал площадку для квестов в реальности «Сайлент Хилл» и участвовал в благотворительной деятельности совместно с Пензенским детским фондом.



ровать талантливых игроков — и показывать родителям, что есть организации, которые поддерживают таких людей.

КИБЕРБИЗНЕС

Антон рассказывает, что никогда не боялся конкурентов. Если кто-то сделал лучше, то почему и мы не сможем сделать еще лучше? Конкуренция — это двигатель, от нее всегда выигрывает потребитель.

В отрасли много подводных камней, и из-за этого сложно прогнозировать ее развитие. Нет готовых схем, и приходится подходить творчески. Никто не знает, какой ценовой политики нужно придерживаться, при этом разброс по качеству сервиса очень большой.

Ниша не заполнена. Кто-то пытается вернуть компьютерные клубы формата 2000-х, но мир уже поменялся: теперь это не «тусовки», а скорее спортивная секция, как по боксу или фигурному катанию.

Сейчас идет сильный сдвиг. Некоторые киберспортивные трансляции по количеству просмотров в России догнали хоккей, там появляются деньги, компании хотят размещать рекламу для этой аудитории.

Антон Абрашкин надеется, что киберспорт в ближайшее время встанет в один ряд с олимпийскими играми, и все к этому идет. В мире отношение к нему давно поменялось, но мы еще на пороге становления этой сферы, идем по стопам Японии, Кореи и теперь уже европейских стран. ■

Реклама

РИТЕЙЛ: КАК УВЛЕЧЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Как повысить выручку региональной розничной сети и разработать продукт, которым заинтересуются другие регионы и федеральные игроки, а в перспективе даже мультстудии?



СЕРГЕЙ КОМЛЕВ

★ Пенза

Руководитель группы компаний INKOM

С ЧЕГО ВСЕ НАЧАЛОСЬ

В группе компаний INKOM достаточно много направлений, порядка девяти, и наш основной профиль — ИТ-разработка. Моя философия — проекты полного цикла: мы сами разрабатываем продукты и сами их продаем.

Например, одна из наших компаний делает и продает набор виджетов для интернет-маркетинга. Есть направление 3D-моделирования, студия, которая делает визуализацию мебели кузнецких и пензенских компаний.

В 2016 году мы познакомились с пензенской компанией, которая занималась дополненной реальностью. Я увидел, что у них хороший продукт, но проблемы с продажами, и предложил им войти в нашу группу компаний. Они, недолго думая, согласились.

Сначала мы выстроили отдел продаж для их готовой продукции, раскрасок с дополненной реальностью. В ходе работы мы более точно определили аудиторию, поменяли формат, переделали раскраски в открытки, разработали новых персонажей. Эта продукция продается уже третий год.

Потом мы разработали готовое решение по набору этих полиграфических изделий, открыли франшизу по России и решили выйти в розницу. Сеть «Караван» взяла наш товар на реализацию в предновогодний период, и при знакомстве в ходе разговора директор, Елена Учайкина, предложила: «Давайте придумаем с ними акцию, когда что-тодается в подарок?»

MAGIC LAND: ПЕРВАЯ ПРОГРАММА ЛОЯЛЬНОСТИ

Мы изучили вопрос, подняли много зарубежных материалов и поняли, что в России нет компаний, которые разрабатывают геймифицированные программы лояльности.

Где-то за месяц-полтора мы собрали все наши наработки, придумали название, разработали логотип, «поселили» всех персонажей на один остров, проработали детали. Для каждого персонажа была разработана анимация в дополненной реальности, у некоторых были свои игры. Так появилась акция Magic Land.

Мы сделали эту программу для «Каравана» на льготных условиях, потому что не гарантировали результат, но нам было интересно. Мы пошли на совместную авантюру, которая в итоге оказалась успешной, за это большое спасибо генеральному директору сети Елене Петрововне Учайкиной и директору по маркетингу Евгению Бурлюкиной.

По ходу реализации мы поняли, что очень важен внешний вид торговых точек. Мы полностью взяли на себя оформление одного ма-



«ОВОЩИ-СУПЕРГЕРОИ»: ПО СЛЕДАМ ПЕРВОГО ОПЫТА

После успеха первой акции началась разработка второй. Мы даже сделали небольшую фокус-группу из детей: показывали картички, анализировали их эмоции, делали выводы, что подойдет, а что нет.

Мы полностью проработали контент. Прописали историю каждого персонажа, создали мультфильм, сами написали для него песню. Сделали комикс с историями каждого персонажа, в который вклеиваются наклейки. Персонажи на них «оживают» с помощью дополненной реальности. Плюс была разработана единая игра.

Четыре месяца адских работ. Подключали дизайнеров из Москвы, Украины, Пензы, из крупных компаний. Чтобы нарисовать историю одного персонажа, уходило до полутора недель, а таких историй 15, плюс мультфильм, плюс программирование дополненной реальности, разработка печатной продукции, сайта и многое другое.

Для кассиров мы сразу разработали скрипты, придумали три простых предложения, которые висели у них перед глазами. «Караван»

газина и презентовали его руководству сети, после чего было принято решение оформить все магазины в таком же стиле. На оформление всех торговых точек сети потребовалось всего 15 тысяч рублей, это стоимость печати полиграфической продукции.

Первая программа лояльности прошла на ура: ее показатели эффективности превышали даже показатели федеральных ритейлеров и их программ лояльности с персонажами известных фильмов и мультфильмов.

В ходе акции мы ежедневно ездили в магазины, делали контрольные закупки, смотрели на реализацию. Для меня важен контроль, важны показатели, по которым можно определить, что мы сделали правильно, а что нужно подтянуть.

После проведения первой акции мы стали четко понимать слабые места ритейлеров. Это человеческий фактор и украшение зала — даже через одну-две недели, когда всем магазинам были выданы комплекты полиграфической продукции, я увидел, что не все магазины были оформлены.



ДМИТРИЙ СМИРНОВ

Технический директор компании
INKOM

Дети любят играть, но они уже ко многому привыкли: к мультфильмам, к «Ютубу», к гаджетам. А дополненная реальность — это нечто новое. Это вай-эффект, когда персонаж из плоского превращается в объемного, причем и для взрослых, и для детей. Это новые ощущения, новый опыт, в том числе игровой опыт, и это всегда интересно. Тем самым мы добиваемся того, что дети вовлекаются, увлекаются, им интересно, и они хотят дальше участвовать в этом мероприятии.

написал дополнение для кассовой программы, которая сама показывала, сколько стикеров нужно выдать.

К этой акции мы подошли очень серьезно. Проработали оформление торговых точек: самостоятельно заказали рекламные стойки в Петербурге, продумали и сделали плакаты А4, А3 и А5 трех видов — напоминающие, с основными правилами, с призывом добраться: «А ты не забыл сделать покупку на 500 рублей?».

В самом начале акции мы написали несложную программу для контроля размещения рекламных материалов внутри магазинов. За два дня до старта акции мы собрали администраторов всех магазинов сети, привезли стойку и весь раздаточный материал, презентовали акцию, ответили на вопросы, дали ссылку и раздали личные пароли каждому администратору для программы контроля, проследили, чтобы они при нас вошли в нее.

Каждый получил по 13 заданий, например, сфотографировать предкассовую зону с плашкой А5. Все до мелочей: нажимаешь на пункты и прикрепляешь фотографии. Был дан срок — за день до старта акции. Программу заполнили на 90%, и только потому, что не всем одновременно привезли стойки. Когда стой-



ки приехали, получилось 100%. Все магазины были украшены за два дня. Маленькая программа принесла большую пользу.

Изначально мы сделали стандартное оформление залов, только плакаты. Но после того как мы проанализировали заграничные кейсы, приняли решение усилить его. Это снова была наша инициатива и наши расходы вне бюджета.

Мы взяли один магазин и наклеили стикеры на пол: два персонажа были с эффектом дополненной реальности — ребенок мог навести телефон и получить картинку в человеческий

ЛАЙФХАК: ТОВАРЫ-СПОНСОРЫ

Основная механика акции проста — за покупку на 500 рублей выдается один стикер. В этой акции его можно было получить еще и за покупку одного товара-спонсора. Бонусы суммировались: например, если купить два товара-спонсора, которые в сумме стоят больше 500 рублей, то выдаются три стикера.

Это анонсировалось везде: на сайте, в печатной продукции, на ценниках товаров-спонсоров. Мы даже сняли видео о том,

как получить больше стикеров, подали это как лайфхак.

Для привлечения товаров-спонсоров разработали отдельные коммерческие предложения для категорийных менеджеров, и они нашли 12 партнеров. В результате они окупили около 30% стоимости всей акции, не успев ее начать. Плюс товарооборот товаров-спонсоров вырос от 5% до 1000%. У «Дикси» в отчете по этому показателю в похожей акции — от 25% до 500%.

ВНИМАНИЕ К СЮЖЕТУ

Нам хотелось сделать эту акцию максимально интересной для детей. Решили сделать не просто коллекцию, но и историю, в которую ребенок мог бы погрузиться и, что очень важно, почувствовать себя причастным к ней.

Отдельный мозговой штурм был посвящен именам и суперспособностям персонажей. Ковбой Чок, Корн Бен (попкорн, кукуруза), Кэролайт (морковь, хранительница света) и так далее. У каждого героя есть свой добрый посыл, например, что нужно защищать слабых.

У всех героев должны быть злодеи, и у нас им стал Мегавирус с армией злобиков, вирусиков. Мы говорим ребенку: «Тебе надо помочь сразиться, овощи не справятся без твоей помощи». Для этого их нужно оживить и победить злобиков в дополненной реальности.

Чтобы достигнуть максимального эффекта, мы сделали общий счетчик побежденных злобиков на сайте, и каждый ребенок делал свой небольшой вклад. В приложении было написано, сколько злобиков побеждено.

Мы пообещали, что когда дети победят миллион злобиков, откроется финальный мультфильм. И они все вместе, в разное время и из разных уголков Пензы, дей-

ствительно победили миллион злобиков. Одним нажатием на кнопку убивалось три злобика, получается, они нажали на эту кнопку более трехсот тысяч раз за полтора месяца.

В завершающем мультфильме говорится, что вся сила Мегавируса была в его злобиках, и каждый раз, когда вы их побеждали, он становился слабее, после чего оказался побежденным.

Планируем делать продолжение акции, подробнее рассказывать истории персонажей, делать дополнительные «фишки», нового злодея. Целевая аудитория нам понятна.

То, что персонажи «не брендовые», мы компенсируем интересной историей, их бэкграундом. Их легко можно представить в диснеевском мультфильме. Вопрос только в том, что они не были показаны на большом экране.

На основе уже проработанной истории можно сделать и мультсериал, мы готовы продать лицензию какой-нибудь мультстудии.

Во время акции мы несколько раз видели в соцсетях (в Инстаграме), что мамы читали детям наши комиксы на ночь, они смеялись над их именами и удивлялись.

рост, мог сфотографироваться с ней или поиграть прямо в магазине.

Плюс мы сделали инновационное на тот момент украшение — флаги, подвешенные под потолок. Теперь во всех магазинах были задействованы пол, стены и потолок. Это достаточно несложные полиграфические решения, но они создают антураж, атмосферу — то, за что мы так боремся.

Как показали наши опросы, именно indoor-реклама (реклама внутри магазина) обеспечивает максимальное информирова-

ние: 95%, и только 5% приходится на рекламу по радио, телевидению и других outdoor-носителей. При этом для размещения рекламы во всех магазинах понадобилось всего 30 тысяч рублей, а на телерекламу была потрачена сумма в 10 раз больше.

По опросам, из пятисот человек вовлечены были 291, 58% — это большой показатель вовлеченности: 10–15% считается очень хорошим результатом.

Были видеообзоры по продуктам, которые делают и профессиональные обзорщики,

и дети. Одна девочка сравнивала Magic Land со скрепышами по некоторым параметрам. Нам было приятно, что нас ставят в один ряд с крупными игроками и что по некоторым параметрам мы выигрываем. Упоминание в соцсетях — важный показатель. Результат акции — не только увеличение товарооборота, но и пиар, упоминания бренда.

Чтобы дополнительно «раскачать» акцию, мы провели розыгрыши. Сделали за свой счет стенд из пластика, с которым нужно было сфотографироваться и выложить фото в «Инстаграм». Раз в полторы недели у нас разыгрывался неплохой приз: тюбинги, самокаты, квадрокоптер, причем все очень хорошего качества.

В НОВЫЕ РЕГИОНЫ

Далее эти акции мы стали продавать в другие регионы. Мы посещали тематические выставки, нашли и связались со всеми региональными сетями в крупных городах России, Беларуси и Казахстана. С Украиной сложнее, но и там пытаемся вести переговоры.

В 2019 году акция прошла в Иркутске, там товарооборот вырос на 10%, и в Норильске, где этот показатель достиг 15%. У «Каравана» был рост в 7%, причем, судя по отчетам федеральных ритейлеров, хорошим считается рост в 3%.

Норильск три раза докупал магнитики и после завершения попросил еще 1000 штук — им писали письма, что дети были расстроены тем, что не собрали коллекцию.

Эти акции мы продаем региональным сетям, но, естественно, смотрим и на федералов. Для нас это новый опыт, который даст большого клиента и даст большую узнаваемость нам как компании и нашему продукту.

Перед каждым новым запуском акция немного эволюционирует. Например, в Magic Land была сложность с кодом активации приложения, который нужно было покупать дополнительно. Мы убрали его, но при этом добавили новых персонажей. В «Овощах-супергероях» появятся «золотые стикеры» с ценныхми призами: от телефона до iPad.



Мы плотно работаем с каждой сетью, предоставляем им всем материалы и контент-план, общаемся с маркетологами, еженедельно контролируем процесс. Если возникают проблемы или показатели слишком низкие, мы выясняем, на каком этапе происходит сбой, и помогаем решить проблемы. Для маркетологов региональных сетей делаем статьи на сайте: рассказываем о кейсах и объясняем механику работы.

Для разработки и проведения программ лояльности мы создали новый бренд — Retail Loyalty, сделали сайт на двух языках. Наша задача — выйти на заграничный рынок. Дополненная реальность на европейском рынке будет востребована, скорее всего, даже больше, чем у нас, потому что там вовлеченность детей в девайсы выше.

В России мы продвижены инноваций, самого принципа дополненной реальности. Она встречается редко и в основном в сегменте B2B, на выставках или в оборудовании. В детском сегменте мы первопроходцы. ■

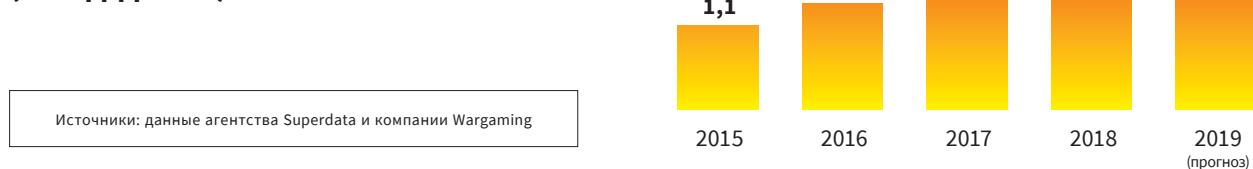
ИГРЫ В ЦИФРАХ

РЕЙТИНГ СТРАН ПО ВЫРУЧКЕ В ИГРОВОЙ ИНДУСТРИИ (2018)

№	Страна	Население (млн чел.)	Выручка (млрд долл.)	На душу населения (долл.)
1	Китай	1420,1	36,5	25,7
2	США	328,9	35,5	108
3	Япония	124,8	18,7	149,7
4	Республика Корея	51,7	6,2	119,8
5	Германия	83	5,7	68,9
...				
11	Россия	146,7	1,7	11,3

Источник:
Newzoo

СОВОКУПНАЯ ВЫРУЧКА ОТ КОМПЬЮТЕРНЫХ, КОНСОЛЬНЫХ И МОБИЛЬНЫХ ИГР В РОССИИ (МЛРД ДОЛЛ.)



ОБЪЕМ РЫНКА НАСТОЛЬНЫХ ИГР В РОССИИ (МЛРД РУБ.)



РОСТОВЫЕ КУКЛЫ: ОТ КАРКАСА ДО МЕЖДУНАРОДНЫХ БРЕНДОВ

Что общего между «живым» стаканом кофе и львом-талисманом спортивной команды? Обязательно ли делать «супер круто», чтобы работать с крупнейшими заказчиками — например, с Олимпийским комитетом, ГУМом или посольством Южной Кореи? И в чем секрет компании из Пензы, которая называет главным конкурентом в России только самих себя?



