

- [PRO](#)
- [Телеканал](#)
- [Газета](#)
- [Тренды](#)
- [РБК+](#)
- [Pro](#)



- [Инвестиции](#)
- [Авто](#)
- [Спорт](#)
- [Недвижимость](#)
- [Стиль](#)
- [Национальные проекты](#)
- [Город](#)
- [Дискуссионный клуб](#)
- [Крипто](#)
- [Исследования](#)
- [Кредитные рейтинги](#)
- [Продажа бизнеса](#)
- [Конференции](#)
- [Журнал](#)
- [Герои СПб 2020](#)
- [Спецпроекты](#)
- [Проверка контрагентов](#)
- [РБК Библиотека](#)
- [РБК Компании](#)
- [Экономика образования](#)
- [Здоровье](#)

- ...
- [Национальные проекты](#)
- [Город](#)
- [Дискуссионный клуб](#)
- [Крипто](#)
- [Исследования](#)
- [Кредитные рейтинги](#)
- [Продажа бизнеса](#)
- [Конференции](#)
- [Журнал](#)
- [Герои СПб 2020](#)
- [Спецпроекты](#)
- [Проверка контрагентов](#)
- [РБК Библиотека](#)
- [РБК Компании](#)

Фильтры

Найти

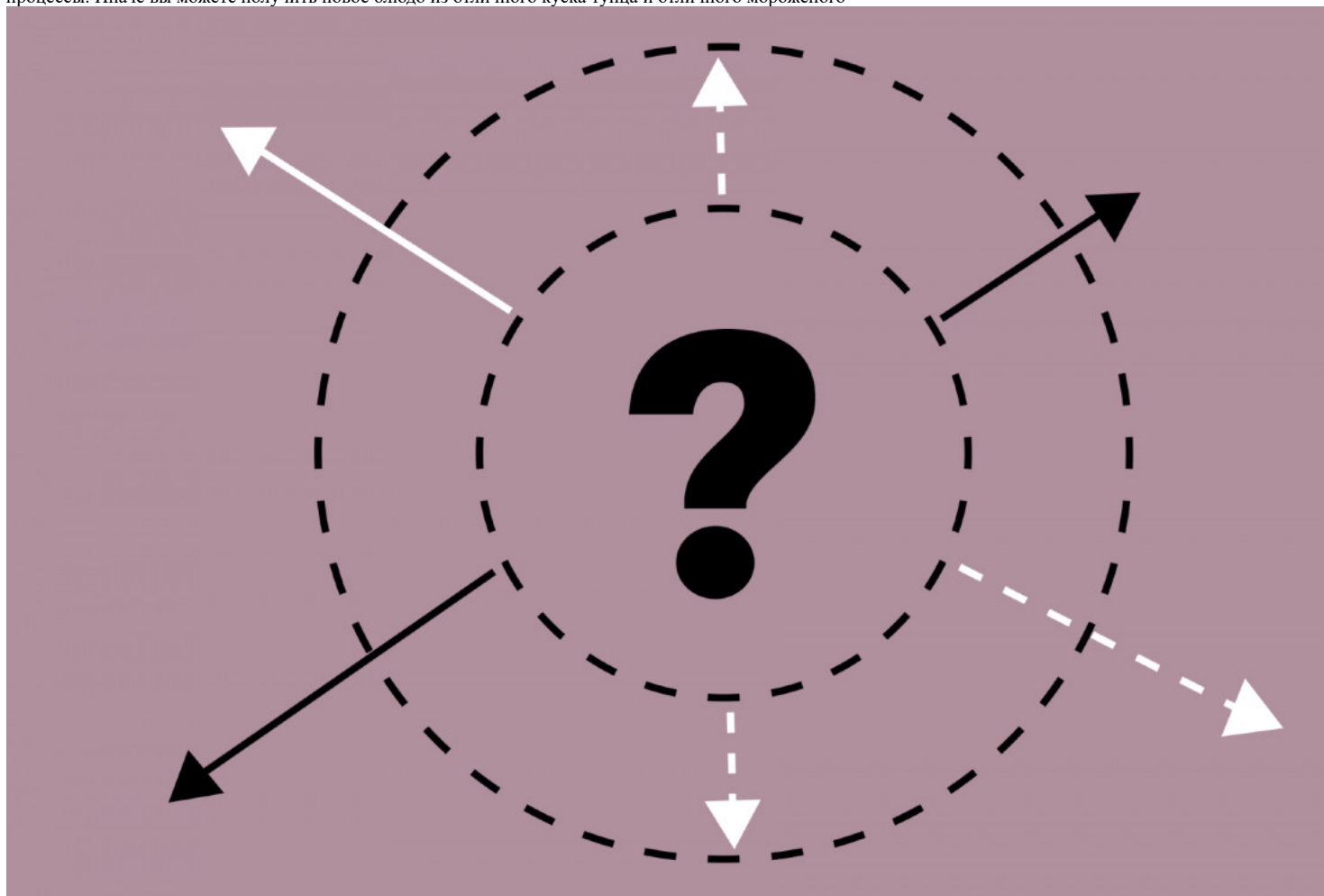
- [Рассылки](#)
- [Избранное](#)
- [Обратная связь](#)
- [О проекте](#)
- [Выход](#)
- [Главное меню](#)
- [Отключение баннеров](#)
- [Подписка на РБК Pro](#)
- [Настройки](#)
- [Поиск](#)
- [Рассылки](#)
- [Избранное](#)
- [Подарить подписку](#)
- [Темы](#)
- [Лекции профессоров МВА](#)
- [Календарь событий](#)
- [РБК 500](#)
- [Telegram](#)
- [Обратная связь](#)
- [О проекте](#)
- [Выход](#)
- [Главное меню](#)
- Найти
- Поиск по сайту
- [Главное меню](#)
- [Отключение баннеров](#)
- [Подписка на РБК Pro](#)
- [Настройки](#)
- [Pro](#)
- [Темы](#)
- [Лекции профессоров МВА](#)
- [Календарь событий](#)
- [РБК 500](#)
- [Telegram](#)
- [Рассылки](#)
- [Избранное](#)
- [Подарить подписку](#)
- [Что такое Pro? Подписаться](#)

