

# «Характер и амбиции сотрудников создают атмосферу для новых идей»

**Data Therapy**

**Сезон 3, выпуск 7**

**Дмитрий:** Всем привет! Это подкаст Data Therapy. В этом сезоне мы обсуждаем практический кейс применения больших данных аналитики в конкретных сферах бизнеса. Сегодня у нас в гостях Екатерина Борисоглебская, кофаундер и руководитель сервиса Sell&Buy в Yango (это международный бренд Яндекс) и сопродюсер программы управления бизнеса на данных в Сколково. И Екатерину мы позвали сегодня обсудить культуру предпринимательства внутри крупных корпораций.

**Екатерина:** Всем привет!

**Дмитрий:** Привет! Спасибо большое, что пришла к нам в гости. Расскажи, пожалуйста, немного о себе, о своем опыте, и чем ты сейчас занимаешься?

**Екатерина:** Спасибо большое! Я в компании достаточно давно занимаюсь новыми проектами и предпринимательством. С 2018 года в Яндексе я успела поработать в разных направлениях. Пришла в Яндекс.Еду заниматься операционной эффективностью. Как раз тогда после присоединения стартапа Фудфокс к компании мы учились строить масштабируемый бизнес, приводить в порядок его экономику через операционные, аналитические инструменты, продуктовые изменения. После этого я участвовала в запуске Яндекс Лавки, когда она появилась, как спин-офф Яндекс.Еды. И впоследствии занималась развитием логистики внутри этого нового мероприятия.

ёКогда стало получаться, я присоединилась к команде Яндекс Доставки, которая тоже была внутренним стартапом. Это уже был спин-офф Яндекс Такси. И занималась ростом и развитием внутри команды доставки примерно 1,5 года. За это время поработала в коммерческой функции, занималась подключением первых клиентов, их развитием. Мы тогда стали доставлять в экспрессе подавляющее большинство крупнейших рыночных игроков, таких ребят, как ВкусВилл, Детский Мир. А когда и там уже случился порядок, стала развивать международное наше направление. Мы тогда впервые запустили бизнес в Израиле, потом начали выводить его в Латинскую Америку. Сегодня Яндекс.Доставка за рубежом – это уже достаточно большой бизнес в большом числе стран.

Далее я присоединилась к Яндекс Маркету, и там развивала новое направление рекоммерс, которое, в принципе, достаточно давно меня интересовало как бизнес-стрим. Хотелось построить внутри Маркета вертикаль, в которой бы могли продаваться б/у, уцененные товары. Что-то похожее на Авито, но с клиентским опытом, который всем знаком в Яндекс Маркете и маркетплейсах в целом.

И на фоне этого стрима появилась идея развивать похожее направление в международной части Яндекса. И мы, в конце 23 года выиграв внутренний хакатон, стали создавать сервис Sell&Buy, который представляет из себя р2р маркетплейс. Он позволяет размещать товары как частным лицам, так и малому, среднему бизнесу и крупным партнерам. И сегодня существует уже в шести странах, где есть международный Yango. Ну, и

собственно, в режиме стартапа мы развиваем его в течение последнего года, ну, и наверное, будем развивать еще некоторое количество лет, дай бог.

**Дмитрий:** Спасибо тебе большое, что я рассказала про весь свой путь и опыт. И как раз возвращаясь к предпринимательству, мне кажется, ты как никто другой понимаешь относительно драйверов, которые возникают в крупных компаниях по созданию стартапа. То есть компании, корпорации смотрят не только наружу с точки зрения приобретения какого-то ценного актива, но и задумываются о внутреннем предпринимательстве. Можешь сказать, на твой взгляд, какие драйверы поспособствовали появлению, бурному росту внутреннего предпринимательства? Насколько в нынешних реалиях этот подход целесообразен?

**Екатерина:** Мне кажется, если его не существует в корпорациях, то в целом, корпорации светлое будущее не грозит, потому что из предпринимательских идей появляются те самые бизнес-направления, которые в последующем формируют иногда значимую часть, а иногда и полный пивот в развитии бизнеса.

В Яндексе есть три ключевых фактора, которые, в целом, делают невозможным отсутствие предпринимательства. Первый фактор - это характер и специфика людей, которые здесь работают, так называемый зуд, который не дает успокоиться. Высококонкурентная среда, большое количество людей с достаточно выраженными амбициями, способными генерить идеи, постоянно создает какую-то атмосферу, в которой люди пытаются апробировать границы возможного. И само по себе существование этих людей провоцирует развитие каких-то новых направлений. Люди приходят с идеями, пытаются протестировать их на небольшом объеме, и в результате что-то получается или не получается. И характер людей, их мечты и желания здесь, наверное, - один из ключевых факторов.

Второй фактор - это широкий спектр вещей, которые мы делаем для пользователей. И, конечно, когда ты оказываешь услуги в b2c по очень широкому пулу сценариев, всегда есть идеи, как эти сценарии обогатить какой-то новой ценностью. И от этого кажется, что недорого можно реализовать новое направление, используя текущие ресурсы. Ну, как, например, там кажется, если мы доставляли еду из ресторанов и построили самую крупную он-демант логистику в стране, почему бы сегодня не доставлять продукты, а потом аптеки, а потом, возможно, еще что-нибудь. Вот эта комплементарность и широта сценариев дает нам очень большой полигон для мысли и двигателя, от которых можно прикуриться.