МАКСИМ МИЛОВАНОВ

★ Пенза, Москва

Предприниматель, руководитель
компании «Промокостюм»

ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ

В 2010 году у нас было рекламное агентство. Мы занимались разными направлениями, исходили из потребностей клиента, в основном специализировались на сувенирной продукции и промоакциях.

Однажды к нам обратилась Proctor & Gamble: им нужна была ростовая кукла. Мы выполнили заказ, через некоторое время сделали несколько похожих — и забыли, потому что это не было нашим профилем.

В 2014-м, в кризис, рынок бизнес-сувениров сильно упал. Во-первых, поднялся курс доллара, и цены заметно выросли. Во-вторых, на складе у поставщика постоянно не было

продукции, а у заказчиков не было денег: когда с трудом выплачиваешь зарплату, не задумываешься о сувенирах с логотипом.

Встал вопрос, чем заниматься дальше. В 2014-м или в 2015-м ко мне по рекомендации обратился заказчик, которому нужна была кукла-огнетушитель. Так от сувенирки я начал переходить к ростовым куклам.

Если бы изначально можно было отдать такие заказы на аутсорс, я бы с удовольствием это сделал. Считаю, что компания не может заниматься всем. Но получилось так, что отдать было нельзя, а шить в Китае было бы слишком долго. Куклы нужны к мероприятиям, как правило, через неделю, две или три, а из Китая они идут около двух месяцев. Пришлось искать швей-надомниц — я не мог снять помещение, и кукол шили на дому.

Оказалось, что швеи — специфический народ. Они часто подводили, вели себя неадекватно, многие пили. Это суровая правда. В



какой-то момент встал вопрос — либо открывать собственное производство, либо закрываться, потому что работать в таком режиме было невозможно. И я запустил производство.

Персонал был нашей основной проблемой. У меня сложилось понимание, что любой руководитель — это человек, который «просеивает через сито»: чтобы найти нужного, порой нужно отсмотреть очень много людей. При этом никто не дает гарантии, что первое впечатление тебя не обманет. Я, как правило, не ориентируюсь на него, только на реальные действия, и лишь спустя какое-то время делаю выводы.

Еще одна проблема заключалась в том, что наша сфера новая, этому нигде не учат. Раньше мне приходилось обучать сотрудников самостоятельно, объяснять технические особенности и тонкости работы с материалами. Это моя боль: я не производственник по своему типу, мне это очень сложнодается, но пришлось вникать, потому что без глубокого понимания я в принципе не могу контролировать работу людей.

Приходилось заказывать книги из Америки, искать материалы, эксперименти-

ровать. Сейчас мы уже знаем, что, например, изолон держит форму лучше, чем поролон, и закупаем его напрямую у производителя, но выяснялись эти тонкости методом проб и ошибок.

Сейчас у меня работает 12 человек. В компании есть четкое деление, каждый занимается своим делом: кто-то отвечает за закупку, кто-то за отгрузку, кто-то за каркас, кто-то за пошив, кто-то за аксессуары. Например, для куклы в виде стакана кофе нужно сначала сделать каркас, а потом обшить его тканью. Для куклы-животного делается каркас головы и обшивается искусственным мехом. Плюс нужны аксессуары, те же перчатки-лапы.

ТОНКОСТИ РАБОТЫ

В 2019 году мы начали работать с очень крупными заказчиками, это скорее даже имиджевые проекты. Поработали с Олимпийским комитетом России, с ГУМом, с посольством Южной Кореи. С ними сложно начать работать, но нас рекомендуют: к нам обращаются Роснефть, ЦСКА, «Пантин», «Новотек», «Фейри».

Не так давно мы отправили три ростовые куклы в Дубай. Им все отказали из-за сжатых сроков, а мы успели. Заказ делался в Пензе, в ночь их погрузили в «ГАЗель» — и в Шереметьево, а оттуда в ОАЭ. Буквально через сутки они оказались у заказчика.

Самое правильное, что изначально я вообще не ориентировался на местный уровень: мы сразу работали на Москву. Сейчас мы производим и в столице, и в Пензе, 80% отгрузок приходится на Москву, остальное — по всей России. Нас знают, и количество произведенных кукол каждый год растет.

Сейчас наш главный конкурент — мы сами. Рынок большой, и для России это новое направление. На Западе у каждого университета, у каждого бренда, у каждой команды есть свой талисман, у нас это только набирает обороты.

С нами конкурируют в основном по цене: у нас нормальная рыночная цена, не самая высокая, но и не самая низкая. Стопроцентного лидера в отрасли нет. Я знаю своих конкурентов, все мы производим сотни кукол в год, но, уверен, никто не производит их тысячами. Рынок при этом большой.

Основных каналов продвижения два. Первый — это интернет, он работает по понятным схемам. А вот с рекомендациями все получается как-то естественно, органически.

У меня сложилось понимание, что в России, если ты делаешь просто хорошо, у тебя уже дела пойдут нормально. Не нужно даже сверхкачество: ты делаешь в соответствии с техзаданием, в оговоренные сроки, и тебя уже рекомендуют. У нас в стране слабая конкуренция в принципе, и если ты даешь нормальное качество, уже будешь лидером.

В интернете у нас работает сайт. Основная фишка — наше портфолио. Люди видят, кто нам доверяет, с кем мы работаем, и обращаются. Иногда какая-нибудь неизвестная студия делает второй, третий и четвертый заказы подряд — и в итоге мы делаем более десятка кукол.

У нас не работают прямые продажи. Мне кажется, они потихонечку умирают. По крайней мере, для нас они не оправдывают трудозатрат. Пробовали работать по выставкам, но это тоже не дало нужного эффекта. Хотя зачастую нашу продукцию заказывают именно к выставкам, продажи на выставках у нас не идут.

КУКЛЫ, В КОТОРЫЕ ИГРАЕТ БИЗНЕС

Ростовые куклы делятся на две большие группы. Есть куклы-продукты: пицца, кофе, яблоко, кукла-телефон, то есть абсолютно все, что более-менее подходит по форме. Однажды у нас заказывали шуруповерт — мне даже в голову не пришло бы, что кому-то может понадобиться ростовая кукла-шуруповерт! Второй вариант — это персонаж: животное или человек.

Кукол активно используют на выставках и в промоакциях. Отдельная ниша — проведение мероприятий от ивент-агентств или частных аниматоров, но это не совсем наш профиль, мы ориентируемся именно на компании и промоакции для них.

Был такой любопытный кейс. Абрау-Дюрсо, производитель шампанского, два года подряд заказывал у нас по три куклы для фестиваля в Сочи BoogelWoogel. В один из дней фестиваля люди спускаются на горных лыжах в купальниках, а в другой — в костюмах.

Как я понял, Абрау-Дюрсо были одними из спонсоров, и они выделились: у них на лыжах и на сноубордах ехали профессиональные спортсмены в костюмах шампанского, и когда мероприятие заканчивалось, они скатывались вниз и с трамплина прыгали в бассейн прямо в костюмах — кто смешнее упадет.

ПЛАНЫ И ВЕКТОРЫ

Одна из интересных возможностей — это пневмокостюмы. Многие не понимают разницы. Ростовая кукла — это когда человек надевает на себя твердый каркасный костюм. Пневмокостюм сделан из ткани, ты надеваешь его, включаешь вентилятор, и он накачивает воздух. Это один из трендов, которые однозначно в ближайшие годы «зайдут».

Мне очень интересно поработать с маскотами — это персонажи-талисманы, интересно попробовать сделать виртуальную и дополненную реальность для них.

Судя по динамике, скоро на рынке ростовых кукол будет большая конкуренция. Но я не хочу зацикливатся только на них, вижу много смежных сфер. Поскольку у нас есть выход на крупных клиентов, мы можем делать перекрестные продажи, вести клиента дальше: сделать ему куклу, пневмокостюм, мягкую игрушку, дополненную и виртуальную реальность. Пока это идеи, работа только начинается.



Стартовать сложно везде. Мне кажется, если спросить любого, кто начинал свое дело, все ответят, что был миллион ошибок. Но я могу сказать, что у меня никогда не было заемного капитала, я не брал кредиты. Все, что зарабатывал, мог реинвестировать. Не представляю, как многие компании годами остаются убыточными. Я понимаю, что у них такая бизнес-модель, но я не объясню ее сотрудникам, мне нужно платить зарплату здесь и сейчас.

Мне бы хотелось, чтобы люди стремились становиться не чиновниками, а предпринимателями. Потому что это реально круто. Это даже не про деньги, это про стиль жизни и мышление.

Как бы пафосно это ни звучало, мне кажется, это будущее России. Предприниматели — это люди, которые создают рабочие места, создают что-то из ничего. У нас нет задачи «отщипнуть от кормушки», наша задача — что-то делать, созидать. Поэтому я бы хотел, чтобы было больше таких «муравьев», как я, которые пытаются что-то создавать в России. ■

КАК МЫ НАШЛИ «РЫБНОЕ МЕСТО»

Холодный расчет и действительно вкусные результаты — о том, как производство рыбы стало бизнесом мирового масштаба.



АНДРЕЙ КУЗНЕЦОВ

★ Москва

Заместитель генерального директора «Национальный природный резерв»

КАК МЫ «РЫБАЧИЛИ»

Начинали в 90-х с регистрации ТОО (перевозка грузов вертолетами ВТА). Нам было по 20 лет, а регистрация в те годы происходила с разрешения председателя городского исполнкома по четвергам.

Можете себе представить лица руководителей города, когда они пытались соединить нас с заявленной деятельностью (хотя к тому времени мы уже осуществляли вагонные поставки алкоголя, сигарет и автозапчастей). Тогда это было для них дико.

Все бизнесы того времени были связаны с торговлей, денег было много, а товаров мало. А потом все изменилось, и деньги с товаром поменялись местами. Изменился и подход к бизнесу, и мы поняли, что без чего-то «своего» мы не продвинемся. А еще у нас были традиционно две новости. Хорошая — в подражательную экономику может начать играть каждый, и плохая — в подражательную экономику будут играть все. И мы решили — твори, а не копирай.

Бобби Аксельрод (сериал *Billions*) однажды так объяснил своей жене, почему банк не дал ей кредит: «Ты предлагаешь услугу, продукт и технологию, изобретенную другими, у тебя

нет УТП, ты не опередила нужный сегмент рынка, не обозначила до конца свою концепцию, так зачем банку вкладывать в это серьезные деньги? Ты. Не была. Готова».

Из школьного курса математики вы помните метод решения задачи «*contradictio in contrarium*» (методом от противного). Финансовые и политические ресурсы были ограничены. Поэтому нефть, газ и строительство жилья кварталами мы не рассматривали.

Не рассматривали также и производство непродовольственной группы (просто посмотрев на Китай). Из FMCG осталась еда. Убрали сектор монополистов — растениеводство, животноводство, птицеводство. Осталась рыба.



Это был сегмент с отстающим технологическим решением, но находящийся в верхней строке основных продуктов питания. Птицу, свинину и говядину давно уже загнали в теплые здания и выращивали индустриально, а на рыбу продолжали охотиться.

ЭТО БЫЛА «ПОКЛЕВКА»

Команда рыболовного направления сформировалась на основании задачи. Поскольку нужно было найти специалистов по выращиванию осетрины (и главное — икры), были установлены отношения с лучшими руководителями рыболовных хозяйств России.

Была взята за основу вся теоретическая база по осетроводству, наработанная за весь период Советского Союза, и на ее основе создана прототипированная модель предприятия, которая легла в основу первого проекта. Практика показала даже лучшие результаты, чем мы планировали.

Кадры собирали по крупицам из хозяйств России и Украины, Индонезии, Пакистана, Индии, Германии. Как и все, сталкивались с трудностями HR. Основная проблема была в специализации и, как всегда, в исполнении работ. Первый закон Мерфи гласит: «Если приказ/задача могут быть поняты неправильно, то они обязательно будут поняты неправильно». Поэтому мы ввели стандартизацию для каждой должности.

Поскольку система жизнеобеспечения среды обитания рыбы в бассейнах сложная, управлять ей в ручном режиме стало невозможно, мы подгрузили IT-систему, которую изначально разрабатывали для ВПК. Пусть теперь послужит и мирным целям.

Сейчас в нашей команде лучшие рыболовы, технологии, инженеры, эксплуатационщики с 25-летним стажем, а также финансисты и управляемцы.

Конечно, ядром нашей команды, нашим капитаном является генеральный директор «Национального природного резерва», член-корреспондент Международной академии информатизации, кандидат технических наук, старший научный сотрудник Юрий

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

Проекты выращивания рыбы в закрытом рыбном заводе с применением технологии замкнутого водоснабжения имеют следующие показатели:

WACC — 20%

WACC (англ. weighted average cost of capital — средневзвешенная стоимость капитала) — средняя процентная ставка по всем источникам финансирования. Другими словами, это показатель минимальной величины возврата средств, относительно тех сумм капитальных вложений, которые были инвестированы в проект — то есть рентабельность капитала.

NPV — 1,49 (коэффициент)

NPV (англ. Net present value — чистая приведенная стоимость) — показатель прибыли, которую получат участники инвестиционного проекта.

IRR — 43,1%

IRR (англ. internal rate of return — внутренняя норма доходности) — представляет собой ставку процента привлеченных средств, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков от проекта (NPV) равна нулю.

PP — 4,8 года

PP (англ. Payback Period — срок окупаемости инвестиций) — минимальный срок, за который накопленный доход превышает начальные инвестиции.

КОРРЕЛЯЦИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

STRESS TESTING — 12%

Stress testing (стресс-тест) — это метод оценки чувствительности портфеля к существенным изменениям макроэкономических показателей или к исключительным, но возможным событиям. SWOT analysis прошел защиту Экспертного Совета АНО «АСИ». Проекты имеют самый низкий CapEx (капитальные затраты на единицу выращивания) и OpEx (оборотные средства) по сравнению со всеми ведущими мировыми производителями технологий УЗВ.

Александрович Киташин, имеющий высшее техническое и ихтиологическое образование.

БОЛЬШОЕ ПЛАВАНИЕ

Первый свой проект мы построили в Королевстве Саудовская Аравия. Он уже 17 лет успешно работает и является одним из лучших мировых проектов по выращиванию осетрины и осетровой икры.

Нам потребовалось шесть лет, чтобы войти в международный икорный трафик, и сейчас нашу икру покупают лучшие рестораторы Германии, Франции, Италии, Испании и США, потому что наша икра класса malosol 000 русского осетра не пастеризованная (пастеризация — это варка яиц, а кому нужна вареная икра?).

Ну а вкус филе боковника осетрины горячего копчения помнят, наверное, только жители СССР 60-х годов прошлого века.

Кстати, СССР в 1985 году экспортировал икру на 11 млрд долларов (в пересчете на сегодняшние цены).

Мы откатали технологию в Саудии и провели ее upgrade до версии 4.0. Добавили туда систему IT, которая была ранее испытана на управлении атомными реакторами и реактивными двигателями самолетов Су и МиГ последнего поколения. Эта технология позволяет обнаружить будущие события отклонения в работе системы за 24 часа до его наступления.

Так мы стали единственной компанией, обладающей правами на интеллектуальную собственность в размере 102 млн долларов по оценке KPMG. Мы расширили ассортимент марикультуры — можем выращивать форель размером с семгу, можем сделать вдвое большее производство красной икры, если сделаем стадо полностью из самок. А также можем

МИФЫ О ПЛОХОМ КАЧЕСТВЕ ПРОДУКЦИИ АКВАКУЛЬТУРЫ

Производителям часто указывают на то, что рыба имеет «запах земли и тины». Так вот, он есть, если рыбоводы не умеют ее выращивать. Этот запах образуется от микроорганизмов, которые вырабатывают geosmin — одорант, который человеческий нос способен почувствовать при наличии двух молекул на миллиард молекул воздуха. Наша технология потому и стоит так дорого, что позволяет выращивать рыбу без этого запаха.

Еще один миф, что аквакультурную рыбу кормят какими-то непонятными кормами. У нас корма понятные: мы их сами производим, и там нет ничего, что может навредить. А вот чего в нашей рыбе точно нет, так это тяжелых металлов и микропластика, которые все чаще и чаще обнаруживаются в дикой рыбе — она плавает среди огромного количества мусора в мировом океане.

«Скоро мясо будет из пробирок, и вообще мясо стали делать из растений!» — наверняка вы это тоже слышали. Пробирочное мясо — это не мышечная ткань, а моноклетки одной структуры. Там нет архитектуры волокон мяса, это похоже на однородную массу, как в вареной колбасе.