Поделиться
 Поделиться
 Facebook
 Twitter
 Вконтакте
 Одноклассники
 В избранное
 Екатерина Здесенкова

Кейс iContext Group: на чем мы обожглись при создании группы компаний

[Менеджмент Кейсы iConText Group](#)

Нужно ли объединять успешные компании в группу? Да. Однако помнить, что объединять придется не виртуальную прибыль компаний на бумаге, а людей и процессы. Иначе вы можете получить новое блюдо из отличного куска тунца и отличного мороженого



Первый вопрос, который вы должны себе задать и честно на него ответить, — «Зачем?». Одной абстрактной идеи «чтобы больше заработать» недостаточно. Вы должны четко понимать, что принципиально изменится после вашего объединения и что за этим последует. Что станет тем самым связующим звеном, которое превратит разные по духу и стилю компании в группу и поможет идти к общей цели, да и нужно ли вообще идти к одной цели, тоже большой вопрос.

Я не претендую на истину, но хочу рассказать о том, как мы в iConText Group искали и нашли ответ на вопрос «Что такое группа компаний?», какие ошибки на пути к цели совершили и какие уроки из этого вынесли.

Когда количество наших компаний превысило четыре, мы осознали себя как группа. Но что с этим делать, на тот момент еще не знали. Кажется, это был 2011 год. До этого нас объединяли только акционеры и сводный отчет о прибылях и убытках (P&L), сделанный в Excel, поскольку в компаниях были разные бухгалтерии, ну и периодически общие корпоративы и вечеринки. Все остальные процессы шли параллельно и независимо друг от друга.

Я очень хорошо помню тот день, когда наш основатель и акционер Мария пришла и с сияющими глазами сказала, что нам нужно стать группой компаний. Я помню, что мы (остальные) переглянулись и поняли примерно «ничего» из ее слов. Но раз нужно делать, давайте делать.

Помню, нам очень хотелось понять, как устроены крупные сетевые структуры, и перенять их опыт. Российских игроков такого уровня в то время еще не было, поэтому мы поговорили с представителями сетей в России, предприняли несколько зарубежных вояжей и поняли: самое главное — группа должна давать пользу всем своим компаниям, порождать синергию (пока не ясным нам способом), а также обеспечивать обмен клиентами внутри группы. Ну, и, конечно, вести всех к увеличению прибыли.

Пункт про клиентов звучал наиболее понятно, поэтому с него мы и решили начать. И это было нашей первой ошибкой.

Ошибка № 1. Ах, это сладкое слово «апсейл»

Самая манкая и простая идея для объединения компаний звучит так: «Мы сможем допродать нашим клиентам другие услуги или сервисы как допуслуги и на этом заработаем. Скажу по своему опыту, это так не работает, от слова «совсем». И не работает по трем причинам:

1. Для каждой компании его клиент — священная корова. Средний и младший менеджмент никогда не позволят кому-то вторгнуться в свои отношения с ним. Ведь в итоге за любое неосторожное слово или некачественный сервис ответственность будут нести они. И потерять клиента тоже могут они. А вся система их мотивации построена именно на удержании и развитии клиентов.
2. Клиент может банально не хотеть никаких апсейлов с вашей стороны, потому что его устраивает то, что вы делаете, и навязывание нового сервиса или услуги часто вызывает негатив.
3. Вы даже можете получить тех самых вождельных клиентов, только вот контракты с ними были заключены до вашего объединения, и условия предоставления услуги могут быть, мягко говоря, невыгодными. Поменять их быстро у вас не получится, а оказывать услуги уже придется. Нужно ли добавлять, что это автоматически приводит к снижению всех финансовых результатов и, соответственно, проблемам и вопросам со стороны акционеров.

В общем, наш поход по клиентам друг друга внутри тогда еще не группы и обмен новыми сервисами с треском провалился, к тому же знатно попортил отношения между директорами. Все остались недовольны всеми.

Какой вывод мы сделали и чему научились

Любой апсейл внутри группы — тонко настраиваемая вещь. Делать это нужно с большой осторожностью, при этом мотивируя команду, которая работает с клиентом в данный момент. На старте нужно учесть массу вещей. Крайне важно верно позиционировать группу компаний, точнее набор компетенций, продуктов и экспертизы, которыми вы обладаете. Это поможет клиентам прийти к вам с самостоятельным запросом на новые услуги. Это тот самый случай, когда ваш маркетинг должен вам в этом помочь.

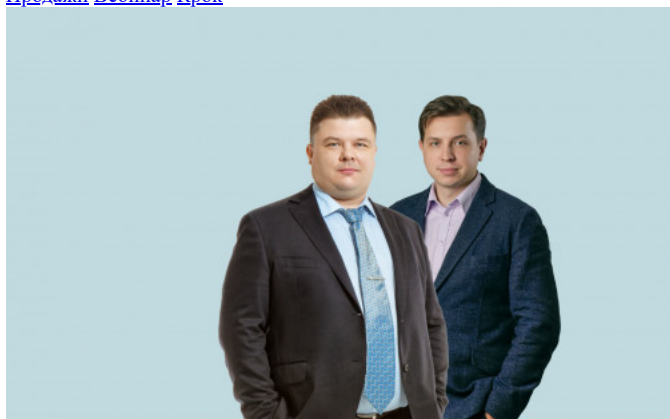
Вторая ошибка ждала нас сразу за поворотом от первой...