И третья вещь - это культурная корпоративная среда, существование механизмов, в рамках которых можно заявить о своей идее, получить какие-то первые ресурсы на реализацию и, собственно, примеры, которые тиражируются, потому что мы всегда внутри рассказываем, откуда взялись эти стартапы, с чего все началось, и это некоторый набор легенд, а иногда мифов, которые дают людям понять, что это, в принципе, возможно.

**Дмитрий:** Слушай, очень интересно, на самом деле, взаимосвязаны 2 и 3 пункт. Это некоторая ДНК компании, культурный слой с точки зрения самого предпринимательского зуда, как ты сказал, у людей. И то, что декларирует компания с точки зрения материальной базы и возможности создания чего-то нового. У меня в разрезе этих двух вещей возникает как бы две мысли.

Первое - у Яндекса наверняка огромный, мне кажется, как обывателю снаружи, с дивана, - целая фабрика по производству стартапов. И вот здесь было бы интересно, если это возможно, знаешь, какие-то истории выстреливают, они действительно становятся частью комплементарного бизнеса, либо отдельной вертикалью, либо уходят в утиль, либо уходят, например, в стол на некоторое время, потому что не время, к примеру.

А второе - это с учетом того, что такие амбициозные, прорывные, активные люди, которые хотят заявить о своих амбициях, наверняка сталкиваются с тем, что есть некоторая внутренняя конкуренция. Ну, то есть, идеи, они витают, условно говоря, и пронизываются на кончиках пальцев. И ты, и я могли придумать, условно говоря, доставку из аптек. Вот как происходит эта внутренняя конкуренция?

**Екатерина:** Отвечу сначала на последний вопрос про внутреннюю конкуренцию. Она не только существует, она еще и подстегивается.

**Дмитрий:** Ах, я так и знал! Я так и знал, что подливают масло в огонь.

**Екатерина:** Да, мне кажется, что в этом есть определенный хак. Людей это невероятно раздражает. Иногда бывает, что одну и ту же функцию, задачу делают несколько команд, и каждая из команд честно верит, что в конечном итоге именно они станут большим бизнесом, а не соседи. Существование этой внутренней конкуренции подстегивает нас быстрее и меньшими ресурсами добиваться результата, с одной стороны, а с другой стороны, эффективнее коллаборировать.

Например, даже на примере стартапа, который мы реализуем сейчас, мы пришли с собственной идеей, по сути, в соседний бизнес-юнит и нашли здесь союзников из продуктовой команды, мой кофаундер и СРО - это человек, который с такой же идеей в международном Yango жил и продвигал её некоторое время.

И дальше есть альтернатива: либо объединить эти команды, компетенции, либо каждому попробовать делать что-то свое. В нашей ситуации возник тандем. Случались ситуации, когда этот тандем не случался, и людям давали возможность попробовать обоим командам, ну, либо как бы как-то диверсифицировать бизнес-модели. В этом есть определенная соль.

И второй фактор суперважный, который мы осознали и поняли за последнее время, - это некоторый правильный режим существования стартапов. Он формируется фундаментально на трех постулатах. Первое - это умение делать MVP. Мы не строим космолеты с самого начала. Самым первым шагом и критической дорогой всегда являются очень простые вещи, которые ты должен воспроизвести в рамках своего продукта или пользовательского сценария, и уже дальше как бы надстраивать на него какие-то другие вещи. Вот научиться сделать MVP продукты - здесь самое важное.

Второй фактор - это наличие внешних ограничений. У нас очень редко бывает, что команда, которая реализует внутренние новые направления, обладают каким-то большим ресурсом финансовым или хэдкаунтом для реализации своих идей, что провоцирует их очень сильно фокусироваться, двигаться достаточно быстрым, ну, и быть голодным в процессе.

**Тигран:** Подскажи, пожалуйста, когда у вас происходит принятие решения, вот две команды бегут, например, не в тандеме. В какой-то момент надо объединять усилия? Это

происходит после MVP одной из команд, или в какой-то момент? Как такой биполяркой правильно управлять?

**Екатерина:** Ну, как правило, есть какой-то период, когда всем дают как-то попробовать. И я в голове перебираю примеры, наверное, таких похожих продуктов, которые существовали рядом с друг другом, и как решался этот вопрос. Это вопрос переговоров, оценки, комплиментарности, потому что всегда стартапы - это кусочек какого-то большого целого. Они редко существуют вне корпоративной структуры, прям как совершенно отдельные бизнес-юниты. У нас даже есть собственный процесс юнитизации. Это когда тебя назвали юнитом, у этого есть определенные критерии, сказали, что ты теперь отдельный бизнес, и Тигран вручил лейку как символ будущего роста. И вот добежать до этого состояния, на самом деле, - очень сложная и амбициозная задача. А до этого, как правило, новые направления живут внутри каких-то старых.