Стоимость 1 кг такого «мяса» в сотни раз превышает стоимость обычного. Просто кто-то хорошо наваривается на разработке технологии без ответственности за результат продукта для рынка. Ну что ж, если есть инвесторы, не будем мешать людям делать свой маленький гешефт.

По второй теме — так называемые растительные бургеры — это гороховый изолят, смешанный с двадцатью видами клея и усилителей вкуса. Прикольная, наверное, «котлетка», но это не мясо, и не вижу смысла проводить параллели.



выращивать африканского клариевого сома, спрос на которого быстро растет.

Мы структурировали всю цепочку производства по стандартам НАССР, локализовали основные поставки всех групп сырья на российский рынок, провели полевой маркетинг со всеми ведущими сетями и каналами продаж, получив предконтракты на 82% ассортимента.

Вот теперь мы выходим на рынок и будем тиражировать такие комплексы в регионах по принципу McDonalds — рядом с городом в чистом поле. Нам не нужен водоем, не нужна лицензия на вылов, получение разрешений и согласований размещения объекта в прибрежной зоне. И разрешение противоречий между водным и лесным кодексами нас не касается.

О ЧЕРНОЙ ИКРЕ

Кстати, мой совет — если хотите пролыть образованным гурманом, то не называйте при заказе в ресторане икру черной, а заказывайте осетровую, так как она имеет цвет от черной, сероватой, коричневато-золотистой до золотистой. Причем золотистая икра белуги альбиноса стоит 150.000 долларов за 1 кг.

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

Нас ждут торговые сети — им очень удобно круглый год раз в три дня получать свежую продукцию, чтобы иметь право торговать охлажденкой. Такой возможности им больше не может предложить никто из сегодняшних игроков рынка (доставка охлажденной семги в пенопластовых коробках со льдом самолетом с Фарерских островов не в счет из-за очень малого сегмента и высокой цены).

Нас ждут покупатели, которые еще помнят осетрину в желе, консервы мяса осетров в масле, осетрину х/к и г/к на вес к новогоднему столу. И, конечно, ту самую осетровую икру в заветных синих банках.

Мы придем. Скоро придем. С осетровым балыком с хреном на листе салата. С шашлыком из осетрины (кто не пробовал, я сожалею). Конечно, с царской ухой из стерляди, которую варили 31 декабря, чтобы 1 января встретить настоящим «лекарством».

Нет, мы не будем ронять цену в погоне за долей рынка и увеличением доступности: этот продукт всегда будет premium. Но мы можем ее снизить до 30.000 руб./кг, сохранив хорошую маржинальность (на самом деле себестоимость 1 кг икры составляет порядка 700 руб./кг, так что 4.200% нам хватит).

Сейчас начинается несколько проектов в Московской и Ленинградской областях. Кстати, в Пензе был инициирован проект по выращиванию семги, но когда заказчик ознакомился с израильской технологией выращивания, не увидев результата, он отказался от идеи. Так что ваша ниша пока свободна. Удачи! ■



КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ

Все мы как успешные управленцы знаем, что благополучие компании во многом зависит от людей. От того, насколько человек стремиться достигать успеха и процветания для себя и для организации в целом. Так как же сделать так, чтобы в компании было как можно больше таких людей?



ЕВГЕНИЙ ЕРМАКОВ

★ Пенза

Основатель группы компаний
«Покрофф»

ШКАЛА МОТИВАЦИИ

Внутри каждого человека есть движущая сила, его мотив, который толкает к действиям и достижению успеха.

Существует шкала побудительных мотивов. Она состоит из четырех составляющих: чувство долга, личная убежденность, личная выгода и деньги. Давайте разберем каждый из них по порядку.

Чувство долга

Есть люди, которые что-то делают, потому что считают, что они должны это делать. Это люди, на которых держится компания, которые приложат все усилия, чтобы ее спасти несмотря ни на что. Это, как правило, те, с кем вы начинали, а также ваши единомышленники. Люди, которые поддерживают и разделяют саму идею организации. Их, конечно же, стоит высоко ценить, они — основа и главная движущая сила компании. Мотивацией для них является чувство долга.

Личная убежденность

В этом случае мотивацией человека является то, что он просто является профессионалом своего дела. И он не может по-другому, не умеет и не желает делать плохо. Прекрасные

люди, хотя иногда с ними бывают некоторые сложности. С ними просто нужно согласовывать изменения, получить согласие, важно убедиться, что изменения не противоречат их личным убеждениям, тогда они будут верными соратниками в вашем общем деле. А если уж вы получили их согласие, можете быть спокойны: та работа, за которую они отвечают, будет выполнена на высшем уровне.

Личная выгода

Это когда человек идет на работу, преследуя только личную выгоду. Например, человек пришел получить знания или опыт. Или он приходит просто потому, что это хорошая компания, здесь тепло, светло, есть возможности карьерного роста. То есть он смотрит, что лично ему даст та или иная компания. Когда он получает то, что ожидает, все идет хорошо, и этот человек производит продукт. Конечно, нужно периодически отслеживать качество и количество того, что он произвел, но в целом эти ребята неплохо работают.

Деньги

Это люди, которые работают только ради денег. Они готовы сделать ради денег все что угодно. Выявить такого человека несложно. Если у вас есть сотрудник и вы подозреваете, что его личный мотив — исключительно деньги, предложите ему поработать какое-то время в морге или в другом ужасном месте за приличные деньги и посмотрите на его реакцию. Если наотрез откажется, это говорит о том, что



на самом деле его главный мотив все-таки не деньги. Если человеку нужны только деньги, он готов ради них на все. Таких крайне мало, это продажные люди, и, если не хотите получить нож в спину, лучше таких в компании не держать. Как говорили Лиса Алиса и Кот Базилио: «Покажешь ему медный грош — и делай с ним что хошь». Как правило, подобные люди часто перемещаются из одной компании в другую.

Все эти мотивы не врожденные, они могут не только изменяться со временем, но и различаться в зависимости от области деятельности. И конечно очень здорово иметь сотрудников с мотивом личная убежденность, а еще лучше с мотивом чувство долга. Так где же найти таких людей и можно ли поднять человека по шкале мотивов? Это можно сделать в несколько шагов.

ПЕРВЫЙ ШАГ: ЦЕЛЬ

Важно, чтобы сотрудник понимал, для чего именно он выполняет свою работу, то есть какая у него цель. Доносить цель — это важнейшая задача основателя компании. Наша цель — «Помогать людям делать свои дома и другие строения красивыми, практичными и долговечными!» Это путеводная звез-

КОМПАНИЯ «ПОКРОФФ»

- Основной продукт компании «Покрофф» — металличерепица, профнастил и ограждающие конструкции.
- У нас пять производственных предприятий по России, на которых трудится 350 человек.
- Годовой оборот — чуть больше полутора миллиардов рублей.
- Наша цель, наше предназначение, то, ради чего 350 человек каждый день ходят на работу, для чего вообще существует и развивается компания: «Помогать людям делать свои дома и иные строения красивыми, практичными и долговечными!»

да, она помогает людям соориентироваться. Помогает принимать правильные решения.

Был такой случай. Однажды на ежемесячном съезде генеральных директоров всех предприятий ко мне подошел генеральный директор подмосковного предприятия «Покрофф» и говорит: «Евгений Владимирович, подскажите, как будет правильно поступить? Ко мне обра-

тился клиент. У него сложная крыша, я понимаю, что наша черепица для его дома не самый оптимальный вариант, ему подходит материал, которого у нас нет, но есть у конкурентов. Как будет правильно поступить в такой ситуации?» Я говорю: «Пойдемте», и прошу подойти его к стене, где в золотой рамке висит написанная цель компании: «Помогать людям делать свои дома и другие строения красивыми, практичными и долговечными!»

«Посмотрите на цель, как вы считаете, с точки зрения цели, как будет правильно поступить?» Он посмотрел на цель, улыбнулся и произнес: «Я все понял».

Цель является путеводной звездой. И если, с точки зрения цели, нужно дать телефон конкурентов, то это нужно сделать. Это выше, чем деньги, выше, чем все остальное. И людям это позволяет принимать правильные решения.

Как вы считаете, как человек будет относиться к компании, если он пришел к нам за помощью, и мы, внимательно изучив его проект и поняв, что оптимальным для него будет другой материал, порекомендовали обратиться к конкурентам? Уверен, вы знаете ответ на этот вопрос.

Цель надо сформулировать и направлять на нее внимание людей. Снова и снова повторяя и напоминая при каждом удобном случае.

ВТОРОЙ ШАГ: СОТРУДНИЧЕСТВО

Важно показать людям, всей команде, что мы все — единое целое. Только если мы объединимся, и при этом каждый сделает свою работу хорошо, получим нужный результат.

Я всегда демонстрирую понятную схему, как работает компания. Если все сработали четко и вовремя, у нас все в порядке. А теперь представим следующую ситуацию.

Например, продавец, принимая заказ, ошибся с цветом: человек хотел темно-зеленый, а сотрудник записал светло-зеленый. Клиент ждет темно-зеленый цвет, финансисты взяли деньги, сделали платежи, оплатили, и далее все операции по цепочке были выполнены на должном уровне. Водитель все при-



вез, но клиент недоволен, потому что он ждал другое.

Что происходит, когда клиент недоволен? Он больше не обращается в компанию.

Клиенты это люди, которые нам доверили, и мы должны относиться к ним с большим вниманием и уважением. И, конечно, должны в полной мере выполнять все взятые на себя обязательства, иначе к нам просто не будут больше обращаться. А поскольку именно клиенты платят нам деньги в обмен на хороший продукт, то, когда мы делаем продукт действительно качественным и вовремя, клиент остается доволен, и у нас появляются деньги. Если мы что-то сделали некачественно, клиент недоволен, а значит, и денег не будет, несмотря на то, что все поработали.

После того как мы с ребятами в компании все это обсудили и я еще раз нарисовал простую картинку, показывающую как работает организация, мы вместе пришли к самому главному — к сотрудничеству. После этого многие поняли свою ценность, поняли, что они действительно являются важным звеном в компании.

ТРЕТИЙ ШАГ: ПОКАЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА

Есть люди, которые работают в цеху, делают качественную черепицу. Ребята трудятся по полной, иногда работают по две смены,

особенно в сезон. Поэтому очень важно, чтобы люди увидели свой продукт, видели результат, ту красоту, которую они создают.

Этим по праву можно гордиться, это вызывает уважение. На самом деле, очень приятно быть создателем чего-то хорошего, приносить пользу людям.

Порой мне кажется, что смысл самой жизни заключается именно в этом: помогать людям! Вспомните, когда вы помогли кому-то просто так. Как вы себя чувствовали? Помощь другим действительно наполняет человека жизнью.

Если это продолжать делать, то через год-два вы увидите, что сотрудники будут луч-

ше относиться к своей работе и компании в целом, фирма будет выглядеть по-другому. Сотрудники будут гордиться тем, что делают, и это — заслуженная гордость. Конечно, процесс этот не минутный, но он того стоит.

На самом деле, если вы посмотрите вокруг, не так много людей, способных создавать. Не перестаю восхищаться бизнесменами нашего города — это замечательные люди, которые создали много нужного и полезного. И я искренне считаю, что на сегодня это действительно реальная сила, которая способна поднять экономику страны, улучшить жизнь нашего общества и каждого из нас. Огромное вам спасибо! ■

ИГРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СПЛОЧЕНИЯ

Еще один прием, который мы используем, — это игры. Особенно когда нужно быстро достичь результата и предстоит напряженная работа, когда встречается много препятствий, и от каждого требуется предельная концентрация и максимум усилий, мы используем элемент игры. Игры создают драйв и делают работу интересной и увлекательной.

Создаются игры очень легко, главное, чтобы участники видели результаты, причем чем чаще тем лучше, в идеале реальном времени. Чтобы у всех игроков было понимание правил и согласие с ними. Ну и, конечно, призы и признание.

Однажды мы внедряли новую информационную систему, подрядчики немногого задержали сроки, поэтому в процессах было много недоработок, часто возникали сбои, а строительный сезон уже вовсю начинался. Объемы производства росли с каждым днем, и, конечно же, мы не могли подвести своих партнеров не при каких обстоятельствах. Нужно было как-то выходить из ситуации.

Тогда мы решили, что лучшим в этой ситуации будет сплотить всех сотрудников, чтобы даже в случае любой нестандартной ситуации мы помогали друг другу и могли быстро решить любую ситуацию. Но как это сделать, если многие отделы даже не общались между собой?

На помощь пришли игры. Предстоял очередной корпоратив, и мы решили превратить его в небольшую олимпиаду. Разработали командные соревнования, создали правила и утвердили призы, а главное — команды были сформированы так, что в каждой были сотрудники разных подразделений.

Корпоратив прошел необычайно весело и зажигательно, ребята получили призы и много радости. А главное, люди лучше узнали друг друга и наладили общение, теперь мы могли обращаться друг к другу за помощью и быть полноценной командой. А это большая сила. В итоге мы пережили этот момент обкатки процессов, достигли поставленных целей и, главное, не подвели наших партнеров.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РЕГИОНАЛЬНОГО БАНКА: КЕЙС ДЛЯ 30+

Банк «Кузнецкий», которому в этом году исполнится 30 лет, занял свою четкую нишу в сознании потребителей. Не напыщенность и пафос, а человечность, нестандартный для банковской сферы слоган — «Потому что свой». Как и почему компания к этому пришла?



МИХАИЛ ДРАЛИН

★ Пенза

Председатель Правления
ПАО Банк «Кузнецкий»

С ЧЕГО НАЧАЛОСЬ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

В 2004 году, когда переезжали в Пензу, было мнение, что надо сменить название. Почему «Кузнецкий», если мы уже пензенский банк? Может, нужно какое-то красивое имя? Подумали и решили ничего не менять. Как живем в Пензе, так и живем. Как работаем, так и работаем.

Одно время в нашем названии отражалась концепция позиционирования — «региональный банк». Многие банки, наоборот, использовали слово «межрегиональный», показывая, что они шире, чем местечковый банк на один район или один город. Мы же работали только с теми, кто рядом, поэтому назывались региональный банк «Кузнецкий».

После 2010 года банк вошел в несколько регионов Приволжского федерального округа — появились офисы в Чебоксарах и Самаре, в этот же период значительно увеличилось

количество подразделений банка в Пензе и области. И у нас появился слоган: «Потому что свой». Опять-таки из жизни — мы близкие, родные, свои для клиентов, партнеров. У нас хорошая узнаваемость, нам доверяют. Новые проекты даются нам намного легче и дешевле.

Это история про рыночное позиционирование: кто мы, на каком рынке работаем, где находимся и где собираемся дальше работать. Доверие — наше конкурентное преимущество: оно долго заслуживается, долго зарабатывается и потом реализуется, как и в любом бизнесе.

Думаю, главное, что все это время банк придерживается следующей позиции: мы не хотим зарабатывать на своих клиентах лишнего. Мы принципиально за справедливый бизнес при выборе продуктов, условий, ставок, рекламы, нашего поведения с должниками — живем в Пензе, долго в Пензе работаем и собираемся работать и дальше.

«Кузнецкий» кредитует под 11%, но я знаю, что другие банки кредитуют и под 20%, и под 25%. Мы специально этого не делаем, не хотим с помощью уловок рекламы «нарезать» продукты по ценам в три раза выше разумных, хотя подобные технологии в сфере банковских продаж есть.



КОРНИ ВОПРОСА

Наше позиционирование сложилось эволюционно.

В 1990 году началось реформирование банковской системы страны. До этого система была государственной, и надо было за один шаг сделать ее частной.

В Пензенской области было создано 25 или 26 региональных банков, их открывали почти в каждом районе. Но у большинства не было ни практических рыночных знаний, ни стратегического видения финансового бизнеса. Мало кто выжил.

Наш банк был создан в городе Кузнецке 30 лет назад, тогда в нем обслуживалось 20 кузнецких клиентов. Потом переехали в Пензу — потому что это объективно удобнее, клиентская база больше — стали расширять филиальную сеть в районах области: открыли офисы в Сердобске, Каменке, Нижнем Ломове. Одновременно росла сеть в городе.