Ошибка № 2. Совместные продажи, или от каждого по способностям

Вторая очень занятная идея объединения — это построение сервиса совместных продаж. Для этого выделяется группа товарищей, которая должна продавать некий комплексный продукт, включающий все услуги и сервисы группы компаний. Звучит прекрасно, но на деле все оказалось совсем не так здорово. Во-первых, сразу встал вопрос «Что делать со службами продаж внутри агентств?». Чтобы избежать кровопролития, мы почти сразу единогласно решили их оставить.

Но вот что это за мифические единороги, которые должны были «родить» общий продукт, быть одинаково мотивированы на продажу всех продуктов, отлично все знать и уметь продавать все-все услуги и сервисы, нам придумать не удалось.

[В2б-продажи: как управлять долгосрочными отношениями с клиентами](#)
[Продажи Вебинар Крок](#)



Кинули в топку наших текущих сейлзов, и, если честно, они в ней сторели, потому что нельзя выгresti в океане на маленькой шлюпке, не понимая, куда вообще плыть... Мне очень жаль, что в этом эксперименте мы потеряли команду: в итоге со всеми ребятами пришлось расстаться. Считаю, что это случилось по нашей недоработке и неопытности.

Но самым большим камнем преткновения, я бы сказала булыжником, был так называемый Sharing PAC (Profit after commissions), то есть кому и сколько прибили должно идти в случае продажи общего продукта. Надо отметить, что мы готовились и старались (честно!). У нас была огромная простыня со всевозможными вариантами занятости в проекте той или иной команды с суммами и процентами вознаграждений за их участие. Это был кристально прозрачный документ, который даже все одобрили. Но работать с этой простыней было решительно невозможно. Совсем. Никак! Через три месяца предложение «Посмотри в документ по sharing PAC» звучало хуже, чем матерное ругательство. Нужно ли добавлять, что данный проект мы тоже закрыли...

Какой вывод мы сделали и чему научились

С моей точки зрения, комплексные продажи — это точно не самая лучшая точка для начала объединения компаний в группу. Построение комплексных продаж невозможно, в первую очередь, без нормально выстроенных продаж в каждом агентстве, то есть без общих точек координат: единой системы обработки лида, CRM и прочего. Невозможно ничего сделать без глубокой работы стратегов, аналитиков, привлечения продуктологов и, конечно, без участия всех директоров компаний, без их заинтересованности в повышении маржинальности и выгоды от такого процесса. Я знаю много примеров, где групповые продажи в итоге так и не выстроены, но при этом группы чувствуют себя достаточно хорошо. Поэтому, занимаясь всеобщим объединением, важно не увлечься процессом ради процесса.

Ошибка № 3. Отчетный концерт, или мы вместе

В идее про группу компаний нас привлекала еще и синергия, которая должна была создаваться между людьми. Поэтому мы решили, что надо «чаще встречаться»: собирать советы директоров в группе, рассказывать друг другу про планы, достижения, обсуждать вместе проблемы и искать векторы развития. Хорошая идея, но, внедряя ее, важно помнить, что мы уже вышли за пределы детского сада и пионерлагеря и что каждый генеральный директор — отдельная «планета». И в этом случае формат «встань на табуретку, расскажи стишок», может, мягко говоря, «не зайти». К сожалению, мы увлеклись формализмом и

повесткой дня. Советы директоров были достаточно мучительны, затянуты, наводили на директоров тоску и, более того, не давали никакой пользы, потому что все компании разные, с разным профилем деятельности, оборотами и маржинальностью...

Я помню бесконечную череду баталлий по общему PR, HR и упомянутому выше sharing PAC. Кажется, мы не договорились ни разу. Помню свою первую встречу в роли исполнительного директора группы, которая прошла так чудовищно, что я решила никогда больше не собираться в таком формате.

Какой вывод мы сделали и чему научились

Никогда, пожалуйста, никогда не пытайтесь сдружить людей насильно. Синергия и взаимная симпатия может быть, но ее может и не случиться. И второй вариант тоже имеет место быть. Более того, ваши директора — это самое ценное, что у вас есть, а вы тратите их ресурс на непонятные мероприятия.

Если вы готовите общую встречу, позаботьтесь о том, чтобы она была хорошо спланирована, чтобы мероприятие несло понятную пользу участникам. И да, не бойтесь на первые встречи пригласить профессиональных модераторов или фасилитаторов. А еще не поленитесь иногда выходить из начальственного кресла. Вместо того, чтобы писать всем директорам, просто найдите время поговорить с каждым лично. На мой взгляд, зачастую это гораздо продуктивнее.

Ошибка № 4. В тени страшного брата

Так получилось, что наша группа выросла из одного агентства. Это было первое агентство, которое мы создали и которое своим развитием во многом повлияло, как мы считаем, на весь рынок интернет-маркетинга в нашей стране. У нас был первый прямой контракт с Google, мы были первыми эксклюзивными представителями «ВКонтакте» в России, мы сломали рекламную выдачу «Яндекса», заливая туда объявления «Авито», на нашем пути было еще много всего интересного. Но многие годы наши другие агентства находились в тени старшего и более известного брата. Кроме того, в определенный момент было принято решение участвовать в рейтингах группой компаний, а не каждым брендом отдельно, и это также усугубило ситуацию внутри.

Какой вывод мы сделали и чему научились

Безусловно, нельзя размывать ценность каждой компании внутри группы. Да, всегда есть тот, на кого уходит больше сил и времени, но вы должны четко понимать важность и ценность каждой вашей компании. И вы, как руководитель группы компаний, должны заниматься всеми активами. В нашем случае эта недоработка приводила к нездоровой конкуренции внутри группы, попыткам сманить клиента, сложностям с внешним позиционированием и прочим довольно печальным последствиям.

Глобальный вывод

Пройдя достаточно большой путь проб и ошибок, могу сказать одно: чтобы объединить что-то разрозненное, важно, чтобы над этим работали и этим занимались отдельные сотрудники. Например, нельзя одновременно руководить одним из агентств и при этом заниматься группой. Это нерабочая практика. Люди, которые будут работать в управляющей компании, должны четко понимать, что их задача и зона ответственности лежит в том, чтобы помочь каждой компании больше заработать и, как следствие, увеличить капитализацию группы в целом.