Так вот, принятие решения - это всегда вопрос переговоров, редко это какое-то единоличное управленческое решение. Это взвешивание сложности дальнейшего развития, его перспектив, как будут люди внутри этих команд взаимодействовать. Но если понятно, что у ключевого направления, внутри которого находится вот этот стартапчик, есть более важные цели, а у второго направления получается чуть лучше, то мы буквально можем переложить немножко ресурса для того, чтобы эти кубики оказались в одном ящике.

Это всегда процесс. Процесс, учитывающий интересы людей, интересы бизнеса и ограничения снаружи и количество ресурсов, которое нужно для того, чтобы продолжать или не продолжать.

**Тигран:** Выглядит базово так, как будто ДНК именно культура не только такая соревновательная, но и культура сотрудничества. Сейчас фактически речь идет о том, что люди садятся, нормально договариваются, и все у них хорошо получается. Наверное, как ДНК компании - сотрудничество.

**Екатерина:** В целом, да.

**Дмитрий:** А мне вот интересно: до этого длинного марафонского пути и забега с точки зрения того, чтобы получить лейку, и то, что ты рассказала по поводу правильного расчета юнит-экономики любого MVP - как продаются идеи с точки зрения получения финансирования? Есть какие-то фреймворки, либо, условно говоря, это классическая инициатива, которая защищается по классическим методам компании, либо здесь какой-то отстраненный, совершенно другой путь?

**Екатерина:** Я надеюсь, что этот подкаст послушает кто-то из яндексойдов, который ходит с какой-то идеей, и это станет для него некоторым гайдом, как действовать, потому что я наблюдала за этим процессом. Есть как бы формальные элементы, а есть те, о которых на самом деле не знаешь. Так вот, те, о которых ты не знаешь, - это как правило процесс сбора информации.

Кроме того, что если ты придумал идею, первое, чем ты должен заняться, - ты должен разобраться вообще, что это за бизнес, насколько он большой, какая конкурентная среда И к моменту, когда ты будешь свой lift a pitch кому-то питчить, ты уже должен полностью обладать информацией о том, как это работает. И это задача массовика-затейника, который с этим будет ходить. То есть ты очень должен хорошо его представлять себе, что

ты в перспективе можешь построить, и знать ответ на вопрос, насколько это комплиментарно существующим направлениям.

**Дмитрий:** Прости, а можно я сразу парирую? Я просто всегда, знаешь, с какой мыслью же? Вот ты говоришь о том, что ты должен собрать кучу информации, быть готовым к элеватор спич, вот так вот в незнакомой тебе теме, но которая тебя интересует по факту, ты создал, родил этот стартап. Но у меня всегда была идея о том, что если ты такой умный, погруженный, просветленный, то иди работать с McKinsey. То есть когда ты стартапер, ты на самом деле не можешь до конца все факторы учитывать, потому что это и есть стартап.

**Екатерина:** Для этого и шаг есть номер два, на самом деле очень важная опция, которая называется «Поговори с умными людьми». И контекст этих разговоров должен быть очень правильным, то есть ты должен... На самом деле, вот эти разговоры имеют важное значение. Ты должен с разными какими-то ребятами, если есть возможность, С-левела, функциональными руководителями, продуктовыми руководителями, поговорить в духе: «А что ты вообще про это думаешь? А что ты про это слышал? Знаком ли ты с бизнес-моделью? Как это работает?»

И в этот момент этих разговоров ты, как правило, собираешь некоторое впечатление, картинку, которая осела там в разных головах, и можешь каким-то образом либо уже сейчас собирать какие-то возражения, с которыми придется работать, либо, в принципе, класть какие-то идеи и мысли. И такое бывает, что вот эти разговоры, там случайные переписки в чатике на счет какого-то вопроса вот без конкретной цели, они через много лет рождают идеи, которые становятся мейнстримом. Не всегда разговоры такого порядка превращаются в стартапы через три месяца или через шесть.

Бывает такое, что какая-то идея появилась между головами и как-то обозначилась, сформулировалась до конца или превратилась в какую-то конкретную последовательность действий, которую можно привести, сильно позже. А иногда бывает, что какие-то направления люди попробовали. Ну, например, запустили тариф доставка в такси, который существовал задолго до того, как появился стартап Доставка. Ну и в каком-то виде инкубировался. А в определенной рыночной ситуации стало внезапно понятно, что вот сейчас именно его нужно взять и как бы резко начать развивать, и это даст какую-то хорошую ценность для компании и станет интересной задачей. Вот, поэтому как бы провести вот это внутренний сбор информации, поговорить, обстучать - это важный этап.

Третий этап, на самом деле, очень редко бывает, что классная идея и классный стартап появляется и является собственностью какого-то одного человека. В процессе этих разговоров ты чаще всего приобретаешь первых союзников. Людей, которые говорят: Да, это круто, если бы ты это придумал, я бы пошел с тобой делать. Точно также произошло и с моей командой ключевой, которая сейчас работает. То есть мы как бы подумали, поговорили, всем стало понятно, что эта идея нас драйвит, и за этим можно в долгую бежать и строить этот бизнес. С этими людьми ты можешь немного углубиться в исследование, построить какие-то первые модели предпосылки, цифры, потому что без цифр редко может произойти объективация чего-то. Ну, то есть ты должен пойти и собрать, примерить и понять то, что мы называем go to market.