Если человеку нечем платить по кредиту, до последнего ищем компромиссы, варианты, как пролонгировать или реструктуризировать задолженность. Если это бизнес, мы не нацелены сразу останавливать его работу. Даже в судах всегда занимаем такую позицию: не требуем лишнего, нам нужно ровно столько, сколько вы у нас взяли, потому что это деньги наших вкладчиков. Эту позицию поддерживаем в каждом своем действии.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Сегодня, как и все крупнейшие банки, большую часть услуг населению и бизнесу оказываем в электронном виде. У нас тоже есть мобильные приложения для пользователей всех операционных систем, сайт, предоставляющий онлайн-доступ к электронным услугам. Наш уровень цифровизации — это 80% опций, которые присутствуют у всех банков, а цифровые сервисы у всех примерно одинаковые.

Казалось бы, крупным банкам легче развиваться на этом рынке. Вот часто слышим, что они тратят миллиарды на какие-то разработки: то в облака улетают, то возвращаются. То у них собственный интеллект — то искусственный, то опять своей головой думать начина-

ют. Как я понимаю, большая часть этих денег идет на пиар.

Небольшие региональные банки не имеют миллиардов на разработку и внедрение новых технологий. При этом через год-два все, что за большие деньги создали крупнейшие производители программного обеспечения и железа, попадает на рынок и стоит уже гораздо дешевле.

Это новая экономика, и она развивается по объективным законам. Цена при росте объ-

емов и качества услуги, а также ее технологичности, не растет, а падает. То же самое на рынке цифровизации. То, что сегодня придумывает какой-нибудь большой банк, послезавтра я куплю за вменяемые деньги, которые у меня в бюджете есть.

Это время не проходит впустую. Большой банк потратит на эту разработку миллиарды, доведет ее до ума, продаст своим клиентам и обучит их. Когда клиент сам осознает, что для него это ценно и важно, это появится и в региональном банке. Поэтому в продвижении банковских продуктов мы внимательно отслеживаем тенденции и вектор рынка и проецируем на нашу целевую аудиторию.

Например, информационные порталы по анализу развития моделей бизнеса, инвестиционным проектам, финансовым технологиям. В «Кузнецком» тоже к этому пришли, и сейчас мы проводим внутреннее тестирование собственного информационного канала продвижения наших услуг для малых и средних предприятий. На портале будем также рассказывать о развитии предпринимательства и мерах господдержки МСП в регионе. Напомню, что наш банк включен Минэкономразвития России в список 90 банков по стране, который реализует программу господдержки регионального бизнеса.

БАНК «КУЗНЕЦКИЙ» В РЕЙТИНГЕ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

ТОП-100

- по рентабельности капитала

ТОП-200

- по кредитованию и привлеченным ресурсам физических и юридических лиц
- по рентабельности активов

КЛИЕНТЫ

Наш клиент — не молодежь. Они тестируют футуристичные продукты и завтрашние технологии и жмут на кнопки быстрее остальных. А завтра, когда мы предоставим эти же услуги, они станут уже не молодыми людьми, а состоявшимися.

В бизнесе нет таких ограничений. Наши клиенты — от начинающего бизнеса до зрелого. Безусловно, есть бизнесмены, которые реагируют на рекламу, но потом оказывается, что это не настолько дешево и удобно, как пред-

ПОЧЕМУ УДОБНО БЫТЬ РЕГИОНАЛЬНЫМ БАНКОМ

Многие коллеги сейчас завидуют региональным банкам. В основном это московские банкиры. Там федералы представлены в полном составе, а у нас только часть.

Нам завидуют, потому что у нас намного выше узнаваемость бренда и доверие со стороны местного бизнеса. Сейчас векторы меняются из-за развития рынка в эту сторону, поэтому мы хорошо себя чувствуем со своим «местным» позиционированием.

В России примерно в половине регионов есть местные банки. Есть крупнее, есть

мельче, но какой-то «типичной» истории нет. Устойчивость регионального банка зависит только от модели управления и модели ведения бизнеса. Если пришел играть «в долгую», ты консервативен, аккуратен, принципиален, не связываешься с сомнительными вещами, ты долго живешь. Региональные банки, которые сегодня живы, как раз из тех, что играют «в долгую», не заигрываясь в риски, абсолютно порядочно относясь к себе, к своим клиентам и к деньгам своих клиентов.



ставлялось. Оказывается, что не все можно решить удаленно, надо все-таки прийти в офис и посоветоваться. При этом наша ценовая категория обслуживания — практически самая низкая среди всех банков Пензы.

Когда предприниматели считают стоимость обслуживания и допобслуживания в «модном» банке, они в итоге приходят в «свой» недорогой, рядом с домом. Примерно половина нашей клиентской базы обслуживается не в головном офисе, а в отделениях, разбросанных по Пензе и области.

Секрет прост: надо быть ближе к людям.



Движение на банковском рынке идет постоянно. Центральным банком России отзываются лицензии, происходят слияния и поглощения со стороны крупных игроков.



ОТРАСЛЬ И ЭКОНОМИКА

Я бы не говорил о системных кризисных явлениях. Есть бизнесмены менее успешные, которые либо из-за конкуренции, либо из-за неправильно выбранной стратегии неправляются, а другие такие же компании, зачастую в той же отрасли, растут — благодаря своим интеллектуальным возможностям, энергичности, личным качествам владельцев.

Движение на банковском рынке идет постоянно. Центральным банком России отзываются лицензии, происходят слияния и поглощения со стороны крупных игроков.

Хоть мы вроде бы и небольшой банк, но в регионе совершенно спокойно конкурируем с первой четверкой банков страны при всех их вливаниях и тратах на технологии, рекламу, продвижение. И год от года наша доля рынка постоянно растет. Поэтому мы себя чувствуем уверенно, спокойно и стабильно. ■

ОТНОШЕНИЕ К «ЧУЖИМ» КАК К «СВОИМ»

Когда я начинал свой первый бизнес — школу аргентинского танго, в Москве существовало несколько десятков таких школ. Среди них были и известные, гордящиеся своей историей. Также было множество непрямых конкурентов — школ, в которых учили другим танцам. После семинаров Александра Левитаса я знал, что сотрудничество с конкурентами, в принципе, возможно.



АНДРЕЙ КРЫЛОВ

★ Москва

Магистр клуба предпринимателей
«Деловар»

Сотрудничество с конкурентами казалось невозможным. Несмотря на общую идею — развивать танго в Москве, старые школы относились к новым негативно и считали их некомпетентными.

Мы начинали вместе с партнершей как сооснователи. Идею открыть школу поддержали и наши ученики — когда ощущаешь себя новичком среди опытных крупных игроков, простая человеческая поддержка очень помогает.

СОТРУДНИЧЕСТВО С НЕПРЯМЫМИ КОНКУРЕНТАМИ

Сотрудничество началось с того, что в доме культуры и еще в одной школе танцев искали преподавателей танго. Так непрямые конкуренты предоставили нам помещения и учеников. Не все клиенты, которых мы получили от них, были целевыми — многие ходили на раз-

ные танцы, посещали наши занятия нерегулярно, и это затрудняло обучение.

Мы согласились получать от 20% до 50% выручки. Это было выгодно, так как нас избавили от основного расхода — аренды помещения, а также обеспечили дополнительный поток клиентов. Накопленные деньги позволили нам позже самим арендовать помещение и сконцентрироваться на наших целевых клиентах, которых интересовало только танго.

Возможно, и в вашей сфере есть непрямые конкуренты, с которыми вы будете дополнять друг друга на каком-то этапе?

СОТРУДНИЧЕСТВО С ПРЯМЫМИ КОНКУРЕНТАМИ

Оказалось, что сотрудничество возможно и с прямыми конкурентами. Например, когда две школы совместно привозят аргентинца и анонсируют его семинары среди своих учеников на своих рекламных площадках. Это позволяет удвоить аудиторию и менять переживать о прибыльности планируемого мероприятия. Клиенты не переходят к конкуренту, поскольку другую школу воспринимают лишь как альтернативное помещение на время семинара.



ДО
РЕМОНТА



ПОСЛЕ
РЕМОНТА

Через несколько лет владелица крупной школы, моя хорошая знакомая, предложила мне слияние школ на следующих условиях: я буду владельцем, а она — главным преподавателем. Это позволило бы удвоиться и выйти на новый уровень. Я посоветовался с моими преподавателями и отказался, поскольку у нас была разная идеология и разная клиентура.



Атмосфера — это не то, что самовитает в воздухе, она создается намеренно. В этом принимают участие все преподаватели. В ее основе — установки руководителя об этике и о принципах работы с клиентами, о принципах отношений в коллективе.



Когда она искала новое помещение (а это главная проблема в нашей сфере), я помогал выбирать и отговаривал от неудачных вариантов. Не знаю, насколько правильно помогать прямому конкуренту, но позже в этом новом помещении мы проводили

успешные совместные милонги (регулярные танго-вечеринки). За баром работали мои преподаватели (для них это стало подработкой), а наши ученики получили милонгу с дружественной атмосферой.

Так мы с прямым конкурентом стали соорганизаторами совместных мероприятий. Возможно, в вашей сфере также возможно совместно с прямыми конкурентами создавать предложения для клиентов?

ОТНОШЕНИЕ К КЛИЕНТАМ

Если смотреть формально, люди приходят к нам, чтобы учиться. Некоторые преподаватели танцев, не имея педагогического образования, воспринимают себя как учителя общеобразовательной школы. Некоторые играют роль «строгой училки», некоторые занимают позицию «доброго родителя», а некоторые самоутверждаются, «звездят» перед учениками.

За несколько лет я пришел к выводу, что взрослым людям не хватает любви, заботы и внимания. Я провел педсовет, на котором долго объяснял нашим преподавателям, что клиентов надо любить. Ближе к роли «матери», чем «училки». Годы спустя владелица шко-

лы-конкурента и наши преподавательницы стали называть меня «папой».

Ученики всегда отмечали, что в нашей школе прекрасная атмосфера, а те, кто посещал и другие школы, говорили, что у нас она лучшая. Наши бывшие ученики ежегодно приходят на день рождения школы и всегда неизменно хвалят нашу атмосферу.

Многие называют школу «вторым домом». За эти годы мы несколько раз переезжали в более крупные помещения, и всегда они требовали серьезного ремонта. Ремонт всегда делался силами добровольцев: учеников и преподавателей, я оплачивал только материалы. Ученики подарили нам две звезды — две звезды в космосе названы в честь нашей школы.

Атмосфера — это не то, что само витает в воздухе, она создается намеренно. В этом принимают участие все преподаватели. В ее основе — установки руководителя об этике и о



Уроки отношений в паре от основателей школы.

принципах работы с клиентами, о принципах отношений в коллективе. Есть преподаватели, для которых создание атмосферы — основная задача. Например, я на уроках сосредотачивался на содержании, а моя партнерша управляла эмоциями.

Некоторым легко вкладывать позитив и заряжать энергией, поэтому важно правильно распределить задачи между преподавателями сообразно их типам характера. Человек не может думать и о содержании процесса, и об атмосфере одновременно.

Для «растапливания» городских жителей мы также проводили праздники в школе и выездные мероприятия — от шашлыков до коньков, где всегда нужно было вкладывать энергию и позитив.

К. Мацусита в книге «Миссия бизнеса» пишет, что бизнес призван улучшать жизнь людей. В нашей сфере это значит создавать площадку, где им хорошо друг с другом, дарить тепло, которого они лишены на работе. А как улучшается жизнь людей в вашей сфере?

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ

Когда мы расширялись, возник вопрос поиска новых преподавателей. Это было хорошее предложение для рынка — прийти работать в успешную школу и получить уже набранную группу клиентов. Я провел несколько интервью с кандидатами, которые были вполне экспертны, и не взял никого. Они были идеально другими, не было подходящей нам мотивации.

Проблема поиска хорошего персонала типична для большинства бизнесов. Пришлось объявить набор в преподавательский класс для всех желающих и растить кадры самому. Сначала желающих было более 30, и они спросили: «Как вы будете выбирать?» Я ответил, что отсев произойдет сам собой.

На курсе я учил педагогике и транслировал свои ценности. Люди по ходу занятий понимали, что роль преподавателя (по моему мнению) — не «звездить» перед учениками, а очень сильно вкладываться. На курсе я учил, как решать конфликты в парах преподавате-

лей, как распределять задачи, чтобы они дополняли и нуждались друг в друге.

К концу курса осталось несколько пар, которым мы дали мини-группы для практики. Это не мешало качеству услуг, поскольку занятия с основными группами, как и раньше, вели старшие преподаватели. После практики некоторые ушли сами, и только одного человека я уволил за несоответствие этическим нормам педагога нашей школы. Таким образом, школа пополнилась кадрами, которые разделяли нашу идеологию отношений.

В коллективе, как и с клиентами, всегда строились дружелюбные отношения, почти семейные. Это позволило создать команду, которая выстояла и в экономический кризис 2014 года, и когда мы лишились помещения и переезжали с места на место, и во время годовой реконструкции нашей станции метро, из-за чего стало меньше клиентов, упали доходы и снизились зарплаты персонала.

КОНФЛИКТ ВНУТРИ КОЛЛЕКТИВА

Один из преподавателей, который не был моим бывшим учеником, не разделял нашу идеологию и вел уроки в манере, которая слишком отличалась от других. Это отдало его учеников от остальных, но его уроки пользовались большой популярностью, поэтому он получил от меня карт-бланш.

В время экономического спада он решил уйти из-за снижения зарплаты, создал свою школу и увел часть учеников, усилив для нас кризисную ситуацию. Мы все были обижены на такое отношение, но искренне пожелали ему удачи и пережили это. Время показало, что он не смог создать успешной школы, растерял клиентов и стал одинокой. Видимо, строил работу на других представлениях об отношениях.

В этот период многие школы танго развивались. Мы стали одной из немногих, которые выжили и даже расширились. Такая устойчивость к кризисам стала возможной благодаря устойчивым отношениям в коллективе, которые формировались на основе идеологии школы и не были случайностью. Атмосферу и отношения создают люди на основе идеологии, которую считывают с владельца.

ОТНОШЕНИЕ РУКОВОДСТВА К ПЕРСОНАЛУ

Мотивацию преподавателя я определял не столько как заработок, сколько как возможность личного роста и развития. Не только персонал набирается для школы, но и школа существует для персонала.

Хотя я давал будущим преподавателям этические нормы отношения к клиентам, единую идеологию и концепцию обучения (ученики посещают разные группы, если хотят, поэтому преподаватели не должны противоречить друг другу), я позволял любые творческие отклонения. Мне хотелось, чтобы преподаватели могли творчески подойти к процессу и воспринимали работу как свое дело, а не ощущали себя просто наемными сотрудниками.

Позже, наблюдая за их работой, я корректировал ее лишь в формате рекомендаций, как более старший и опытный, а не в форме приказов, как владелец и работодатель. Вероятно, в связи с таким мягким стилем руководства они подарили мне статуэтку «Лучшему руководителю» и сделанный ими «трон».

ОТНОШЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Соосновательница школы, как и некоторые другие преподаватели, встретила свою половинку, вышла замуж и уехала. Я повесил над барной зоной ее «атмосферную» фотографию, чтобы она продолжала работать над созданием атмосферы в школе. Я ушел в новый бизнес, обучаю отношениям. «Дети» выросли и справляются с задачами сами, без «папы» и «мамы», они сами стали «папами» и «мамами» для молодых преподавателей и учеников. ■

ЕСЛИ ЕСТЬ, ЧТО СБЕРЕГАТЬ

ЕСТЬ ЛИ У ВАС (ВАШЕЙ СЕМЬИ) СБЕРЕЖЕНИЯ?

в % от всех опрошенных



КАКУЮ МИНИМАЛЬНУЮ СУММУ ВЫ СЧИТАЕТЕ СБЕРЕЖЕНИЯМИ?

в % от всех опрошенных,
средняя сумма в рублях

218.910 ₽



2013

96.553 ₽



2017

101.500 ₽

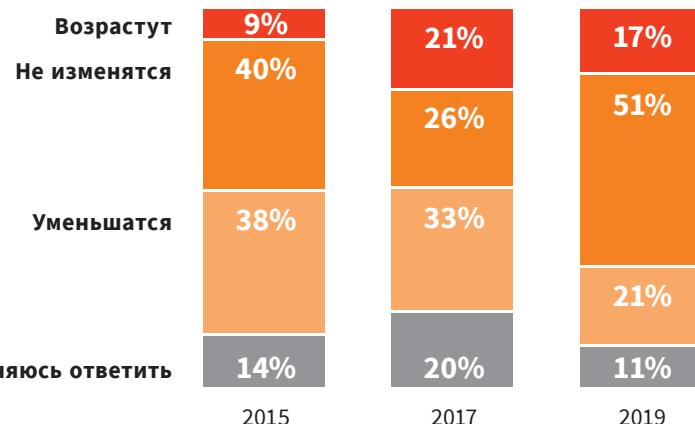


2019

i Более 2/3 российских семей не имеют никаких сбережений. При этом доля таких семей практически не меняется на протяжении последних четырех лет. Сумма, которую, по мнению россиян, можно считать сбережениями, с 2013 года уменьшилась более чем в 2 раза. Причинами этого могут быть низкий уровень доходов населения, экономический кризис в стране, а также изменения курса рубля по отношению к доллару, начавшиеся в 2014 году из-за санкций.