Вот сервисы, которые вам необходимо объединить:

- групповое управление;
- финансы;
- юридическое сопровождение;
- HR и кадры;
- маркетинг и PR;
- АХО;
- ИТ;
- технологии;
- аналитика.

Работа этих служб должна быть индивидуальной для каждой компании, но базироваться на единых принципах. Крайне важно, чтобы данные службы работали максимально эффективно. Это позволит сосредоточиться на задачах бизнеса, что, безусловно, положительно скажется на финансовых результатах деятельности всей группы.

Я бы рекомендовала по возможности объединить офисное пространство (это точно будет дорого, но оно того стоит), чтобы люди могли начать общаться друг с другом, чтобы барьер «эти свои, а те чужие» был сломлен. Кроме того, на ранних этапах объединения отлично заходит формат совместного обучения или обмена опытом.

Ну и в завершение поделюсь небольшим **списком важных для объединения компаний вещей**, про которые точно не стоит забывать:

1. Четко ответьте себе на вопросы, зачем вы это делаете и за счет чего получите тот самый профит в конце пути.
2. Помните, что директора и команда — самое ценное, что у вас есть. Продумайте структуру: будут это независимые компании или вы все станете сотрудниками группы. Продумайте систему опционов и иерархию. Постарайтесь не потерять своих лидеров.
3. Объединение в группу не равно слиянию компаний. Как правило, это не нужно. Не гонитесь за объединением всего и тотальным сокращением издержек. Это может привести к провалу.
4. Правильно выстраивайте маркетинг как группы в целом, так и каждого агентства в частности. Постарайтесь тщательно выстроить свою коммуникационную и маркетинговую стратегию.
5. Боритесь с бюрократией и занятостью процессов внутри. Безусловно, чем больше компания и структура, тем медленнее происходят все процессы. Проводите периодические проверки и максимально сокращайте количество процедур ради процедур. Чем проще и понятнее внутренние процессы, тем лучше!
6. И, главное, помните: от вашего желания, воли и веры в успех зависит многое!

Об авторах



Екатерина Здесенкова, исполнительный директор iConText Group

Точка зрения авторов, статьи которых публикуются в разделе «Мнения», может не совпадать с мнением редакции.

Дата публикации: 27.01.2021

Поделиться

Поделиться

Facebook

Twitter

Вконтакте
Одноклассники
В избранное

[Читайте нас в Telegram](#)

Был ли вам полезен данный материал?

Да
Нет

Поделитесь впечатлением о сервисе РБК Pro

Расскажите, что вам нравится и чего пока не хватает. Опрос займет не более 3 минут.

[Пройти опрос](#)



Подарите подписку на РБК Pro От Р3990/полгода вместо Р4800 [Подарить подписку](#)

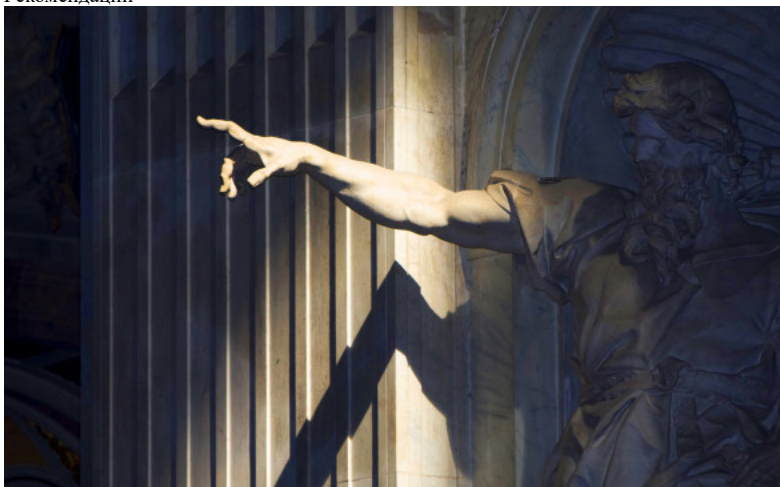


[15 февраля 18:00 Записаться](#)

[Мобильное приложение: как и зачем его запускать](#)

[Вебинар](#)

[Рекомендации](#)



Новое

[«Вас унижают и вы — в ответ»: эксперты «Сколково» — о токсичных компаниях](#)

[Статьи](#)

Новое

[Как Royal Caribbean пытается вернуть свои лайнеры в море — Bloomberg](#)

[Статьи](#)

Популярное

[Как маркетинговая ошибка Pepsi обернулась катастрофой — Bloomberg](#)

[Статьи](#)

Популярное

[Из-за какого указанного в резюме хобби вы не получите работу.](#)

[Инструкции](#)

Популярное

[Ян-Мартин Левендаль — РБК Pro: «Период полураспада навыков стал коротким»](#)

[Статьи](#)

Поделитесь впечатлением о сервисе РБК Pro

Расскажите, что вам нравится и чего пока не хватает. Опрос займет не более 3 минут.