То есть каким образом вообще ты можешь развивать этот бизнес быстрее, чем если бы какой-то отдельно взятый человек пошел и начал строить его с нуля. То есть где точки соприкосновения с основными сервисами, откуда случатся какие-то драйверы роста. То

есть вот это понятное представление, за счет чего это можно сделать быстро и небольшими ресурсами, оно формируется именно на этой стадии.

И потом с этим пичом можно попробовать пойти и организовать какую-то встречу с разного уровня людьми и потренироваться ее рассказывать операционному директору, директору по продукту, seo, да кому угодно. И вот в процессе это как бы первый путь. А второй путь - пойти на хакатон и рассказать публично об этой идее в рамках формальной рамки, когда идеи такого порядка оценивают, взвешивают и официально заявляют, что сейчас готовы какие-то новые направления попробовать.

**Тигран:** Катя, не до конца мне понятно, а как сама идея появляется? То есть, ты как-то к ней тоже через цифры, через данные выходишь? Это в области, в которой ты работаешь и видишь проблематику на цифрах, но фактически все поведение клиента оцифровано. Или как они в голову приходят? Или ты просто спишь ночью, бах - идея приснилась, загорелся, придумал что-то, что с работой не связано? Может, этим секретом поделиться? Мне кажется, очень важно.

**Екатерина:** Мне кажется, очень важно для любого человека, который работает в технологических компаниях, в целом, и для тех, кто работает в бизнес-девелопменте или то, что мы называем new bizax, направлениях, внутри которых формируются новые бизнесы, в частности, заниматься постоянным наблюдением за тем, как развиваются страны и международные игроки, похожие сервисы на вас, альтернативные сервисы и тому подобное.

Если спустить это на конкретику, мы, например, очень много смотрели на опыт маркетплейсов и смотрели на опыт Авито, несмотря на то что он не был прямым конкурентом маркета, и наблюдали очень интересные моменты, касающиеся именно этой бизнес-модели, которая давала возможность этому бизнесу конкурировать с другими игроками и стать, в том числе, мировым лидером. И конечно же, мы смотрели, как ведут себя игроки на других рынках. Это, в целом, некоторая рутина. И собственно, конвертируя эти идеи в голове, можно собрать какое-то решение или какой-то vision, который ляжет в основу идеи стартапа.

Такого не бывает, что идея как бы рождается вот просто сама из себя. Ты иногда можешь подумать: “Вот это классная пользовательская фишка”. Но дальше ты садишься и понимаешь, что за ней нет бизнеса. Начинаешь думать, как это может монетизироваться, почему это может быть ценно, кто за это готов платить, в каком географическом контексте это может сработать, а в каком – нет. Это такая многофакторная модель, с которой нужно некоторое время пожить, апробировать, иногда посчитать, чтобы понять, что это вообще реалистично или не реалистично, маленькое, большое, жизнеспособное или изначально не может стать большим бизнесом.

**Тигран:** Да, это похоже на разговор с одним коллегой из Яндекса, который говорил, что будущее неравномерно, где-то наступает чаще. Я знаю, да, действительно, вы фокусируете много исследований, что происходит в мире, какие есть идеи. Круто.

А можешь как-то оценочно сказать, может быть, это много усилий, это фактически некая воронка, в которую залетают какие-то гипотезы, проверяются и что-то из этого кристаллизуется, какие-то команды оказываются успешнее, наверное, какие-то, может быть, не очень, наверное, не приводят к какой-то демотивации, и они новые-новые генерируют. Вот сколько идей, может быть, какая-то метрика у вас есть, конверсия идей в

бизнес, количество леек или еще что-то, что можно проверить. Кстати, с лейками хорошая тема, надо быть тоже на работе.

**Екатерина:** Да-да, это такой эмоциональный момент, важный для каждого человека. Но, честно говоря, существовало два разных подхода. Чуть более формализованный, мне кажется, он существовал в бизнес-группе поиска, такой более зрелой части Яндекса. Там много различных стартапов внутренних было и там что-то вроде инкубатора существовало достаточно давно и сейчас существует. У меня, к сожалению, нет информации, как это развивается сейчас, но в самом общем смысле важно, что там было много каких-то попыток, но не так много этих попыток результировалось в большие продукты и сервисы.

В целом, не так много сервисов нам, наверное, удалось построить больших по-настоящему. Были ребята, которые работали со мной в соседних кабинетах, в офисах, строили какие-то интересные вещи, и этих команд больше не существует. Я там парутройку вспомню за свои X лет в Яндексе, которые я заметила. Но я не думаю, что кто-то действительно ведет статистику, считает какую-то конверсию и тому подобное. В целом, это не очень формализованный процесс.

А иногда бывает, что какая-то идея очень долго ходит, там, не знаю, какие-то самокаты, и потом только через много лет возвращается на повестку и воплощается. И в общем-то, тут сложно посчитать.