В БЛИЖАЙШИЙ ГОД ВАШИ ВОЗМОЖНОСТИ НАКАПЛИВАТЬ ВОЗРАСТУТ ИЛИ УМЕНЬШАТСЯ?

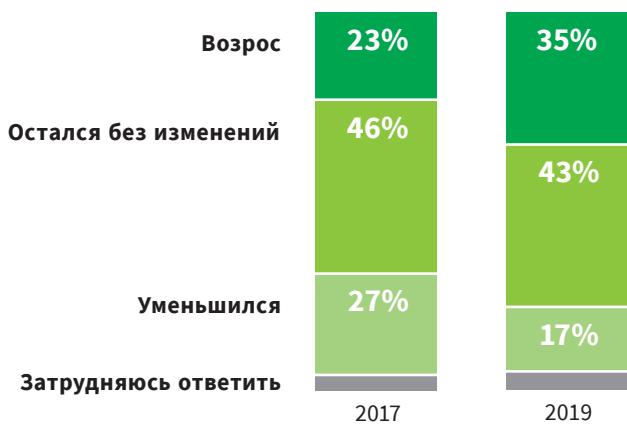
в % от тех, у кого нет сбережений



Под сбережениями подразумеваются вклады в банках и наличные деньги, которые вы отложили и не тратите на текущие нужды. Акции, облигации, другие ценные бумаги и недвижимость не относятся к сбережениям.

КАК ИЗМЕНИЛСЯ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД ОБЪЕМ ВАШИХ (ВАШЕЙ СЕМЬИ) СБЕРЕЖЕНИЙ?

в % от всех опрошенных, имеющих сбережения



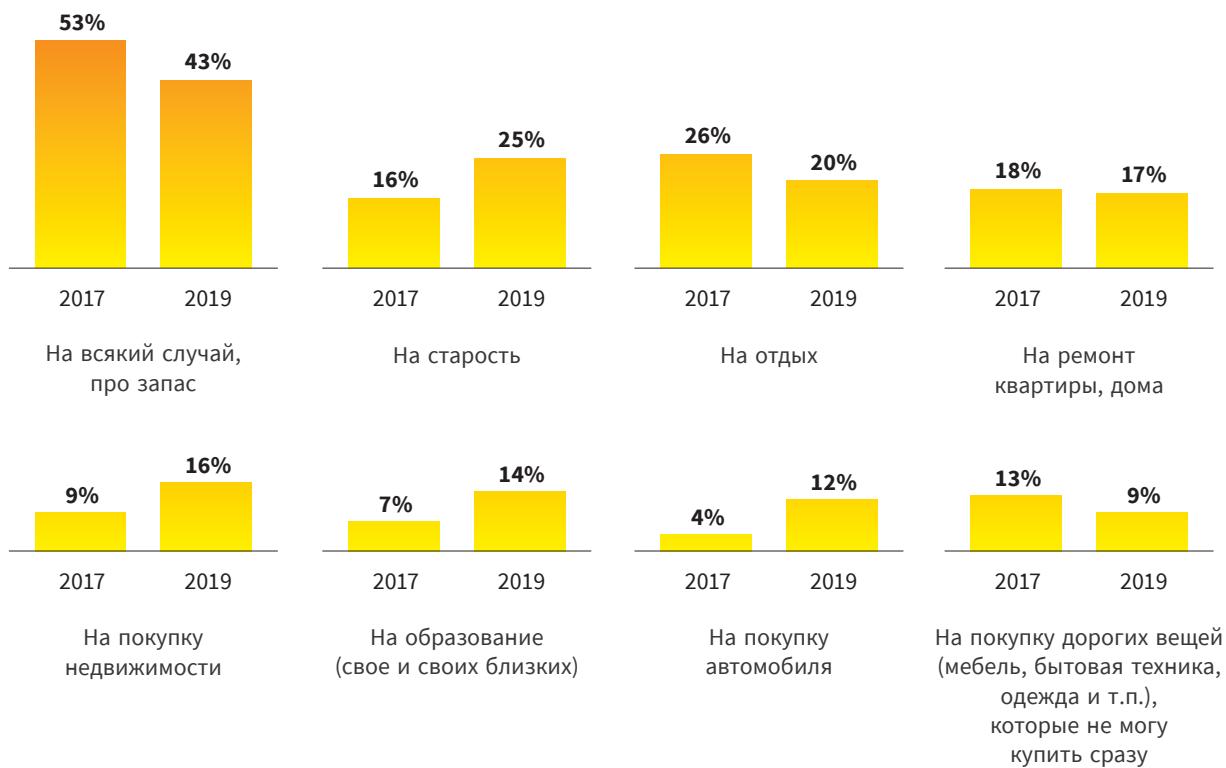
i Среди тех, у кого нет сбережений, почти половина (51%) отметили, что в ближайший год они так и не смогут сделать накоплений. Каждый пятый (21%) посчитал, что вероятность отложить деньги в ближайший год снизится, и только 17% отметили, что их шансы накопить возрастут.

Среди имеющих сбережения за два года число тех, чьи накопления увеличились, выросло на 12%.

Большинство (46% в 2017 году и 43% в 2019 году) составляют люди, чей объем накоплений не изменился.

ДЛЯ КАКИХ ЦЕЛЕЙ ВЫ КОПИТЕ ДЕНЬГИ?

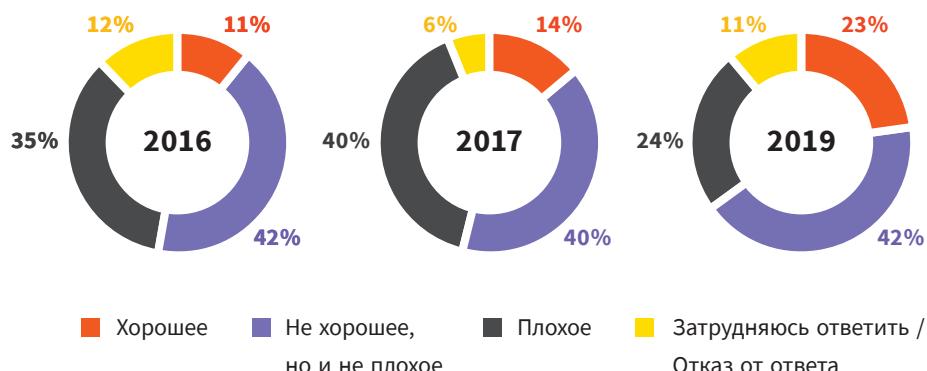
в % от тех, у кого есть накопления



i Чаще всего россияне копят без определенной цели, «про запас», причем доля таких «накопителей» с 2017 года сократилась на 9%. Занимательный факт: пенсионная реформа, принятая в разработку в 2018 году, вопреки ожиданиям, спровоцировала население откладывать на старость. Вместо 16% копить на пенсию стали четверть россиян. Уменьшилась доля тех, кто откладывает на отдых и покупку дорогих вещей, но существенно выросла доля тех, кто копит на образование или покупку недвижимости, автомобиля.

СЕЙЧАС ХОРОШЕЕ ИЛИ ПЛОХОЕ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ СБЕРЕЖЕНИЯ?

в % от всех опрошенных



i С 2016 года на 12% выросло число россиян, которые считают, что сейчас хорошее время для того, чтобы откладывать деньги, а еще четверть опрошенных (24%) полагает, что сейчас не стоит этого делать.

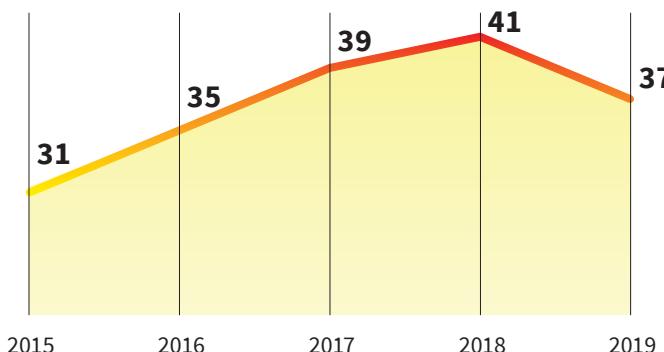
КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, СЕЙЧАС ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ТРАТИТЬ ИЛИ ЧТОБЫ СБЕРЕГАТЬ? (в 2019)



СЕЙЧАС ХОРОШЕЕ ИЛИ ПЛОХОЕ ВРЕМЯ, ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ КРУПНЫЕ ПОКУПКИ? (в 2019)



ИНДЕКС ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ДОВЕРИЯ В РОССИИ



Индикатор для измерения потребительской уверенности, определяемой как степень оптимизма относительно состояния экономики. Индекс рассчитывается на основе ответов на вопрос: «Сейчас хорошее время, чтобы делать крупные покупки, или нет?». Ответу «Скорее хорошее» присваивается коэффициент 0,9, ответу «Скорее плохое» — 0,1, «Затрудняюсь ответить» — 0,5. Индекс измеряется в пунктах и может колебаться в пределах от 10 до 90. Чем выше значение индекса, тем более благоприятным опрошенные считают текущий момент для крупных приобретений; соответственно, тем более высоким считается уровень потребительского доверия.

i В 2019 году индекс потребительского доверия россиян после трехлетнего роста показал отрицательную динамику и упал на 4 пункта. Это может быть связано с тем, что сегодня все меньшее число людей ожидают благоприятных финансовых перспектив и считают, что сейчас не лучшее время, чтобы тратить деньги (23%), вследствие чего сокращают свои повседневные расходы и продолжают экономить.

**ЕСЛИ БЫ ВАМ В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ
ПРИШЛОСЬ ВЫБИРАТЬ ОДНУ ИЗ ДВУХ ФОРМ СБЕРЕЖЕНИЙ –
БАНКОВСКИЕ ВКЛАДЫ ИЛИ НАЛИЧНЫЕ ДЕНЬГИ, –
ТО КАКУЮ ИЗ НИХ ВЫ БЫ ВЫБРАЛИ?**

в % от всех опрошенных



**СЕЙЧАС ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ ДЕЛАТЬ ВКЛАДЫ В БАНКИ, ИЛИ ДЛЯ ТОГО,
ЧТОБЫ ЗАБИРАТЬ ДЕНЬГИ ИЗ БАНКОВ?**



Материальное положение семьи очень хорошее или хорошее



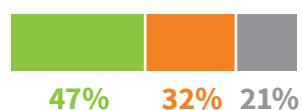
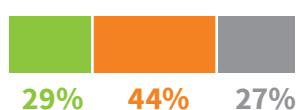
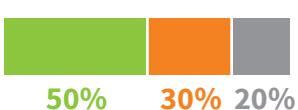
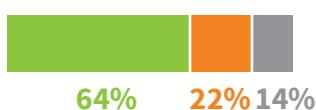
Материальное положение семьи среднее



Материальное положение семьи плохое или очень плохое



В среднем (обобщенный показатель)



■ Сейчас свободные деньги лучше положить в банк

■ Сейчас, если есть деньги в банке, лучше их забрать

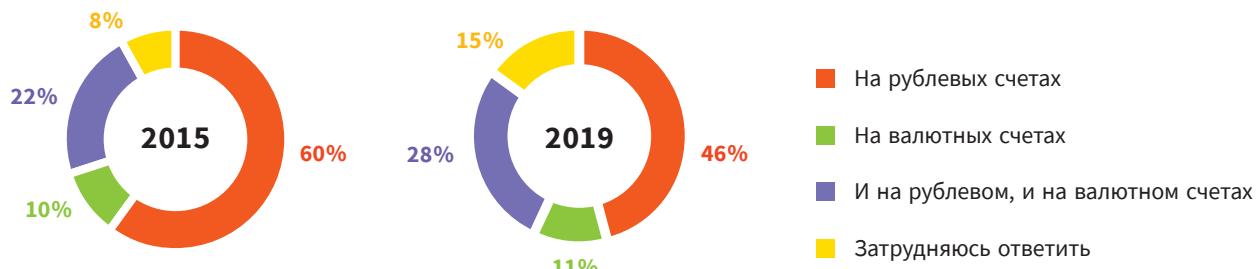
■ Затрудняюсь ответить

i С 2015 года увеличивается доля россиян, полагающих, что лучше хранить накопления в наличной форме, чем в банке: в 2015 этот вариант выбрали 25% россиян, в 2019 – уже 32%. Число тех, кто выбрал бы для сбережений банковский вклад, непостоянно и за последние годы варьируется в диапазоне от 32% до 39%.

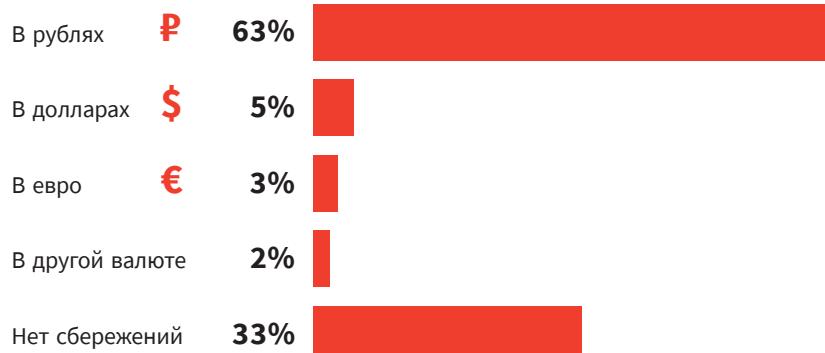
Также заметна такая тенденция: на банковских вкладах готовы размещать свои сбережения те, кто характеризует свое материальное положение как хорошее или очень хорошее (64% респондентов) и как среднее (50%).

ГДЕ СЕЙЧАС ЛУЧШЕ ВСЕГО ХРАНИТЬ СБЕРЕЖЕНИЯ: НА РУБЛЕВЫХ ИЛИ НА ВАЛЮТНЫХ СЧЕТАХ?

в % от всех опрошенных

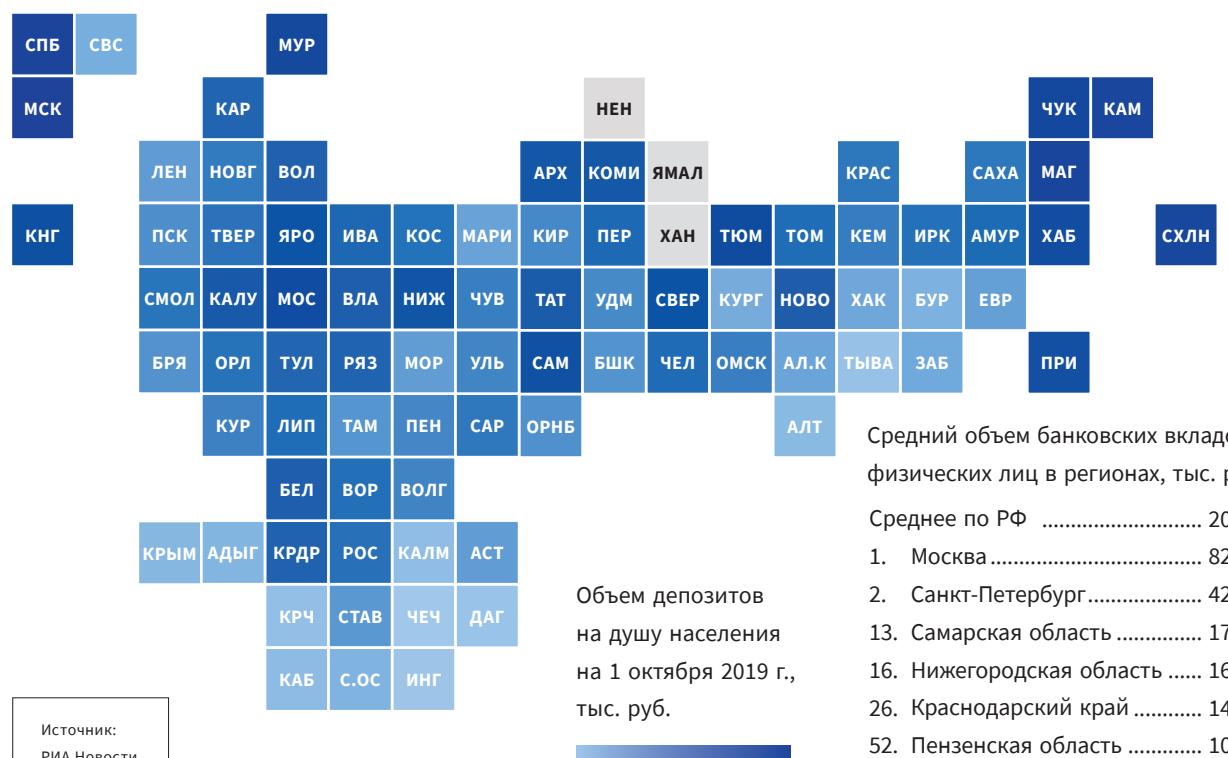


В КАКОЙ ВАЛЮТЕ ВЫ ХРАНИТЕ СВОИ СБЕРЕЖЕНИЯ?