[Пройти опрос](#)

Материалы по теме



[Как финансовому директору и гендиректору понять друг друга](#)

[Кейсы](#)

[Почему новому главе SAP придется переизобретать компанию](#)

[Кейсы](#)

[Как неумение гендиректора управлять конфликтами заводит компанию в тупик](#)

[Кейсы](#)

Лекции

[См. все](#)



[Управление продажами: какие инструменты увеличат поток клиентов](#)

[Лекция](#)

[Риск-менеджмент: какие меры предотвратят крах бизнеса](#)

[Лекция](#)

[Антикризисный менеджмент: какие решения руководителя спасут компанию](#)

[Лекция](#)

Показать

Фильтры

Отрасли

Свернуть

Ретейл

Продуктовый ретейл

DIY

Товары для спорта и отдыха

Одежда и обувь

Аптеки

Бытовая техника и электроника

Детские товары

Зоотовары

Косметика

Мебель

Строительство

Стройматериалы

Подрядные работы

Пищевая промышленность

Виноделие и пивоварение

Молочная промышленность

Мясное производство

HoReCa

Рестораны

Гостиницы

Услуги

Ремонт

Салоны красоты

Такси и пассажирские перевозки

Фитнес

Парикмахерские

Грузоперевозки

Клининг

Медицина

Недвижимость

Склады

Торговая недвижимость

Жилая недвижимость

Офисы

Финансы

Страхование

Банки

Индустрия развлечений

Киберспорт

Разработка ПО

Показать еще 12

Функции

Свернуть

Менеджмент

Маркетинг

- HR
- Право
- IT
- Продажи
- Интернет-торговля
- Логистика
- Госзаказ
- Клиентский сервис
- Показать еще 10
- Тип материала
- Свернуть
- Кейсы
- Прогнозы
- Инструкции
- Исследования
- Лекция Новое
- Видео
- Дайджесты
- Статьи
- Подборки
- Вебинар Новое
- Показать еще 1
- Источники
- Свернуть
-
- Bloomberg
- The Economist Новое
- Bain & Company
- BCG
- Deloitte
- Haas
- McKinsey
- Nielsen
- KPMG
- PwC
- Показать еще 791
- [Применить](#)
- [Отменить фильтры](#)

Рекомендации

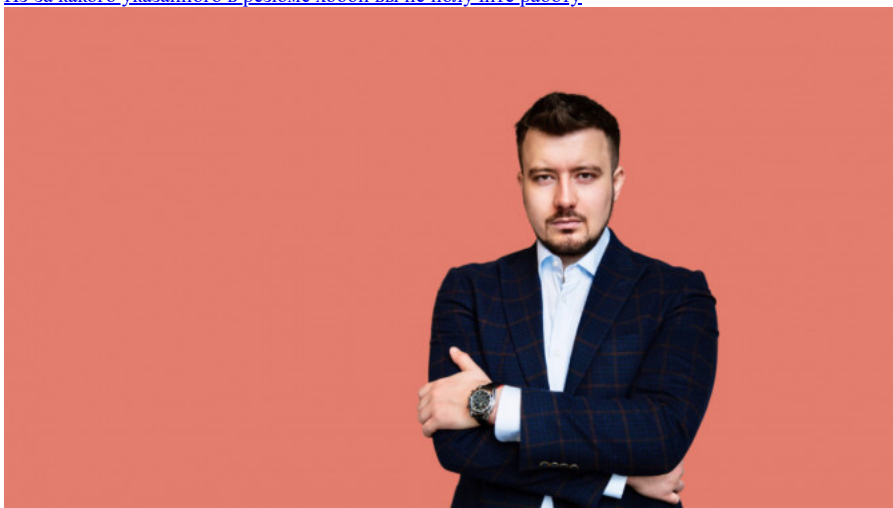


[Популярное](#)

[Инструкции](#)

[Популярное](#)

[Из-за какого указанного в резюме хобби вы не получите работу.](#)



[15 февраля 18:00 Записаться](#)

[Вебинар Основные темы](#)

[Мобильное приложение: как и зачем его запускать](#) [Нужно ли вам мобильное приложение: как определить](#) [Какие бизнес-задачи может решать мобильное прило](#)



[Статьи](#)

[«Вышибала»: как торговец сотовыми стал главным налогоплательщиком Англии](#)

[Конференции](#)

[17 февраля, 11:00. Дискуссия: готов ли ваш бизнес к настоящему Martech](#)

[Популярное](#)

[Статьи](#)

[Популярное](#)

[Пол Фоли — РБК Pro: «Поживите в обычной семье в стране, где у вас бизнес»](#)



[Новое](#)

[Статьи](#)

Новое

[«Вас унижают и вы — в ответ»: эксперты «Сколково» — о токсичных компаниях](#)



[Новое](#)

[Статьи](#)

Новое

[Как Royal Caribbean пытается вернуть свои лайнеры в море — Bloomberg](#)



[Популярное](#)

[Статьи](#)

Популярное

[Как маркетинговая ошибка Pepsi обернулась катастрофой — Bloomberg](#)



[Популярное](#)

[Инструкции](#)

[Популярное](#)

[Из-за какого указанного в резюме хобби вы не получите работу.](#)



[Популярное](#)

[Статьи](#)

[Популярное](#)

[Ян-Мартин Левендаль — РБК Pro: «Период полураспада навыков стал коротким»](#)

[Новое](#)

[Статьи](#)

[Новое](#)

[Сколько стоит открыть точку в фуд-холле](#)

[Новое](#)

[Инструкции](#)

[Новое](#)

[Эффект «китайского штепселя»: 10 ночных кошмаров руководителя](#)

[Популярное](#)

[Инструкции](#)

[Популярное](#)

[Самый каверзный вопрос на собеседовании: шесть вариантов ответа](#)

[Популярное](#)

[Прогнозы](#)

[Популярное](#)

[Каким будет 2021: говорят бизнес-гуру Илон Маск, Билл Гейтс, Джефф Безос](#)

[Популярное](#)

[Инструкции](#)

[Популярное](#)

[Правило Парето в профессии: как быть успешным без лишних усилий](#)

[Тренды-2021](#)

[Новое](#)

[См. все](#)