**Дмитрий:** Я вот только хотел добавиться относительно предыдущей нашей дискуссии, относительно того, как ты живешь с идеями. Мне очень понравилась история о том, что ты должен эту идею обстучать, дальше там некоторый виральный эффект. Ты должен этой идеей заразить окружающих, для того чтобы у тебя появились единомышленники. Третий этап - ты с этими единомышленниками штурмуешь замки различных бизнес-юнитов, бизнес-единиц, вертикали для того, чтобы найти коалицию, для того чтобы развиваться.

И самый важный аспект, который я слышу от тебя уже не в первом пассаже - относительно того, что идея, даже если она сейчас не реализуема, ее не нужно хранить, ее нужно положить в стол и периодически к ней возвращаться, потому что может быть разная рыночная ситуация, разный курс компаний. Много факторов, которые на это влияют. Но это не значит, что если ты что-то сейчас не смог, - это я больше даже для наших слушателей, - не стоит, условно говоря, разочаровываться. Она в любом случае, если ты в нее веришь, и ты заразил этой идеей, то она наверняка выстрелит, возможно, под другим ракурсом.

**Екатерина:** 100%.

**Тигран:** Дим, тут наш пример в “Пятерочке” часто подтверждает это. В частности, готовая еда, которую когда-то мало себе представляли, что ты можешь зайти в магазинах у дома и купить ее там. Буквально год назад еще раз попробовали. Это просто отличная штука, которая нас хорошо продайвила. Иногда стоит вернуться к идее, и она может сработать, хотя когда-то не работала.

**Екатерина:** Более того, очень много идей и прикольных направлений сталкивается с сопротивлением. Я помню, было довольно много людей, которые говорили: зачем мы будем заниматься доставкой продуктов, и вообще, этот бизнес не про нас, он не про цифровые решения, скорее, это про ритейл, и почему мы должны теперь разбираться, какого качества должны быть борщи и откуда закупать помидоры. Но тем не менее,

пришлось как-то слепить из своих цифровых аналитических навыков и совершенно не нашего паттерна ведения бизнеса, например, умение операционно управлять такой большой машиной, умение развивать бизнес, стройки строить и тому подобное.

И это довольно сильно влияет, в целом, на культуру компании, ну и, наверное, это качает границы возможного. Потому что, если раньше были люди, которые говорили: мы вообще не умеем этого делать, и это не наш бизнес, - то сегодня мы снимаем сериалы, и никто в общем-то не удивлен.

**Дмитрий:** Про сопротивление. Собственно говоря, наш подкаст называется Data Therapy, а ты со-продюсер программы управления бизнесом данных в Сколково, и наверняка ты собаку съела на том, чтобы совместить два, на первый взгляд, несовместимых мира. Это с точки зрения дата-анализа, понимания всех изменений, которые возможны на данных, - продвинутая аналитика, искусственный интеллект и так далее. И управленцев, которые не всегда эти данные используют в управленческих решениях. Вот давай в этой плоскости поговорим. Какие-то примеры, может быть.

**Екатерина:** Наверное, первое, что я скажу в режиме каминг-аут - что люди, которые бегло, много и часто генерируют идеи - это люди с определенным типом мышления. И именно у них чаще всего случается некоторое сопротивление. То есть у вас может быть открытая воронка мышления, вы говорите: это получится. Им вы найдете 100 500 доводов почему это случится и почему это может классно сработать, ваш мозг работает на решение, и вы обычно как бы мыслите из этой позиции.

Носители аналитического мышления: инженеры, дата-аналитики и тому подобное - чаще люди, подвергающие критической оценке любые попытки и способные найти 10 недостатков, ограничений и тому подобное. И фундаментально в этом существует противоречие и некоторая сила, потому что если ты умеешь пройти через эту воронку сопротивления, это значит, твоя идея достаточно сильная. И обратный эффект: сопротивление шлифует твою идею до состояния жизнеспособности, как будто вырабатывая в ней иммунитет и самые правильные решения, потому что чаще всего такие критически настроенные люди задают самые правильные вопросы.

И вот навык номер один, на самом деле - это научиться задавать такие вопросы себе. Ну, то есть, как это работает? Если в вашей команде есть человек, который генератор идей, вы прекрасно знаете, как он выглядит. То есть его мир позитивный, он всегда думает, что есть какой-то отличный исход у того, что он предлагает. Ну и чаще всего нужно еще много раз подумать, прежде чем эта идея станет жизнеспособной. Вот если вы сами умеете довести аргументацию своей идеи до такого состояния, что критики хотя бы задумались, это уже хорошо, этому надо учиться. Потому что вы некоторым, вы знаете, как бы как в языках.

Если вы хорошо выучили какой-то язык до состояния, когда ваше произношение лексика и говорение не режет слух носителю, то вы, скорее всего, быстрее построите какие-то эмоционально теплые отношения, чем если вы пытаетесь ему на ломаном английском или каком-то, или вообще на своем языке говорить. Вы должны довести свою идею до языка ваших слушателей. В компании, в которой две трети, а может быть, даже больше инженеров, программистов и аналитиков, конечно, ты должен говорить языком системы, аналитики, структуры и тому подобное.

