

07 сентября 2022

## Энергия профессионалов и лидеров – то, что делает бизнес сильнее



Александр Семенов,  
Гендиректор ГК «КОРУС  
Консалтинг»

На вопросы «ЧД» о технологиях и людях, которые стремительно меняют не только бизнес, но и мир вокруг нас, отвечает генеральный директор ГК «КОРУС Консалтинг».

### ПРОДУКТОВОЕ МЫШЛЕНИЕ

**– Какие изменения произошли за последние годы в запросах клиентов в вашем сегменте рынка?**

Стоит выделить два основных тренда. Первый: информационные технологии стали инструментом для создания уникальных конкурентных преимуществ и даже рынков, которых раньше не было. Банки переходят в онлайн, люди



становятся частными инвесторами прямо через мобильное приложение, доставку продуктов можно заказать со смартфона за 15 минут. Все это было бы невозможно без IT. Именно технологии делают возможным появление новых рыночных ниш и новых бизнесов, позволяют создавать не только новые продукты, но и новые бизнес-модели.

И второй тренд – развитие внутренней экспертизы в области IT. Бизнес понимает, что недостаточно внедрять технологичные инструменты – нужно глубоко в них разбираться. Поэтому растет запрос на директоров по так называемой digital-трансформации, расширяется роль IT-директоров.

Сегодня это не просто сопровождение существующей архитектуры или автоматизация понятных процессов. Это видение и определение вектора, что и зачем нужно менять, чтобы технологии поддержали развитие и рост бизнеса и помогли создать то самое новое конкурентное преимущество. И мы видим очень много людей, которые изначально были IT-специалистами, но наложили на свои знания бизнес-опыт – и теперь возглавляют компании.

### **– Если технологии становятся помощником в развитии, то что может помешать?**

В первую очередь, структура компании, ее корпоративная культура и устоявшиеся процессы. Все это тормозит развитие новых идей. Например, если у вас сеть магазинов и вы хотите перейти на принципиально новую модель и сфокусироваться на онлайн, сейчас логично вычленять это в отдельное направление. Так, например, сделала сеть «Перекресток» – создала

отдельное направление «Впрок», которое специализируется исключительно на интернет-продажах. У него отдельный бренд, отдельная логистика. Этот бизнес взлетел как ракета, потому что его отделили

от основного блока, предоставив возможность быстро расти. Внутри большой корпорации такой стартап унаследовал бы старые модели управления, ограничения — это мешало бы скорости развития. И такой подход можно назвать трендом.

### **– Что еще мешает в процессе запуска новых услуг?**

Главная помеха – отсутствие людей, которые одновременно обладают инженерным подходом, способны придумывать с нуля новые продукты и услуги, умеют управлять командами и процессами и ставить это все на рельсы, создавая полноценный бизнес. Такие люди должны одновременно думать о гипотезах, покупателях, качестве обслуживания, деньгах и команде. Это комплексные специалисты, и таких мало.

### **– Как вы для себя решили проблему запуска новых продуктов?**

Перед нами стоят те же самые вызовы, что и перед нашими клиентами. Рынок активно меняется, на нем появляются конкуренты, которые предлагают принципиально иные подходы. И нам необходимо экспериментировать, придумывать новое и быстро получать результаты.

С одной стороны, мы продолжаем делать то, что делали: поддерживать российские и международные компании в цифровой трансформации и

изменениях. Этот бизнес никуда не уйдет, но со временем темп его роста замедлится.

С другой стороны, мы запустили постоянный процесс поиска новых продуктовых идей и бизнес-моделей. Для этого мы создали отдельную структуру – корпоративный

акселератор, работающий в формате венчурной студии. Через него проходят все появившиеся в компании идеи продуктов и гипотезы по ним.

Акселератор помогает нам системно отвечать на вопросы, будет ли новый продукт успешен на рынке и стоит ли в него инвестировать.

*Рынок активно меняется, на нем появляются конкуренты, которые предлагают принципиально иные подходы. И нам необходимо экспериментировать, придумывать новое и быстро получать результаты.*

**– Этот акселератор открыт и доступен клиентам? Они могут и свои гипотезы через него пропускать?**

Основная часть проектов, проходящих акселерацию, – наши собственные продуктовые идеи, родившиеся прямо внутри компании. Но мы также предлагаем услуги по поиску рабочих бизнес-моделей и нашим клиентам. У нас есть проработанная методология и подход к этому процессу, команда экспертов в этой области.

Сейчас заметен тренд на создание структур для работы с корпоративными инновациями, но все же во многом мы занимаемся образовательной деятельностью. Даже когда мы приходим к крупным компаниям и рассказываем об этом инструменте, они долго спрашивают, как сделать его полезным именно их бизнесу. Мы проводим дни открытых дверей, показываем, как технология работает у нас и какой эффект дает. И бизнес постепенно включается в эту активность.

### **– Сколько продуктов сейчас проходит акселерацию у вас?**

Пока их не так много, как хотелось бы, – около десяти. При этом мы активно мониторим рынок, ищем внешние команды, которые уже создают свои собственные продукты, и мы готовы в них инвестировать.