Источники: данные ВЦИОМ
и аналитического центра НАФИ

РЕЙТИНГ РЕГИОНОВ ПО РАЗМЕРУ БАНКОВСКИХ ВКЛАДОВ НАСЕЛЕНИЯ



Источник:
РИА Новости

**ЧТОБЫ ОФОРМИТЬ ПОДПИСКУ НА НАШ ЖУРНАЛ,
ПРОСТО ПЕРЕДАЙТЕ ЭТУ СЧЕТ СВОЕМУ БУХГАЛЬТЕРУ.**

Задать вопросы и уточнить детали:

+7 963 109-20-35 | daria@e58.ru | bs-magazine.ru

**ПОЛЕЗНОГО ЧТЕНИЯ!
ВАШИ «СЕКРЕТЫ БИЗНЕСА»**

**Секреты
бизнеса.**

ФИЛИАЛ "НИЖЕГОРОДСКИЙ" АО "АЛЬФА-БАНК" Г. НИЖНИЙ НОВГОРОД		БИК	042202824
Банк получателя		Сч. №	30101810200000000824
ИНН 5836682250		Сч. №	40702810829170001930
ООО "ЛОГИКА"			
Получатель			

Счет-оферта № 2019Л

Издатель: **ООО "ЛОГИКА", ИНН 5836682250, КПП 583601001, 440000,
Пензенская область, Пенза г, Кирова ул, дом № 1/17, квартира 10**

Подписчик:

№	Товары (работы, услуги)	Кол-во	Ед.	Цена	Сумма
1	Подписка на периодическое издание "Секреты бизнеса" 10 номеров	10	компл.	300,00	3 000,00

Всего наименований 1, на сумму 3 000,00 руб.

Три тысячи рублей 00 копеек

Итого: 3 000,00

Без налога (НДС) -

Всего к оплате: 3 000,00

Настоящий счет-оферта (далее — Счет) является письменным предложением (оферты) Поставщика заключить Договор поставки, направляемый Покупателю в соответствии со статьями 432-444 Гражданского Кодекса РФ (далее — ГК). Договор поставки заключается путем принятия (акцепта) оферты Покупателем в установленном порядке (п.3, ст. 438 ГК), что считается соблюдением письменной формы договора (п.3, ст. 434 ГК).

Условия оферты

- Предметом Договора является осуществление Издателем доставки экземпляров периодического издания «Секреты бизнеса» Покупателю.
- Вознаграждением Поставщика по договору является сумма, указанная в счете.
- Существенным условием заключения Договора является полная единовременная оплата подписчиком настоящего Счета, которая будет считаться единственным возможным надлежащим акцептом данной оферты (п.3, ст. 438 ГК РФ).
- Счет действителен в течении 7 (семи) рабочих дней с указанной в нем даты выставления (срок для акцепта оферты).
- Доставка экземпляра периодического издания Покупателю осуществляется в срок до 5 (пяти) рабочих дней с момента отгрузки тиража издания транспортной компанией на адрес/в офис Поставщика.
- Доставка экземпляра журнала осуществляется по адресу Покупателя, указанному в реквизитах Покупателя.
- Факт получения номера журнала фиксируется подписью Покупателя в ведомости Поставщика. По желанию Покупателя, формируется бумажный акт получения издания.
- Выполненные работы (услуги) принимаются по Акту сдачи-приемки оказанных услуг (далее — Акт), предоставленному Поставщиком в двух экземплярах.

Акт формируется в конце подписного периода и направляется Подписчику для подписания в течение 3-х дней после получения.

В случае не подписания Акта в течение трех рабочих дней с даты предоставления и не предоставление Подписчиком в тот же срок письменных замечаний по выполненным работам (услугам) с перечнем необходимых доработок, услуги считаются принятыми Подписчиком в полном объеме без каких либо претензий.

Генеральный директор

Мануйлова Д. Н.



УСПЕХ И СЛУЧАЙНОСТЬ: ОШИБКА ВЫЖИВШЕГО

Истории успеха — руководство к действию или набор случайностей?

Разбираемся на примерах.



ДЕНИС СИДЕНКО

★ Москва

Бизнес-тренер, руководитель и основатель Advantage Businessjuice Consulting

УСПЕХОЛОГИЯ ПРОТИВ РЕАЛЬНОСТИ

Почему нам так нравятся истории успеха? Безусловно, потому что мы хотим добиться успеха сами. Слава, деньги, влияние, имя в учебниках, лицо на обложке, признание твоих внутренних сверхталантов, о которых ранее знала только мама. Да и собственно — максимальная реализация своего потенциала до того, как тебя закопают в архив биосферы.

Об успехе пишут сотни тысяч статей. Тираж книг с названием «Как Вася Маск добился успеха», «Как стать успешным», «Секреты успеха...» всегда в лидерах продаж. Опережая такой же сонм книг по «Лидерству» и иногда соединяясь с ними.

В нашу светскую эпоху Успех заменил христианское «Царствие небесное». Если раньше люди искали поведенческие клише в житии

Христа и святых апостолов, чтобы попасть на мягкие пуховые подушки в райском саду, то теперь вместо Библии зубрят биографии Илона Маска, Ричарда Брэнсона и Джеффа Безоса, чтобы прийти к Успеху.

Так о чем нам говорит наука Успехология? Разберем основные тезисы.

1. Верь в себя и не сворачивай с намеченного пути.
2. Не важен финансовый уровень на старте и богатство родителей.
3. Добиться можно всего. Нет, не так. ВСЕГО!
4. У тебя нет никаких ограничений кроме внутренних.
5. Если много работать — успех придет.
6. Случайностей нет, есть закономерности.

Тезисы чисты и фундаментальны в своей мощи, так как идут наперекор опыту большинства «обычных людей», а мы ведь очень не хотим быть «обычными». Тем более в детстве все так и работает. Ты хорошо учишь уроки — ты однозначно получаешь «5» на контрольной. Успех! А о чем говорит обычный жизненный опыт миллиардов людей?

1. Наш путь извилист и часто изменчив.
2. Элита «Успешного успеха» — выходцы из не самых бедных семей.
3. Добиться ВСЕГО вот прямо сейчас — пока не получилось.
4. Мир состоит из миллиона ограничений разной степени опасности.
5. Больше всех в колхозе работала лошадь, но председателем так и не стала.
6. Невезуха и «везуха» — вот они перед глазами, каждый день.



А в сочетании факторов всегда есть те, на которые мы можем влиять, и те, на которые не можем, — иногда они негативны, а иногда фактически становятся «хрустальной ступенькой» на лестнице успеха, позволяющей нам не упасть.



ЧТО ТАКОЕ «ОШИБКА ВЫЖИВШЕГО»?

Во времена второй мировой ВВС США столкнулись с проблемой. Надо было повышать защиту самолетов, но при этом бронировать его целиком нельзя — не взлетит. И поэтому конструкторы решили статистически изучить, куда пули попадают чаще всего. Действительно, на самолетах, подвергшихся атакам, были места с более высокой концентрацией пулевых отверстий, а были места, куда они попадали крайне редко.

Задачу по оценке мест для усиления бронирования дали венгерскому математику Абрахаму Вальду. И он дал ответ, что как раз те места, где есть пулевые отверстия, бронировать надо меньше всего, так как самолеты с ними вернулись на базу. Те, которые стали фатальными, вы не увидите.

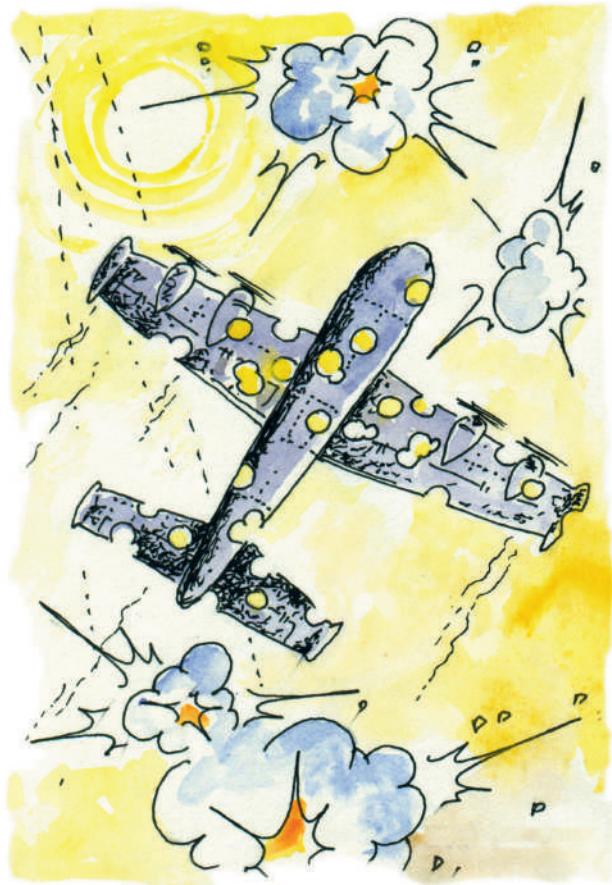
Проблема выжившего в том, что он не понимает, что позволило ему выжить. Он не столкнулся с теми событиями, которые привели бы к краху. А в сочетании факторов всегда есть те, на которые мы можем влиять, и те, на которые не можем, — иногда они негативны,

а иногда фактически становятся «хрустальной ступенькой» на лестнице успеха, позволяющей нам не упасть.

Если мы начнем изучать биографию успешных людей, то обнаружим массу моментов, когда лишь случайность помогла им не опуститься «на дно равнодушным тритоном» и остаться безвестным бывшим тоже-предпринимателем. Или когда они метались из бизнеса в бизнес, пытаясь нашупать «золотую жилу», и часто именно внешние обстоятельства вышибали их из могучих планов.

ИЗУЧАЕМ ПРИМЕР УСПЕХА

Начнем с главной «иконы». Толчком к успеху Илона стал подарок на 9-летие: компьютер Commodore VIC-20, на котором он начал изучать программирование. Если бы ему подарили скрипку, или книгу, или ничего — не было бы первого гонорара за игру Blastar, не было бы Zip2, X.com, PayPal, Tesla и SpaceX.



ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА //

Успех Tesla и SpaceX связан с сотней случайностей. Маск откровенно сорил деньгами, полученными от продажи PayPal. SpaceX — его любимое детище. В 2002 году он обещал за год вывести корабль на орбиту, имея лишь пустой ангар, 6 лет SpaceX прожирал деньги, не давая прибыль. А потом появилась Tesla, и тоже начала пожирать деньги.

Tesla появилась тоже странно. В мечтах Маск видел города на Марсе, а по Марсу надо было на чем-то ездить. При условии, что там нет кислорода. Сумасбродная идея, не правда ли? И не владеющий прибыльными активами Маск в 2004-м вкладывает \$7,5 млн в стартап Мартина Эберхарда и Марка Тарпеннина, которые задумали создать спортивный автомобиль на электрическом ходу. За 4 года они смогли только вырвать из Lotus Elise двигатель внутреннего сгорания и заменить его электродвигателями с емкими батареями. Да-да, Маск не создавал Tesla, был просто инвестором в чужой стартап. При этом «Фальконы» все падали и падали.



В 2007 году начался кризис, и в 2008-м у Маска кончились деньги, даже на зарплату сотрудникам. «Я был готов застрелиться, — вспоминал Маск. — В то время было много злорадства, и все было плохо. У вас появляются сомнения, что вы живете правильно, ваш автомобиль не работает, вы разводитесь и вот это вот все. Я чувствовал себя мешком с дерьмом. Не думал, что мы справимся. Я считал, что все катится под откос».



И уже через пару месяцев в кармане Маска был контракт на 1,6 млрд долларов от NASA. У которой тоже был кризис, и которой оказались нужны дешевые ракеты Маска. Плюс-минус месяц, плюс-минус миллиметр движения руки сварщика или программиста — так решилась судьба будущего богатейшего человека в мире и символа современного бизнеса.



С таким настроением 28 сентября 2008 года Маск зашел в центр управления, чтобы следить за четвертым запуском Falcon-1. Но ракета взлетела. И уже через пару месяцев в кармане Маска был контракт на 1,6 млрд долларов от NASA. У которой тоже был кризис, и которой оказались нужны дешевые ракеты Маска.

Плюс-минус месяц, плюс-минус миллиметр движения руки сварщика или программиста — так решилась судьба будущего богатейшего человека в мире и символа современного бизнеса.

ТЕ, КОМУ ВЕЗЛО

Ричард Брэнсон неоднократно стоял на пороге разорения. «Я помню несколько случаев в истории Virgin, когда менеджер банка приходил ко мне в пятницу и говорил, что собирается закрыть компанию в понедельник утром», — говорит он. И даже на заре карьеры были случаи, которые могли перечеркнуть его будущее.

В 1971 году Брэнсон был арестован за мошенничество, и только помочь матери, которая перезаложила дом, позволила ему выплатить 73.000 долларов штрафа. Поставьте на его место другого, у кого мать больна и живет на съемной квартире. Немного другое будущее.

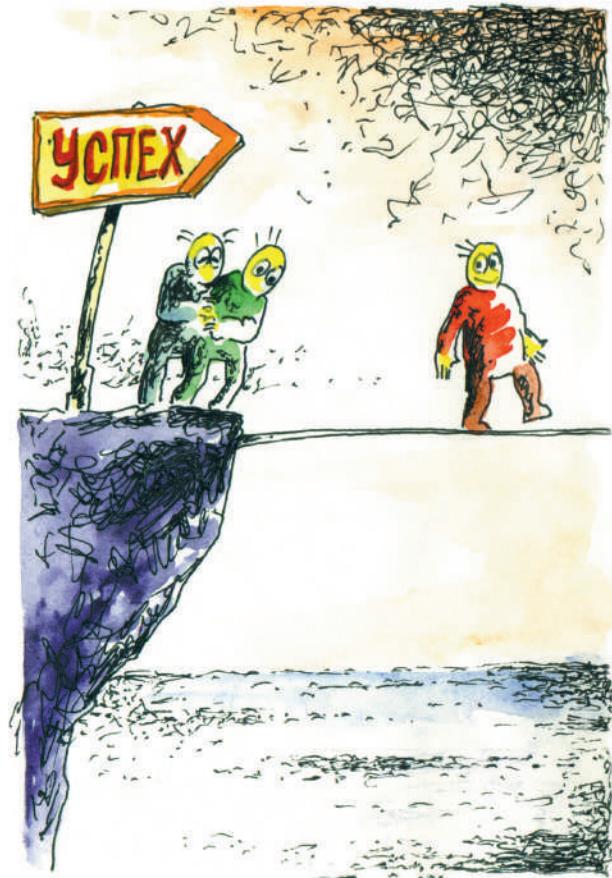
Ларри Эллисон, глава Oracle, неплохо зарабатывал как молодой программист, но денег у него всегда не было, так как он пускал их на ветер. Однако он обладал при этом одновременно вызывающе раздутым самомнением и большой энергией. В 70-х годах Ларри работал программистом в Amtex, которая разрабатывала многофункциональную базу данных для ЦРУ под условным названием Oracle.

Он работал бы там и дальше, но вмешался Случай. Руководитель Ларри, Боб Майнер, решил, как говорили раньше, «скрытничать», увести у Amtex продукт и разработчиков. Он уволился и увел двух талантливых программистов, Эда Оутса и Брюса Скотта, и создал компанию Software Development Laboratories, которая и начала разработку СУБД Oracle для государственных и коммерческих заказчиков. Через несколько месяцев он переманил и Ларри, который благодаря энергии и амбициям стал «лицом» Oracle. Фактически будучи соучредителем, а не инициатором.