Поэтому как человек, который беглый, много генерирует идей и вообще такой проблем солвер, я миллион вариантов могу придумать и там из них какой-нибудь сработает. Мне

приходилось изучать этот язык, и чаще всего приходит с предложениями и подготовленной аргументацией. Это хороший навык, он всегда помогает.

Вторая важная вещь - это использовать таких людей как союзников. Это о личностном восприятии союзников, советчиков, соучастников. Как только они оказались в вашей команде, вы кратко усилены и не пытайтесь их переубеждать. Сделайте их соучастником решения проблемы. В нашей команде аналитики - это лучшие бизнес-партнеры, которые не только могут выполнить запрос, с которым ты приходишь, но еще и найти изъяны и какие-то критические точки роста в существующем бизнесе. Поэтому, конечно, команда-аналитики появляется самого начала в любом даже небольшом стартапе или направлении. Их роль очень важна. Поэтому сделать партнером и соучастником - самая важная вещь. Перестать быть заказчиком, сесть в одну лодку и побежать. Вот это, наверное, второй важный навык.

И третье - это, конечно, опора на цифры в любом отношении, просто как по земле ходить.

**Дмитрий:** Смотри, с точки зрения того, чтобы сесть в одну лодку и грести, нужно все-таки общаться на одном языке. Я имею в виду управленцев, и опираться на цифры. То есть это некоторая резкая смена парадигмы мышления. То есть управленцу, как ему вообще найти этот язык с Data-аналитиками, инженерами и так далее, как ему повысить эту цифровую грамотность? Что ему, в первую очередь, нужно делать для того, чтобы мир был немножко шире, чем его собственная экспертиза?

**Екатерина:** Есть расхожая шутка, что инженеры в голове мыслят вот этими блок-схемами. Я называю это некоторой структурированностью мышления. Человек должен уметь любую концепцию, идею, функцию декомпозировать на части, понимать вес этих частей и мыслить, как сказали бы макензоиды, в режиме... Как это правильно сформулировать? Человек, который разговаривает с аналитикой и инженерами, должен сам быть достаточно структурированным, уметь правильно представлять себе вложенность вещей и функций, отделять вторичное и главное, понимать вес каких-то факторов как драйверов системы.

И вот эта структурированность мышления, она часто не является дефолтной установкой какого-то менеджера. То есть этому просто нужно учиться. Это как воспринимать, любую метрику, как функцию другой и тому подобное. Этот образ мышления можно развивать и можно этому учиться. Вот мы, кстати, этому учим.

Вторая важная вещь - это некоторая базовая цифровая грамотность и понимание матчасти. Невозможно работать в технологических компаниях, если ты не понимаешь, что такое архитектура, если ты не понимаешь базовых каких-то принципов, что такое хранение, индексация данных. Ну, то есть, это не обязательно какой-то глубокий уход в экспертизу, это, скорее, представление. Знаете, такое же представление, как ты можешь иметь о биологии для того, чтобы понимать, как работает здоровье. То есть не обязательно быть врачом, но я не знаю. Примерно представлять, как взаимодействуют эндокринная, гормональная, иммунная система - это, в целом, как бы полезно для того, чтобы хорошо какими-то управлять факторами своего здоровья. Я не знаю, смогла ли я ответить на этот вопрос и правильный ли это ответ.

**Дмитрий:** Мне кажется, нет этого, что есть правильный и неправильный ответ. У тебя есть своя экспертиза относительно того, как это должно быть. Мне кажется, те люди, которые еще до сих пор задумываются, что нужно ли мне понимать, что такое цифровая трансформация, что такое данные, что такое архитектура, мне кажется, что уже, наверное,

не осталось, они вымирают как мамонты. Невозможно в современных компаниях не понимать, что такое данные, причем, на любом уровне этой вертикали, потому что, в целом, весь бизнес становится цифровым, неважно, какой конечный результат дает бизнес.

Сейчас, не довел мысль до конца. Хотел связать историю с браком по поводу того, что когда впервые управленец приходит, условно, управленец, который недостаточно погружен в цифровую грамотность. Приходит к команде разработки и смотрит на них как на марсиан. Они смотрят на него как на пришельца. Но мы понимаем, что это, условно говоря, брак. Здесь много возможностей, но ты выбрал именно эту семью. Будь добр погружаться, какая бы я больная ни была, будь добр погружаться во все проблемы и все остальное. Я к чему веду? Все равно, помимо каких-то тех скиллов и всего остального, ты должен быть, в первую очередь, эмпатичным, открытым к тому, чтобы воспринимать что-то новое, иначе суп не сварится и команда не заработает.

**Екатерина:** Мне кажется, есть еще один хороший совет. В свое время руководитель Лавки первой хорошо демонстрировал это поведение как пример. Навык будущего - не бояться задавать вопросы. Мне кажется, что люди переоценивают значимость амплуа эксперта, всезнайки, человека, который разбирается во всем, и какая-то здоровая способность допускать, что ты не знаешь, - это вообще чуть ли не, наверное, не суперспособность менеджера будущего. И когда у тебя есть эта способность, ты не додумываешь, не уходишь гуглить, из первых уст получаешь информацию, ты сокращаешь свой путь к знанию благодаря тому, что ты где-то не пытаешься казаться умнее, чем ты есть. Вот эта способность она очень важна. Это как пользоваться grt, я не знаю. Только у ваших коллег, скорее всего, в голове гораздо более детальная и классная информация, к которой просто нужно получить доступ, задав вопрос.