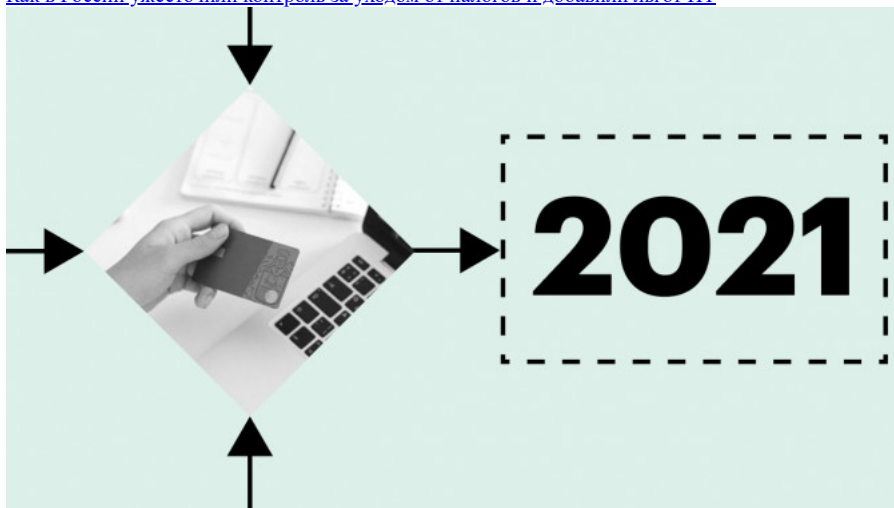


[Популярное](#)

[Прогнозы](#)

[Популярное](#)

[Как в России ужесточили контроль за уходом от налогов и добавили льгот ИТ](#)



[Статьи](#)

[Какие тенденции повлияют на потребительское поведение в 2021 году](#)



[Прогнозы](#)

[Каким будет шопинг в 2021 году — прогноз Facebook](#)

[Прогнозы](#)

[Голосовые тренды-2021: как речевые AI-технологии меняют жизнь и бизнес](#)

[Прогнозы](#)

[Цифровые двойники и налоговые роботы: главные ИТ-тренды 2021 года](#)

Новое

[Статьи](#)

Новое

[Миллиарды на дешевом труде: как разбогател отец индийского ИТ-сектора](#)

[Статьи](#)

Новое

[Кнопка провалилась: почему BlackBerry проиграла Apple](#)

[Статьи](#)

Новое

[Сколько стоит открыть точку в фуд-холле](#)

[Статьи](#)

Новое

[Новые налоги: сколько потеряют вкладчики и инвесторы](#)

[Инструкции](#)

Новое

[От первого лица. Зачем директору продавать самому](#)

[Инструкции](#)

Новое

[Как приучить людей к голосовым помощникам и чат-ботам](#)

[Вебинар](#)

Новое

[Управление прибылью компании: основные принципы](#)

[Статьи](#)

Новое

[Ваш бюджет оторван от реальности: какие три маркера указывают на это](#)

[Прогнозы](#)

Новое

[Апокалиптический план: что будет с Amazon без Безоса — The Economist](#)

[Статьи](#)

Новое

[И я побежал: как выручить 300 млн руб., собирая менеджеров на стадионах](#)

[Инструкции](#)

Новое

[Эффект «китайского штепселя»: 10 ночных кошмаров руководителя](#)

[Прогнозы](#)

Новое

[Все или ничего: две акции фармкомпаний, готовящих лекарства-блокбастеры](#)

[Статьи](#)

Новое

[«Король Twitter»: как сложился культ Маска среди частных инвесторов](#)

[Статьи](#)

Новое

[Как Royal Caribbean пытается вернуть свои лайнеры в море — Bloomberg](#)

[Статьи](#)

Новое

[«Вас унижают и вы — в ответ»: эксперты «Сколково» — о токсичных компаниях](#)

[Инструкции](#)

[Шесть правил результативного взыскания долгов с контрагентов](#)

[Инструкции](#)

[Ваша компания покупает стартап. Нужно ли получать согласие ФАС](#)

[Инструкции](#)

[Предстоит работать с командой разработки на аутсорсе: настраиваем процесс](#)

[Прогнозы](#)

[Почему энергетика РФ стала аутсайдером мировой цифровизации](#)

[Инструкции](#)

[Что мешает стартапу получить деньги инвесторов](#)

[The Economist](#)

Новое

[См. все](#)



[Статьи](#)

[Почему программы MBA смогли выжить именно из-за пандемии — The Economist](#)



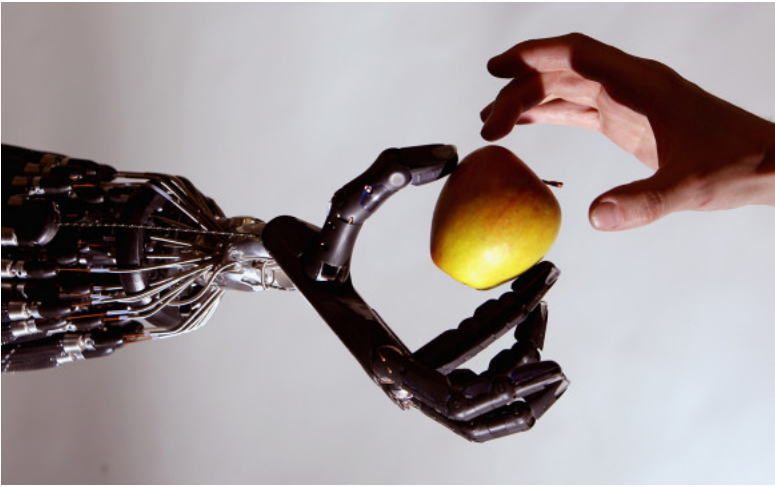
[Статьи](#)
[Почему немецкие бизнес-династии увязли в семейных войнах — The Economist](#)