Дальше как по маслу? Нет. У Ларри был сложный характер, он любил программирование и не умел управлять. Это привело к тому, что потом назовут кризисом компании. Он был типичным предпринимателем-айтишником, считал, что главное — «занять нишу и выпустить продукт». Он презирал бухгалтеров и морщился от слов «внутренний аудит».



Аллен Стэнфорд, входивший в список 400 богатейших людей мира Forbes. Его компания Stanford Financial Group стабильно существовала 20 лет и принесла ему более 2 млрд долларов. Судебные иски за мошенничество, долг в 5,9 млрд долларов и 110 лет заключения.



Как результат — полный бардак в отчетности, куда-то бесследно исчезли миллионы долларов, а сделки, заключенные в пылу «военных действий», оказывались крайне сомнительными и пахли судебными разбирательствами. Плюс ко всему, на рынке появилось много конкурентов, включая SAP и Microsoft. От клиентов посыпались претензии, отказы. Крупные клиенты все чаще и чаще предпочитали продукты конкурентов.

Стоимость компании упала в пять раз. Бледный Ларри на пресс-конференции выдавил из себя: «Мы потерпели фиаско». Никто не знал, что все это время он жил в долг. Японский дом, самолеты, яхты, Ferrari — все было взято в долг. Состояние 950 млн долларов сократилось на 800 млн и то по большей части состояло из акций Oracle, живых денег у него почти не было. Ларри непрерывно таскали по судам.

Это одно из самых узких мест в истории Oracle. Трудно посчитать, сколько случайностей, неправильных и правильных шагов по-

могли компании оставаться на плаву. Но одним из самых стратегически правильных решений Ларри было нанять квалифицированных менеджеров, перестать лезть в управление и сконцентрироваться на программировании.

ТЕ, КОМУ НЕ ПОВЕЗЛО

Тут нет закономерностей. Гораздо больше примеров, когда люди с большими талантами, энергией и достижениями были полностью сломлены из-за внешних обстоятельств.

WorldCom с активами 100 млрд долларов. Один из сотрудников компании, Синтия Купер, обнаруживает приписки в корпоративной отчетности. Ее приятель хакер ночью копирует бухгалтерские проводки с компьютеров компаний. Итог — 2002 год, банкротство, директор компании Берни Эбберс получает 25 лет тюрьмы, 20.000 человек теряют работу.



Развивайте свои сильные стороны, держите глаза открытыми и смотрите по сторонам. Не стесняйтесь идти по чужому пути, но не идите слишком долго. Используйте шансы на 200%, даже если они приведут в итоге к неудаче.



Бернард Мейдофф, один из столпов Уолл-Стрит, создатель NASDAQ, меценат, жертвовавший миллионы на благотворительность. Однажды в 2008 году он решил рассказать сыновьям о трудностях бизнеса, что компания не приносит прибыли и существует фактически как пирамида за счет вливаний от новых клиентов. После чего сыновья донесли на отца в ФБР. Последовал крах компании, самоубийства разорившихся клиентов и одного из сыновей.

Эйк Батиста в 2011 году был самым богатым человеком Бразилии с состоянием 30 млрд долларов. Занимался золотом и добычей нефти. Когда перспективные месторождения оказались переоцененными и перестали давать

нефть, его состояние обвалилось до 900 млн. После чего он был арестован по обвинению в даче взятки и теперь отбывает 30-летний срок.

Аллен Стэнфорд, входивший в список 400 богатейших людей мира Forbes. Его компания Stanford Financial Group стабильно существовала 20 лет и принесла ему более 2 млрд долларов. Судебные иски за мошенничество, долг в 5,9 млрд долларов и 110 лет заключения.

Бьоргольфур Гудмундссон, миллиардер, владелец Landsbanki. Кризис 2008, теряет все.

Адольф Меркле, фармацевтический и финансовый магнат. В 2007 году имел состояние 12,8 млрд. В 2009 году покончил с собой. Задолженность компании перед инвесторами составляла более 16 млрд долларов.

Антон Шлеккер, владелец сети аптек Schlecker в Германии. 13.000 аптек, 52.000 сотрудников, оборот более 10 млрд долларов. В 2012 объявил себя банкротом.

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ ФОРМУЛА УСПЕХА?

Так что же такое Успех? Есть ли путь к нему? Есть ли однозначная формула?

Конечно же, нет. Вы никогда не достигнете чужого успеха, пройдя по чужому пути. Свой путь вы не увидите, пока не пройдете. Чужие «принципы успеха» — это «ошибка выжившего». Чужой путь к успеху — дорога по минному полю. Те мины, через которые переступил лидер, он, возможно, не увидел.

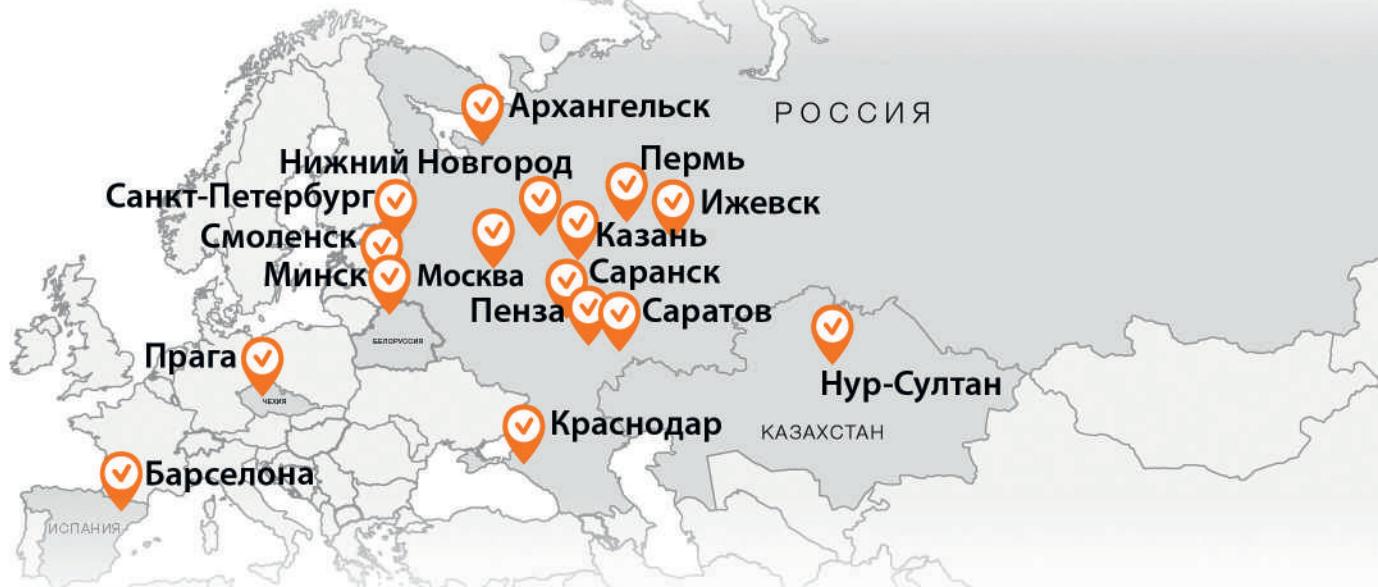
Лучшее, что нам дано, — детское ощущение бесконечности жизни. Где мы можем строить свою лестницу к воображаемому успеху. Но каждый день — это бросок костей на игровом поле. И надо иметь открытые глаза и развитые способности, чтобы реализовать те счастливые случаи, что нам выпадают. И силу, чтобы выдержать несчастливые.

Развивайте свои сильные стороны, держите глаза открытыми и смотрите по сторонам. Не стесняйтесь идти по чужому пути, но не идите слишком долго. Используйте шансы на 200%, даже если они приведут в итоге к неудаче.

Пока мы живы, каждое утро судьба кидает кости на игровой стол. Используйте это. ■

delovar.

клуб предпринимателей



Расширяй свои горизонты!

Присоединяйся к лучшим!

Delovar — объединение предпринимателей

- Встречи с успешными предпринимателями
- Обмен опытом и секретами ведения бизнеса
- Поиск новых идей и партнеров
- Помощь коллег в решении актуальных вопросов
- Общение с другими предпринимателями региона / страны / мира
- Новые связи — новые возможности

Реклама

Театральный проезд, 1 / ул. Володарского, 69А
+ 7 (963) 109-20-20

www.delovar.ru
www.delovarpenza.ru

ПРАВИЛА ВИЗУАЛЬНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Миром правят визуалы. Пуще один раз показать слайд с инфографикой, чем объяснять преимущества продукта на словах. Поэтому ни одно выступление — от пятиминутки для потенциального инвестора до мировой отраслевой конференции — не обходится без презентаций.



МАРИЯ АФАНАСЬЕВА

★ Москва
Бизнес-тренер

Презентация — это определенная последовательность слайдов или видеоряд. Это файл, в котором собрана вся необходимая информация для проведения выступления. Чаще всего слайды делаются в программе Power Point. Ее главная задача — всю информацию о человеке, компании или продукте «положить» на слайды, чтобы это поддерживало выступление. Слайды помогают как в живом выступлении, так и когда вы отправляете информацию в электронном виде.

Чтобы сделать презентацию, нужно, во-первых, понять, какую информацию нужно донести и каким образом ее нужно представить. Второй момент — это подготовка понятных, эффективных и простых слайдов, которые доносят мысли и дают результат.

СТРУКТУРА ПРЕЗЕНТАЦИИ

- > Вступление
Титульный слайд, в котором четко сформулирован посыл, ключевая мысль, ответ на вопрос «О чём презентация?». На первом слайде желательно показать пять преимуществ, которые помогут совершить полезное действие.
- > Цели и проблемы
О чём будет идти речь? Подтверждаем цифрами и фактами, которыми можно обосновать тему презентации. Усилить воздействие можно и с помощью других приемов: например, драматизировать, эмоционально вовлечь, «зацепить» человека.
- > Решение
Что нужно сделать: встретиться с представителем компании, позвонить, оставить заявку, связаться по телефону. Даем конкретные предложения.
- > Финал
Самое главное: подводим итоги и говорим о ближайших шагах, которые должны привести к действию. Здесь же приводится контактная информация, и еще раз коротко информация о том, чем занимается компания (или человек).

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕШНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ:

1 Цель

Необходимо четко понимать основные цели и задачи. Из них вытекает понимание структуры, формы (как это будете представлено) и конкретные факты. Не забываем о целях нашей аудитории: бывает, что люди хотят одного, а автор презентации другого — получается несоответствие. Поэтому, когда определяются цели презентации, эти параметры нужно совместить, определить, каким образом можно достичь оптимального результата. Важно найти баланс между этими целями, чтобы презентация была результативной.

2 Одна идея — один слайд

Это один из ключевых моментов. Если в один слайд вложить все: и график, и текст, и картинку, он будет нечитаемый. Презентации должны быть аккуратными, визуально гармоничными, хорошо считываться.

ПРИМЕР

1 про работу на себя

ТУПИК VS РАЗВИТИЕ

Не работать на себя, плыть по течению

Управлять процессом, рассматривать себя как проект

3 Целевая аудитория

Нужно структурировать целевую аудиторию, понять, из какой она сферы, и учитывать ее особенности.

Есть инвесторы — люди, которые могут вложить деньги в проект — им нужен один вариант подачи информации. Актуально для инвестиционных проектов и стартапов.

Есть бизнес-партнеры, которых необходимо привлечь в бизнес-проект. Им нужны другие доводы, другая подача информации.

Другой вариант — это клиенты, которым необходимо продать услуги или продукты. Здесь нужно показать выгоду для конечного потребителя, чем хорош именно этот поставщик.

ПРИМЕР

КАК ПОЛУЧИТЬ мои услуги?

1 Написать мне
Все свои хотели - когда, на сколько, в какой компании и в каком формате вы хотите побывать на Гарде. И оставить свои контакты

2 Я вам перезвоню
Чтобы уточнить все детали вашего запроса

3 Программы с личным сопровождением
После внесения предоплаты, в течение трех дней выплатим готовую программу вашего пребывания на сцене Гарда. Если у вас останутся вопросы, мы сможем еще раз созвониться и все обсудить

4 Путеводитель
После внесения предоплаты, в течение трех дней выплатим готовую программу вашего пребывания на сцене Гарда. Если у вас останутся вопросы, мы сможем еще раз созвониться и все обсудить

ДИЗАЙН: ПРАВИЛА ВИЗУАЛИЗАЦИИ

- Главное в каждом пункте выносится наверх.
- Используем фотографии и иконки: ищем бесплатные в Гугле и Яндексе по слову или словосочетанию на 5-6 странице, чтобы не повторять презентации той же тематики.

ПРИМЕР

Для трудоголиков, уставших от ритма мегаполиса
Помогут устроить полноценную перезагрузку на берегу Гарда, чтобы вы, вернувшись на любимую работу, вновь «были на тонусе»

Для компаний друзей
Это будет не просто выходные в Европе, а самая настоящая встреча друзей или единомышленников, составленный только под ваши желания!

Для семейных пар
Секретные места, уникальные рестораны, неожиданные ракурсы, прогулки в романтической атмосфере, оставят незабываемые впечатления и желание вернуться!

Для индивидуальных путешественников
Небольшие, комарные, уединенные уголки и истории местных жителей в нетривиальной и душевной атмосфере!

Для организаторов выездных тренингов
Полноценное сопровождение вашего тренинга на месте, включая выбор лучшего отеля, логистики, ресторанов и варианты проведения свободного времени

ДЛЯ ТЕБЯ!
Когда ты просто хочешь переключиться на несколько суток и увидеть сцену Гарда!

- Чтобы показать процесс, можно использовать блок-схему из иконок.
- В отзывах стоит показать фото человека и сказать, из какого он города. Это вызывает больше доверия.
- Для B2B можно добавлять в презентацию кейсы компаний, с которыми вы работали. Это не отзывы, а конкрет-

ПРИМЕР

Вовлеченность сотрудников НАПРЯМУЮ ВЛИЯЕТ НА ПРИБЫЛЬ и другие экономические показатели компании

Установлена прямая взаимосвязь между низкой вовлеченностью и последствиями для бизнеса

- Снижение позиций в клиентских рейтингах
- Снижение производительности труда
- Высокая текучесть кадров
- Повышение случаев нарушений правил техники безопасности, инцидентов и травматизма на рабочих местах
- Кражи имущества
- Пропуски, нарушение дисциплины
- Ухудшение качества работы (некорректная постановка, брак выпущенной продукции, срыв сроков)

В результате, компании с высокой вовлеченностью демонстрируют прибыль* **выше на 21%**

Рентабельность продаж, %

Показатель	9,3	11,2
25% компаний с НАИМЕНЬШЕЙ степенью эмоциональной вовлеченности сотрудников	9,3	11,2
25% компаний с НАИБОЛЬШЕЙ степенью эмоциональной вовлеченности сотрудников	9,3	11,2

*Источник: Гайдз, 2015. Обследование 99 тыс. бизнес-единиц 192 компаний в 34 странах.

- ные ситуации и проекты, которые были проработаны с клиентами.
6. В презентации, которые отправляются по почте, необходимо добавлять тексты и комментарии, чтобы пояснить ключевую мысль.
 7. Используем в презентации два шрифта — жирный и нежирный, либо комбинацию из двух разных шрифтов. В презентации они играют роль интонации. Например, для презентации в корпоративном формате (об обучении, тренингах и карьерном росте) спикер использовал прямые, рубленые простые шрифты, а в той же презентации для компании Google главные мысли выделил рукописным шрифтом — там работают творческие люди, и им это «зашло».

ПРИМЕР

MICRO - LEVEL ASSESSMENT
ECONOMIC SUSTAINABILITY OF BUSINESS MODEL

- 1 Revenue forecast
- 2 Customer acquisition and retention cos
- 3 Gross margins
- 4 Capital investment required
- 5 Break-even analysis
- 6 Operating cash cycle characteristics (profit does not equal cash)

8. Цветовое решение. Есть базовые цвета для текста — белый и черный. Выбираем дополнительный контрастный цвет, который добавит живости, — красный, зеленый, голубой. Желательно, чтобы этот цвет фигурировал в логотипе или фирменном стиле вашей компании.

ПРИМЕР

Маркетологи считают инструменты традиционного маркетинга наиболее эффективными (83%)
НО ПОТРЕБИТЕЛИ ДУМАЮТ ИНАЧЕ!