**Тигран:** Катя, вот про доступ ты приводила пример, что ты сама хоть и не программист и не science инженер, но чтобы прийти на переговоры, ты готовишься, изучаешь именно их язык, и на их языке я с ними разговариваешь потому что по-другому тебя не поймут. Это классно. Это такая инженерная культура, компания и это про наше будущее. Это необходимое условие, в принципе. Это как ДНК компании.

Но предположим... Что бы ты рекомендовала тем, кто находится в другой среде? Ты приходишь как инженер, и вот то, что ты говоришь - образ мышления структурно системно, как один мой коллега говорит, ты программируешь. Это фактически такая склонность к программированию, к раскладке, к систематизации. Это определенный менталитет, определенный язык. Ты приходишь в среду, в которой не цифровая базовая культура, другая, скажем так, чуть-чуть из прошлого века. Какой бы язык ты бы учила и с чем бы ты пошла для того, чтобы продвигать такие идеи будущего? С чего бы ты начала? Давай усложним контекст?

**Екатерина:** На самом деле, это не то, чтобы самый сложный для меня контекст, потому что я из этой позиции много занималась операциями. Мы, там, когда какие-то вещи автоматизируем в традиционной операционной среде, например, управление курьерами, работа с ресторанами и тому подобное, - мы по факту переносим какие-то цифровые практики в мир, где это еще не стало мейнстримом.

И первое правило здесь, наверное, - это уметь, что называется, ходить в поля. И часто инженеры и дата-сайентисты - это те люди, которые доверяют только данным, смотрят на цифры и недооценивают, какая колоссальная потеря информации происходит между реальным миром и тем, что попало в записи. У пользователей аналогового мира, на самом

деле, нет такой сформированной привычки записывать каждый свой шаг, правильно отмечать данные. На курсах мы часто рассказываем про вот эти смешные ошибки, которые я называю «эффект авокадо». В ресторанах маркетингологи, когда это еще не было мейнстримом, посмотрели, что на международном рынке люди просто тоннами увеличивают потребление авокадо и пытались ввести его в меню, потому что это популярно, классно, здорово, ну, и вообще суперфуд.

Они печатали тонны полиграфической продукции, разрабатывали интересные рецепты, внедряли в ресторанах, а продаж почти не было. И, конечно же, они возвращались на свои митинги уважаемых людей, обсуждали, что да, сделали инновацию, она не пошла и тому подобное. Но если спуститься вниз на уровень потребителей и зайти в какой-нибудь ресторан и спросить, то еще шесть лет назад ключевой проблемой было, что официант ответит тебе, что авокадо жесткий, потому что поставщик привез его там, ну, как бы не того качества, и я вам не рекомендую. И оттуда ноль продаж.

Вот этот эффект, когда офлайн-мир, там свои процессы происходят, а на уровне инноваций считается как ноль продаж пробитых по кассе, значит, нет спроса, значит, бессмысленно делать. Это всё ещё довольно системная ситуация для многих вещей, которые мы делаем. Поэтому первое – прежде, чем инженер, аналитик или ещё кто-то начнёт давать советы или придумывать, как улучшить тот или иной процесс, нужно пройти всю цепочку офлайн-работы и понять, что из этой цепочки уже оцифровано, а что на самом деле лежит за пределами. Это первое.

Второе - невероятный источник данных - это люди, которые работают на местах. И иногда, если честно, данным является ответ десяти продавцов, которые расскажут 10 сценариев, как у них на самом деле происходит. Это ведь тоже данные, просто их никто не записал. И это знаете, как бы как у менеджера должно быть базовое доверие к цифрам и к данным, так у инженера или аналитика должно быть базовое доверие к миру и представление о том, что в нем много нового и интересного.

Это очень классный правильный подход, и мы часто находили такие нестыковки даже работая в Яндекс-еде и тому подобное. И часто недооценивали какие-то вещи, которые на самом деле как будто бы и записаны как данные, но на самом деле в реальном мире являются искажением, которое сам пользователь произвел в этих данных.

**Дмитрий:** Мне кажется, это очень комплиментарно и нашему бизнесу. Мы называем это эффект последней мили, когда на уровне создания какой-то инновации все может сломаться в самом конце, уже в торговой точке, только потому, что не послушали, не оцифровали непосредственно человека, который находится в полях.

Еще хочу подчеркнуть предыдущую мысль: мы перескочили про команду, но мне кажется, важно, что самая важная задача - это все-таки управленцу понять, что команда, в первую очередь, не глупа и знает, что делать. Надо начать ей доверяться для того, чтобы вместе плыть в этой лодке.