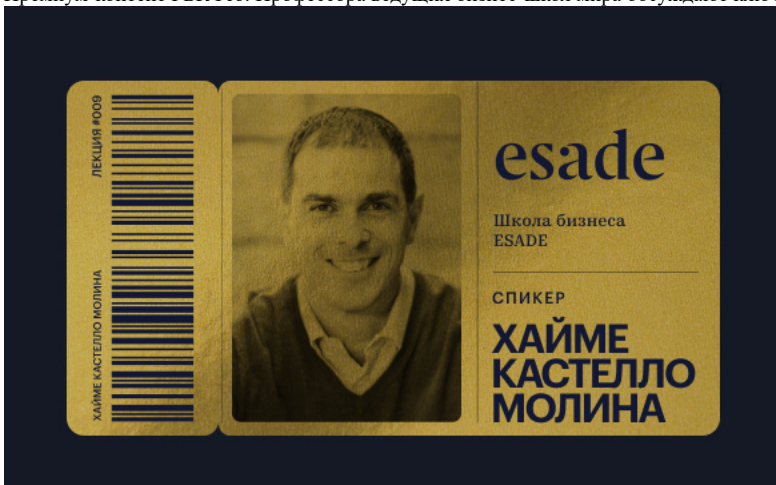
[Статьи](#)
[Как бренд папиросной бумаги Rizla завоевал статус легенды — The Economist](#)

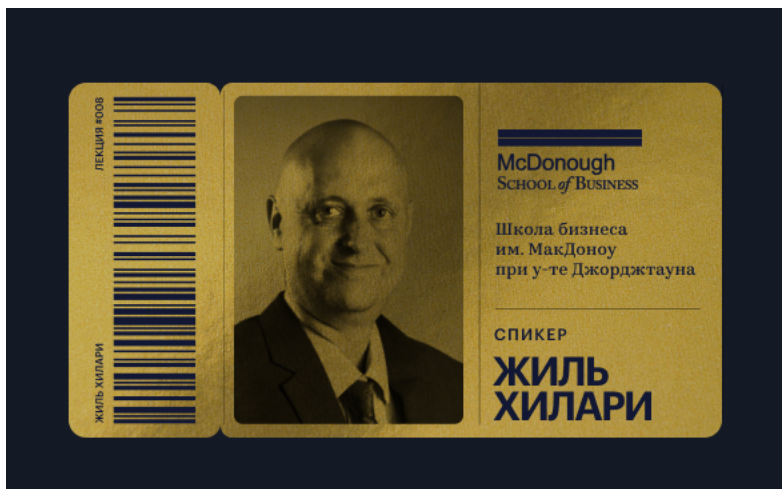
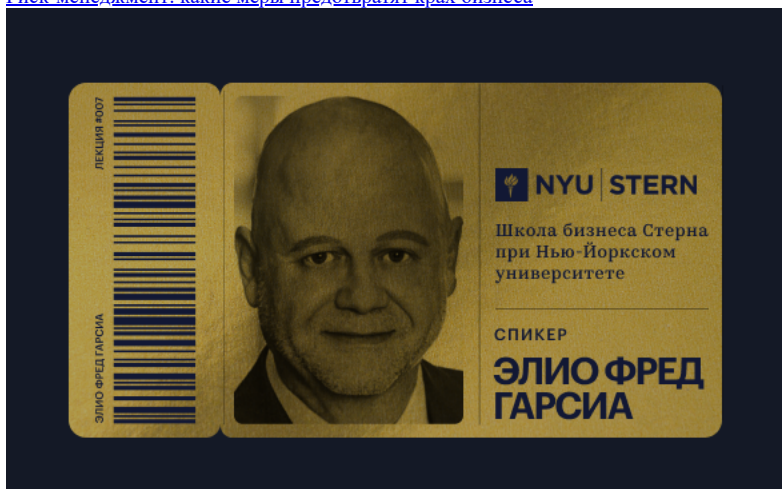


[Статьи](#)
[Хорошие связи: на какие стили можно разложить нетворкинг — The Economist](#)

[Статьи](#)[Сколько роботы и коботы заработали в пандемию — The Economist](#)[Статьи](#)[Почему стратегию владельца Zara будут копировать все — The Economist](#)[Статьи](#)[Почему «Википедия» нарушает все законы Кремниевой долины — The Economist](#)[Статьи](#)[Чем закончится для BMW и Volkswagen дружба с Китаем — The Economist](#)[Статьи](#)[Почему инвесторы делают неверные выводы из своих успехов — The Economist](#)[Статьи](#)[Почему Китай стал примером для всех игроков e-commerce — The Economist](#)[Лекции профессоров МВА](#)

Премиум-контент РБК Pro. Профессора ведущих бизнес-школ мира обсуждают ключевые для современного бизнеса темы

[24 февраля 19:00](#)[Лекция](#)[Управление продажами: какие инструменты увеличат поток клиентов](#)


[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Риск-менеджмент: какие меры предотвратят крах бизнеса](#)

[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Антикризисный менеджмент: какие решения руководителя спасут компанию](#)
[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Грамотный маркетинг: как он помогает трансформировать компанию](#)
[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Распределенные команды: как руководить бизнесом удаленно](#)
[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Новые бизнес-модели: как эффективно работать с инновациями](#)
[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Финансовые стратегии: на что делать ставку компаниям и руководителям](#)
[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Новое лидерство: как управлять бизнесом в условиях неопределенности](#)
[Смотреть](#)
[Лекция](#)
[Цифровая трансформация: что важно знать руководителю](#)
[Подробнее](#)
[Малый и средний бизнес](#)
[Партнер проекта](#)
[См. все](#)



[Инструкции](#)
[Кредитование покупателей повышает продажи — кейсы «Тинькофф Бизнеса»](#)



[Инструкции](#)
[Как бизнес-карты защищают от краж — решения «Тинькофф Бизнеса»](#)



[Инструкции](#)
[Моментальные и безопасные выплаты самозанятым — кейс «Тинькофф Бизнес»](#)