Степень доверия источникам информации при формировании отношения к бренду*

Источник	Процент
Традиционный маркетинг	87
Нетрадиционные источники	76
Социальные сети	70
Личные контакты	47

Потребители всё чаще формируют своё поведение под влиянием неформальных источников информации, нежели традиционного маркетинга

*Источник: Исследование Европы, 2016

9. Иерархия. Главное отмечаем жирным, более детальную информацию делаем более мелкой.
10. Выравнивание — в Power Point есть автоматическое выравнивание объектов относительно листа и относительно друг друга. Если этого не делать, слайды выглядят неряшливо.
11. Не допускаем перенасыщения информацией, даем воздух.



Хотелось бы закончить фразой американского архитектора: «Когда я работаю над проблемой, я никогда не вижу красоту. Но когда я заканчиваю и не вижу, что это красиво, я понимаю, что это неверно».

Если во время беседы показывать картинки, уровень восприятия вырастет до 50%. Поэтому повествование с иллюстрациями «заходит» намного лучше, чем простой монолог.

Дизайн в презентации не первостепенен, она не обязательно должна быть красивой, когда вы начинаете ее делать. Но если законченная работа не складывается в единое целое, стоит что-то изменить, подумать, как сделать по-другому.

По мнению ученых, человек способен усвоить лишь 20% информации, полученной из устной беседы. Но если во время этой беседы показывать картинки, уровень восприятия вырастет до 50%. Поэтому повествование с иллюстрациями «заходит» намного лучше, чем простой монолог. ■

КОГДА ТРАВА БЫЛА ЗЕЛЕНЕЕ, А ТОСКА БЫЛА МОНОХРОМНЕЕ

Помните, как в прекрасном мультике советской эпохи «Винни Пух и день забот» вечно печальный ослик Иа вступает в экзистенциальный диалог с гиперактивным поросенком: «Извини, я хотел бы узнать, какого цвета он был, когда был шариком?» «Зеленого». «Мой любимый цвет».



НИКОЛАС КОРО

★ Москва

DAnthr., Главный Куратор Исследовательского Центра Брендменеджмента и Брендтехнологий (RCB&B), член Совета Гильдии Маркетологов, Вице-президент Академии Имиджелогии России, советник Президента МТПП по маркетингу и брендингу, партнер EQ-factor Lab research

ХАРАКТЕРИСТИКА

Иоганн Гете известен большинству образованного населения планеты как величайший немецкий поэт, а научному сообществу — как первый ученый, систематизировавший начала психофизиологии цвета в своем труде «К учению о цвете. Хроматика», который он писал ровно 20 лет. В нем Гете разложил цвета по двум направлениям воздействия на человека: физиологическое (воздействие на вегетососудистую систему организма) и психологическое (его духовный мир и чувства), и зеленому цвету было уделено особое место.

И тогда нам, зрителям любого возраста, вовсе не казалось странным, что о зеленом цвете как о своем любимом говорит именно депрессивное парнокопытное. Конечно, ведь и тоска у нас зеленая, и цвет этот в повседневности мы не ассоциируем с праздничными радостными эмоциями, и вообще этот цвет какой-то не такой как все, за исключением случаев упоминания сугубо экологической описательности — трава зеленее (как правило, в саду соседа), и природа вся такая зеленая-зеленая (хлорофиллу спасибо скажем). В чем же дело? Почему зеленому цвету досталась такая локальная роль?



Что же такого особенного в зеленом цвете, если он способен принудить нас работать, что, собственно, противоречит нашей искушающей страсти к ничегонеделанию?



Гете воспринимает зеленый как цвет действительного удовлетворения для глаза и души. При этом следует помнить, что в эпоху энциклопедистов к удовлетворению для души

относилась результативно воплощенная через работу мысли, а для глаз — завершенность, что также является плодом работы!

Впрочем, и Макс Люшер, оказавший существенное, если не главное, влияние на современное восприятие и трактовку цвета, соотносит зеленый цвет с «гибкостью воли». А что такое гибкость воли? Ответ прост: «не хочу, но надо», то есть для взрослого человека это работа, а для ребенка — учеба, если перенести данную расшифровку трактовки на очевидные виды деятельности.

Скорее всего, именно поэтому, даже сугубо эмпирическим путем, какие бы реформы школ в каких бы странах ни проходили, и к какому спонтанному цвету школьных парт они ни приводили экспериментаторов, рано или поздно все возвращаются к зеленым столешницам. В равной мере, периодические

КАК ВЛИЯЕТ ЗЕЛЕНЫЙ ЦВЕТ НА ЧЕЛОВЕКА?

- Положительно сказывается на работе мозга и концентрации внимания, повышает аппетит
- Помогает избавиться от тревожности и волнения, позволяет сохранять бодрость и оставаться в тонусе
- Слишком много зеленого цвета провоцирует апатию и тоску
- Часто применяется для пропаганды ответственного отношения к окружающей среде



БРЕНДЫ, ИСПОЛЬЗУЮЩИЕ ЗЕЛЕНЫЙ:

Сбербанк России	Subway	Land Rover
Whole Foods Market	Starbucks	Leroy
Animal Planet	Android	Merlin
Microsoft Excel	Tropicana	Lacoste

эксперименты и над взрослым населением приводят к аналогичным результатам.

Что же такого особенного в зеленом цвете, если он способен принудить нас работать, что, собственно, противоречит нашей искушающей страсти к ничегонеделанию?

Прежде всего, рассмотрим, из чего состоит зеленый? Если смешать синий, со всей его печалью и спокойствием, с желтым, преисполненным радости и беззаботности, — получим зеленый, как микс этих психоэмоциональных трактовок, купируя одновременно беззаботность при сохранении позитива (желтый) и печаль синего при сохранении спокойствия. В итоге получаем то самое «надо» через «не хочу», но рутинную работу все равно называть будут тоской зеленою, ввиду близости синих и зеленых цветов.

ОСОБЕННОСТИ

Да, зеленый цвет практически во всех культурах мира имеет смысловое значение роста, возрождения, воскрешения, жизненной силы по вполне понятной ассоциативности со сме-

ной времен года, что находит свое место в калористике религиозных обрядов и одеяний.

В психологии зеленый цвет отождествляют чаще всего с процессом творческой работы и ощущением стабильности, а в психотерапии зачастую зеленый цвет используют при лечении клаустрофобии.



Сбалансированные пропорции в зеленом отведут нас к ассоциациям сосредоточенности, обстоятельности, надежности и роста.



В зависимости от доминирования желтого или синего характеристики восприятия, ассоциативность и степень воздействия могут меняться. Салатные оттенки устойчивее воспринимаются в ассоциативном проявлении свежести продуктов. Впрочем, и человека мы можем назвать зеленым не только по принадлежности к радикальным политическим течениям, а, скорее всего, употребим этот термин в отношении юного, профессионально

или социально незрелого. Сбалансированные пропорции в зеленом (скажем так, цвета травы или густой зелени) отведут нас к ассоциациям сосредоточенности, обстоятельности, надежности и роста, чем чаще всего пользуются именно банки в собственном позиционировании.

ПРИМЕНЕНИЕ

Зеленый цвет сочетается практически со всеми иными цветами спектра и оттеночной бесконечности, но вне природных объектов (например, цветок — зеленый стебель с красным бутоном или ягоды на кусте с зеленой листвой) зеленый наиболее сложно терпит соседство с красным. По сути данный дуэт противоречит их психофизиологической роли — активность и агрессия (красный) ни-



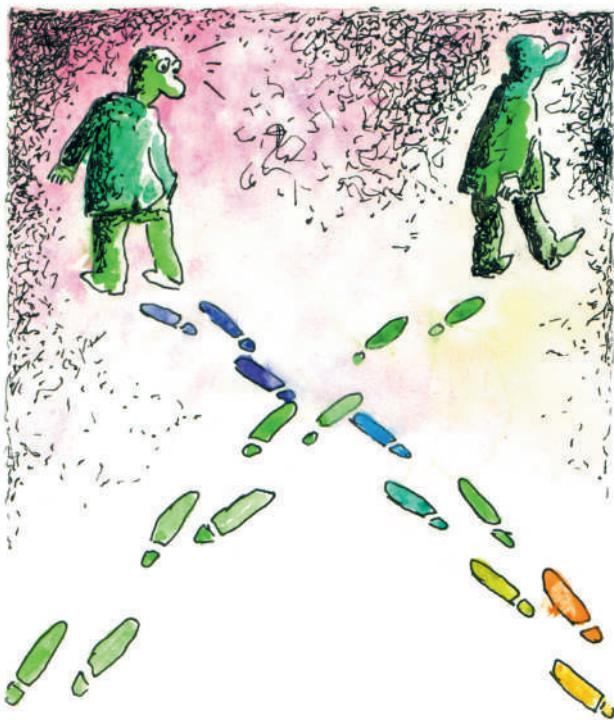
Выбирая цвет своего бизнеса, помните, что именно цвет — в логотипе, витрине, вывеске, сайтовых заливках — воспринимается раньше всех иных сенсорных раздражителей.



как не увязывается с сосредоточенностью, обстоятельностью, стабильностью.

Зеленый — один из самых естественных и с философской точки зрения, и в брендинговом практикоприменении, а поэтому, используя его в своем логотипе, своих интерьерных деловых решениях, постарайтесь сначала соопоставить цветовой посыл зеленого с вашим УТП, вашим слоганом, а может, и с названием. Впрочем, лучше всего об этом сказал Джон Рональд Руэл Толкин: «Нетрудно придумать зеленое солнце. Трудно придумать мир, в котором оно будет естественно».

Выбирая цвет своего бизнеса, помните, что именно цвет — в логотипе, витрине, вывеске, сайтовых заливках — воспринимается раньше всех иных сенсорных раздражителей, что вряд ли кто оспорит, помня, что световой луч от Солнца до Земли пролетает всего за 8 минут. ■



Что почитать для дела?

ГОВОРИМ О ДОСТАТКЕ



ДМИТРИЙ ТЮРИН

★ Пенза

Координатор проекта
«Секреты бизнеса»

Где бы ни собирались взрослые люди, в итоге разговор всегда заходит о деньгах. А кто знает о деньгах больше, чем самый успешный, дорогой и продаваемый бизнес-тренер и финансовый эксперт?

Радислав Гандапас и Эдвард Дубинский — это те люди, с которыми просто так не посидишь, не попьешь чаю, не позадашь вопросы. Их время расписано по часам и минутам. Напрямую побеседовать с ними трудно и недешево, но, к счастью, человек изобрел письменность.

«Достаток: управляй деньгами, чтобы они не управляли тобой» — книга Гандапаса и Дубинского, в которой разговор не ограничивается темой денег. Как найти баланс между дружбой и любовью, работой и хобби, здоровьем и финансовым благополучием? В чем счастье современного человека? И как это связано с рациональным управлением финансами?

Вместе с авторами мы заглядываем глубже, проводим «финансовый самоанализ», исследуем менталитет россиян и их отношение к деньгам, рассматриваем в этом свете механизмы займов и другие экономические процессы.

Один самых дорогих бизнес-тренеров России и финансовый эксперт делятся мнением, что богатство — это не просто сумма денег. Они рассматривают благосостояние как жизненную ценность и дают примеры конкретных шагов, которые позволяют достигнуть того самого благосостояния и обеспечить достойный уровень жизни себе и своим близким.

«Беседа через книгу» будет полезна и опытным гуру инвестирования, и тем, кто только задумывается об увеличении доходов и о том, как обеспечить себе достойную старость. ■





Дмитрий Потапенко, Александр Иванов

«Жестокая экономика. 37 невыученных уроков»

Однажды известный российский предприниматель и «правдоруб» Дмитрий Потапенко и президент Национальной ассоциации дистанционной торговли (E-commerce Russia) Александр Иванов решили объединить усилия, чтобы написать поистине необычную книгу, которая приоткрывает завесу тайны над кризисными этапами экономики разных стран в разные эпохи.

Чем дальше шло исследование, тем больше аналогий с современными реалиями находили авторы. Что из этого получилось – судить читателю. Но до сих пор еще не было ни одной книги, столь емко, понятно и непринужденно подмечающей уникальные общие черты в экономическом развитии стран.



Михаил Филяев, Лана Боева

«Изナンка психосоматики. Мышление PSY2.0»

Мастер провокативной психотерапии и специалист по психосоматике Михаил Филяев работает с последствиями шоковых событий. У него на приемах люди избавляются от смертельных болезней, находят призвание и любовь, полностью меняют свои судьбы.

Книга расскажет, как работает психосоматика, перевернет ваши представления о причинах болезней и способах избавления от них. В конце каждой главы – авторские упражнения Михаила Филяева, которые ранее не публиковались. Вы научитесь общаться со своим телом, избавляться от душевной и физической боли, грамотно использовать механизм исцеления.



Игорь Рыбаков, Абдулманап Нурмагомедов

«Отец. Как воспитать чемпионов в спорте, бизнесе и жизни»

Авторы книги – заслуженный тренер России Абдулманап Нурмагомедов, создатель уникальной тренерской школы, воспитавший 27 чемпионов мира, в том числе своего сына Хабиба, и Игорь Рыбаков, предприниматель, основатель цифрового инвестиционного фонда PRYTEK, мотивационный спикер, участник списка Forbes.

На примере Хабиба и других подопечных Абдулманапа Нурмагомедова, спортсменов высочайшего уровня, читатель узнает всю методологию и «кухню» работы знаменитого тренера и отца: побывает в зале, на тренировочных сборах, узнает тонкости психологической подготовки, из которых складывается чемпионство.

реклама





КРЕДИТ от 9,9%

www.kuzbank.ru

8 800 100 64 10

Условия: программа кредитования «Кузнецкий стандарт плюс», валюта кредита – рубли РФ. Сумма кредита от 20 тыс. руб. до 2 млн. руб. для Заемщика в возрасте более 22 лет. Поручительство, залог имущества. Возможно кредитование без обеспечения при сумме кредита не более 500 тыс. руб. При сроке кредита до 12 месяцев включительно – 9,9% годовых; при сроке кредита свыше 12 месяцев до 60 месяцев включительно – 11,00% годовых для Заемщиков: получающих заработную плату (в том числе не в рамках з/п договоров), пенсии, а также пенсионеров, подписавших заявление в адрес Пенсионного Фонда РФ на перевод пенсии, на счета, открытые в ПАО Банк «Кузнецкий»; являющихся работниками учреждений и организаций бюджетной сферы; являющихся работниками организаций, включенных в утвержденный перечень «Корпоративных клиентов». В случае отсутствия перечислений сумм для выплаты заработной платы, пенсий из Пенсионного фонда РФ на счет Заемщика, открытый в Банке, в течение двух календарных месяцев, процентная ставка по кредиту увеличивается на 7% годовых от первоначальной ставки, начиная с 1 числа месяца, следующего за месяцами, в которых отсутствуют перечисления Заемщику сумм для выплаты заработной платы, пенсий из Пенсионного фонда РФ. Заемщик вправе отказаться от присоединения к программе добровольного коллективного страхования жизни и здоровья либо потери работы, при этом процентная ставка увеличивается на 3% годовых от базовой ставки. Заемщик вправе выразить согласие на присоединение к программе добровольного коллективного страхования жизни и здоровья либо потери работы, при этом процентная ставка увеличивается на 3% годовых от базовой ставки. Заемщик вправе отказать в присоединении к программе, если в результате отсутствия страхования жизни и здоровья либо потери работы, сумма остатка задолженности по основному долгу на момент присоединения к программе, взысканная ежегодно с даты присоединения к программе, превышает 250 000 рублей (включительно) – 0,2% в месяц; более 250 000 рублей – 0,15% в месяц. Рассчитывается исходя из суммы остатка задолженности по основному долгу на момент присоединения к программе. Взимается ежегодно с даты присоединения к программе. В случае досрочного отказа от страхования сумма страхового взноса, уплаченная Клиентом, возврату не подлежит. Конкретный размер платежей и сроки оплаты указываются в графике платежей. Заемщик обязан страховать в пользу Банка передаваемое в залог имущество на сумму, не превышающую размера обеспеченного залогом требования, с правом выбора страховой компании Заемщиком. Погашение кредита ежемесячно аннуитетными платежами. Порядок погашения процентов – ежемесячно в дату, определенную графиком платежей, а в случае полного гашения долга – не позднее дня гашения кредита. Банк вправе отказать в выдаче кредита без объяснения причин. Итоговая сумма кредита и процентная ставка для конкретного заемщика определяются Банком индивидуально в зависимости от финансового состояния и категории заемщиков. ПАО Банк «Кузнецкий». Лицензия на осуществление банковских операций ЦБ РФ № 609 от 12.11.2018 г. Реклама.