**Екатерина:** Есть управленческий хак, опять же про одну и ту же лодку. В свое время у нас была команда супервайзеров, которая верила в свои процессы операционные, которые они вели, как-то строя управление курьеров на линии была команда аналитиков, которая хотела сделать это правильно. Если одних и других собрать вокруг одного проекта и сказать, что вы отвечаете за конечную метрику вдвоем одну и ту же и те и другие, не за количество моделей, не за количество аналитических дашбордов, а за то, чтобы конкретная метрика выросла, - то эти люди, хотя бы они того или нет, начинают собирать общую картинку.

**Дмитрий:** Но это часто, на самом деле, на уровне мотивации. Если ты немножко меняешь парадигму мотивации стандартного операционного процесса, то человек начинает сам перестраиваться на предмет того, чтобы разложить ее в обратную сторону как клубок и понять, на каком этапе он на что влияет, какие есть у него рычаги управления. Это очень круто. Берите на вооружение.

**Екатерина:** В этом отношении в Яндексе, наверное, хорошая штука, что у нас не очень сильно разделены функции run и change, вот как это бывает в других компаниях.

**Дмитрий:** Это как раз связано напрямую с тем, что есть некоторый баланс, потому что, условно говоря, мы говорим про предпринимательство, мы говорим про стартап, и там всегда нужно бежать. То есть просто все ресурсы на этот бег. Но мне кажется, даже на самом раннем этапе, по большому счету, у тебя должен быть просто идеальный баланс между тем, чтобы бежать и тем, чтобы вот сейчас правильно осмыслить, что нужно конечным клиентам. То есть, это именно зашито в этой парадигме? Почему так близко, я имею ввиду, range change? Или уж просто так сложилось исторически?

**Екатерина:** Наверное, так сложилось исторически, потому что мы все время на очень высоких скоростях, то есть у нас процессы стабилизации, какого-то поддержания бизнеса, это фаза, которая существует и которую проходят наши бизнесы, но она не такая большая, то есть мы редко мы в ней редко долго задерживаемся. Собственно, как бы наш рыночный рост, годовые приросты тех сервисов, которые мы создаем, они это показывают, что практически нет какого-то такого длительного периода стабилизации и, как правило, самолет приходится собирать на лету.

**Дмитрий:** Я призываю к тому, что если есть какая-то мысль, которую ты хотел бы с помощью нашего подкаста еще донести, то сейчас самое время, например, что-то сказать. Хотя мне кажется, в каждом твоём высказывании - это просто цитата, которую можно брать и использовать в своей работе.

**Екатерина:** Самое важное, мне кажется, помнить, что любые изменения в компании - это результат деятельности людей. Меня часто спрашивают, нужна ли какая-то организационно-формальная рамка, чтобы в компании появлялись новые направления, стартапы. Да, какие-то лестницы нужно строить. Нужно строить какие-то инструменты в духе открытого микрофона, чтобы люди об этом могли сообщить. Но в целом, наверное, самый эффективный способ повысить предпринимательскую культуру внутри компании - это создать два-три таких кейса, о которых люди будут знать.

Если человек, работающий на линии в магазинах, раскладывающий товары на полках и будучи директором или менеджером, будет думать об этом постоянно, то если его будут слышать, когда он будет приходить с предложениями. Два-три таких примеров организации, о которых вы сможете рассказать и которые сможете тиражировать, они подстегнут эту культуру внутри. Я очень в это верю, потому что до Яндекса и до вот этой цифровой гонки я много работала в оффлайн-операциях, и мне удавалось культуру предпринимательства поддерживать в очень оффлайновом бизнесе управления ресторанами. И это всегда инициатива, которая исходит снизу.

Если люди знают, что им можно придумать и они не находятся в колоде, из которого невозможно вытянуть руку, то они обязательно с этим придут. Инновации - это прерогатива не какого-то отдельного отдела, R&D, стратегии или еще кого-то. Инновация - это состояние в организации, где людям не все равно. Если вы просто поощряете такое

поведение, то рано или поздно они точно результируются в какие-то крутые проекты. Эти крутые проекты станут примером для других, и в некоторой степени станет мотивацией для каких-то людей, наверное, которые сегодня об этом даже не думают, о том, чтобы начать про это думать. Это невозможно бюрократически внедрить, поставить KPI по идеям. Это только дух, настроение и мотивация людей.

**Дмитрий:** И мы завершаем наш подкаст той же самой метафорой про лейку, про которую ты говорила. Потому что нужно поощрять любые идеи людей, которым не безразлично, но которые работают в вашей компании.

**Екатерина:** Поливайте и вырастет!

**Дмитрий:** Катя, огромное тебе спасибо за интересную, содержательную беседу. Тигран, я уверен, что мы, как всегда, с большим удовольствием закрываем выпуск.

Тема очень интересная, обширная. Возможно, как всегда, мы не успели обсудить все вопросы. Надеемся, что наша беседа с Екатериной дала слушателям полезные инсайты. Для меня лично в каждом предложении есть та соль, которую я буду для себя периодически прослушивать. Спасибо тебе большое!

**Екатерина:** И вам!

**Тигран:** Катя, большое тебе спасибо! Все слова очень откликаются, много новых идей, очень приятно и интересно.

**Екатерина:** Давайте! Спасибо, ребят!