Сейчас акселерацию проходит несколько команд. Это продукт в области ценообразования – он помогает установить правильную цену на товар и оптимизировать этот процесс. Есть сервис, автоматизирующий работу с закупками. Есть несколько продуктов в области электронной коммерции: например, наш Sellty – платформа для создания оптового интернет-магазина.

Сейчас мы вышли на ритм: у нас ежеквартально появляется несколько гипотез, которые отправляются в акселератор. Даже если одна из них подтвердится, это будет отличный результат.

## **ИЗМЕНЕНИЯ НА ВЫСОКИХ СКОРОСТЯХ**

## – Какие процессы внутри компании изменились за последнее время?

Наша трансформация затрагивает производственный процесс, качество нашей работы, организацию продаж, взаимодействие с клиентами, способность выдавать лучший результат за более короткое время.

Проекты, которые мы реализуем, становятся более комплексными. Зачастую недостаточно просто внедрить новую систему – чтобы достичь бизнес-результатов, нужно перестраивать процессы, оргструктуру, подход к набору команды, ее мотивации. И здесь необходима как готовность заказчика к этим изменениям, так и высокий уровень качества работы исполнителя. Мы готовы к этой ответственности. И считаем, что подобный формат сотрудничества – полноценное партнерство на пути изменений, когда мы поддерживаем клиента в его комплексной трансформации, – помогает получить максимальный результат.

Вместе с тем, растет скорость проектов. Клиент хочет максимально быстро получить ценность от новых внедрений. И мы меняем формат работы – используем подход, позволяющий быстро переходить от требований к запуску, выдавать результат частями и непрерывно улучшать его. Для новых компаний и экосистем скорость –

определяющий фактор. Для них даже не столь важен размер инвестиций в проект, сколько способность сразу получать результат, быстро интегрировать его в свою инфраструктуру, тестировать и развивать. Это настоящий вызов для бизнеса.

По моим ощущениям, за последние пять лет скорость выросла примерно в пять раз. Это заметно и в коммерческом сегменте, и на государственном уровне: от идей до реальных действий. Изменилась и скорость коммуникации, и в будущем она станет лишь быстрее. Поэтому если ты хочешь успешно работать на рынке сегодняшнего дня, нужно ускоряться самим.

### **– А эффективны ли решения, которые принимаются на такой скорости?**

Это тоже вызов: как с ускорением не потерять в качестве. В разных бизнесах ситуация разная. Например, сейчас мы работаем с достаточно крупной корпорацией. Для нее в ближайшие три года главная метрика – это количество пользователей сервиса. Они считают, что главное сейчас – завоевать рынок, а далее с маржинальностью они разберутся.

Для многих стартапов главная метрика – это количество пользователей, которые пользуются системой. Они готовы сжечь деньги инвесторов, главное – привлечь аудиторию. Но для компании с регулярным бизнесом нельзя забывать про маржинальность, это очень важный показатель вне зависимости от того, с какой скоростью ты создаешь продукты и развиваешься. Важно, чтобы бизнес был прибыльным, а эффективность росла.

### **– Вам лично нравятся те изменения, которые сейчас происходят?**

Мне нравится сам факт активных изменений. Это открывает огромные возможности для бизнеса. Это дает каждому больше энергии и возможность себя реализовать. Мне кажется, что и сам я в таком движении могу сделать больше. Но я не обобщаю. Каждый человек выбирает то, что ему ближе.

При этом я точно отдаю себе отчет в том, что любым движением можно увлечься и что-то упустить, потерять. Поэтому я всегда за баланс: двигаться, но в какой-то момент замедляться, чтобы подумать, чего ты на самом деле хочешь. Но сейчас кажется, что замедление становится привилегией, и нужно иметь возможность его выбрать.

## **ОРИЕНТИР НА ЛЮДЕЙ**

### **– Меняются ли ваши собственные правила работы с командой?**

В работе я всегда ориентировался на людей, их энергию. Если ты постоянно взаимодействуешь с человеком и энергии становится больше, – значит, это взаимодействие надо продолжать и всячески его развивать.

Конечно, жизнь идет, ты сталкиваешься с различными ситуациями, совершаешь ошибки, и житейской мудрости становится больше. Но каждая ошибка нам дана, чтобы с ее помощью меняться и развиваться.

Для меня важна команда. Энергия профессионалов и лидеров – то, что делает бизнес сильнее и становится одним из важных факторов его успеха. Поэтому

для меня так важно собирать близких по духу людей. Для них компания становится инструментом для достижения личных целей. А с ростом они развивают весь бизнес и процессы, ориентированные на качественную работу с клиентами и управление всей компанией. На мой взгляд, такая синергия, баланс, очень важны.

Поэтому для нас так важна мотивация сотрудников. Мы развиваем опционную программу, чтобы как можно больше людей участвовали в капитале компании.

Раньше это было нетипично для российского рынка, особенно для непубличных компаний. Но для нас это важно. Мы даем возможность сотрудникам участвовать

в запусках новых проектов. И поддерживаем инициативы.

«КОРУС Консалтинг» сегодня – это платформа, которая объединяет людей, компанию, клиентов и стартапы. И объединяя усилия, мы можем достичь большего.