[Инструкции](#)[Как зарабатывать на сделках физлиц: кейсы от «Тинькофф Оплата»](#)[Инструкции](#)[Как API банка помогает сокращать расходы: кейсы от «Тинькофф Бизнес»](#)[Статьи](#)[Финансовый парадокс: почему выручка не гарантия прибыли](#)[Инструкции](#)[Проще кредита: что бизнесу нужно знать о факторинге](#)[Подборки](#)[Как открыть свой бизнес](#)[Статьи](#)[Расстаться друзьями: каковы условия для расторжения договора аренды](#)[Инструкции](#)[Инструкция: как правильно составить бизнес-план](#)[Бизнес-гуру](#)[См. все](#)[Статьи](#)[Маркус Бакингом: о чем вам нужно спросить себя, прежде чем принять оффер](#)[Статьи](#)[Создатель Twitch: из бесполезной игрушки можно сделать стартап на \\$1 млрд](#)[Статьи](#)[Консультант Disney и IBM Дэвид Нур: опасайтесь «удобных» руководителей](#)[Популярное](#)[Статьи](#)[Популярное](#)[Пол Фоли — РБК Pro: «Поживите в обычной семье в стране, где у вас бизнес»](#)[Статьи](#)[Создатель ненавистного теста CAPTCHA: слушать пользователя — худший совет](#)[Ближайшие события](#)[См. календарь](#)

15

февраля

понедельник

[Вебинар](#)

18:00 — 19:30

[Мобильное приложение: как и зачем его запускать](#)

IT

16

февраля

вторник

[Вебинар](#)

18:00 — 19:30

[Вертикальное развитие команд: советы для руководителя](#)

Саморазвитие

17

февраля

среда

[Трансляция](#)

11:00 — 12:10

[17 февраля, 11:00. Дискуссия: готов ли ваш бизнес к настоящему Martech](#)

Маркетинг и реклама

18

февраля

четверг

[Трансляция](#)

15:45 — 17:15

[18 февраля, 15:45. Онлайн-дискуссия: как улучшить логистику в компании](#)

Логистика

18

февраля

четверг

[Вебинар](#)

18:00 — 19:30

[Как топ-менеджеру оценить стоимость бизнеса и доходность инвестиций](#)

Финансы

24

февраля

среда



[Лекция](#)

19:00 — 20:15

[Управление продажами: какие инструменты увеличат поток клиентов](#)

Продажи

25

февраля

четверг

[Вебинар](#)

18:00 — 19:30

[Куда исчезают деньги компании: правила проведения аудита](#)

Финансы

26

февраля

пятница

[Трансляция](#)

09:30 — 11:30

[26 февраля, 9:30. Онлайн-дискуссия: как управлять закупками в кризис](#)

Логистика

01

марта
понедельник[Вебинар](#)

18:00 — 19:30

[Запуск мобильного приложения: рекомендации юриста](#)

Право

02

марта
вторник[Вебинар](#)

19:00 — 20:30

[Скрытое воздействие: как не давать манипулировать собой в бизнесе и жизни](#)

Саморазвитие

[Смотреть календарь](#)[Выдающиеся стратегии](#)[См. все](#)[Статьи](#)[Магия пелалей: как подражание фитнес-студиям помогло Peloton — Bloomberg](#)[Статьи](#)[Как Илон Маск эксплуатирует амбиции китайских чиновников — Bloomberg](#)[Статьи](#)[Почему «Википедия» нарушает все законы Кремниевой долины — The Economist](#)[Статьи](#)[Как Walmart построила культ экономии и всех переиграла](#)[Статьи](#)[Как спрей для дезинфекции Lysol ухватился за ажиотаж — Bloomberg](#)

Bloomberg

[См. все](#)[Статьи](#)[Как бывшие союзники Apple и Facebook стали заклятыми врагами — Bloomberg](#)[Статьи](#)[Почему поднимать экономику после пандемии будут беби-бумеры — Bloomberg](#)[Статьи](#)[Как бывший топ-менеджер Amazon решил разобраться с хаосом в мире доставки](#)[Статьи](#)[Прикупить «Битлз»: почему инвесторы раскупают права на хиты — Bloomberg](#)[Прогнозы](#)[Станет ли это десятилетие повторением «ревуших двадцатых» — Bloomberg](#)[Статьи](#)[Индустрия роскоши делает ставку на консультантов по покупкам — Bloomberg](#)[Прогнозы](#)[Что будет с Zoom и другими бенефициарами пандемии в будущем — Bloomberg](#)[Статьи](#)[Парни из Эссекса: как трейдеры сорвали куш на падающей нефти — Bloomberg](#)[Статьи](#)[Как пандемия помогает продавать рыбу и устриц — Bloomberg](#)[Инструкции](#)[Хватит оправдываться: как говорить с коллегами об их ошибках — Bloomberg](#)

РБК

[О компании](#)[Контактная информация](#)[Редакция](#)[Размещение рекламы](#)

Социальные сети

[Facebook](#)[ВКонтакте](#)[Twitter](#)[Одноклассники](#)[YouTube](#)[Telegram](#)

Подписки

[Скрыть баннеры](#)[Рассылка РБК Pro](#)

Уведомления

[RSS](#)

РБК Главное

[iOS](#)

[Android](#)

РБК Лента новостей

[iOS](#)

[Android](#)

Другие продукты РБК

[Домены и хостинг](#)

[Медиапоиск и анализ](#)

[Знакомства](#)

[Информация об ограничениях](#)

[Правовая информация](#)

[О соблюдении авторских прав](#)

Юридическая информация

[Информация об ограничениях](#)

[Правовая информация](#)

[О соблюдении авторских прав](#)

© АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ», 1995–2021. Сообщения и материалы информационного агентства «РБК» (зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор) 09.12.2015 за номером ИА №ФС77-63848) сопровождаются пометкой «РБК». Отдельные публикации могут содержать информацию, не предназначенную для пользователей до 18 лет. Отправьте нам обращение, воспользовавшись [формой обратной связи](#)

[Акции и спецпредложения РБК Pro](#)

Котировки мировых финансовых инструментов предоставлены [Reuters](#)

Чтобы отправить редакции сообщение, выделите часть текста в статье и нажмите Ctrl+Enter