

Бизнес-Грабли Клуб: «Перекрестное опыление»

Или год в онлайн-формате.
Выпуск 3

Издательские решения
По лицензии Ridero
2021

УДК 82-3
ББК 84-4
Б59

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

Бизнес-Грабли Клуб: «Перекрестное опыление» : Или год в онлайн-формате. Выпуск 3. — [б. м.] : Издательские решения, 2021. — 92 с.
ISBN 978-5-0053-4980-4 (т. 3)
ISBN 978-5-4498-4155-1

Россия, 2020 год. Пандемия, экономический кризис. Встречи Бизнес-Грабли Клуба продолжают — теперь онлайн. Предприниматели развивают свой бизнес, невзирая ни на что. Как они справляются с трудностями? Какие управленческие находки применяют? Кому из бизнесменов эксперты обещают «место в Forbes»? Удается ли реализовать задуманное всем нашим участникам или их стратегия неверна? Читайте новые предпринимательские истории в третьем выпуске нашей книги.

УДК 82-3
ББК 84-4

16+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-0053-4980-4
ISBN 978-5-4498-4155-1

Оглавление

Предисловие	5
Встреча 24	8
Комментарий консультанта	16
Встреча 25	19
Комментарий консультанта	28
Встреча 26	33
Комментарий консультанта	43
Встреча 27	47
Комментарий консультанта	54
Встреча 28	57
Комментарий консультанта	65
Встреча 29	70
Комментарий консультанта	77
Встреча 30	79
Комментарий консультанта	88

Предисловие

«Мне кажется, вы тут даже больше меня переживаете за то, как все получится...» — такими изумленными словами очередной предприниматель, выступавший «на Граблях» отозвался о рекомендациях экспертов в своей завершающей речи.

И это действительно так. Уникальный залог обсуждений в Грабли-Клубе — задача подумать о том, что можно сделать в представленной ситуации, «как если бы это был мой бизнес», — сильно заводит энергетику участников. Эксперты, бизнесмены с опытом, не могут быть спокойны, когда видят неиспользованные возможности. Ведь именно их умение «давить на все педали» приводило дело, которым они управляли, к развитию и успеху.

Как раз такой живой контакт между экспертами — носителями опыта и молодыми предпринимателями — носителями новых идей и веры в свое будущее является главным энергетическим источником заседаний Бизнес-Грабли Клуба. Эта энергия продолжала действовать и в истекшем году, хотя в этом году ей пришлось пройти серьезные испытания на прочность.

Новый опасный вирус и локдауны по всему миру попытались разогнать человечество по домам, прервать привычный образ жизни, разрушить сложившиеся контакты и способы действий. Следуя законам

жанра, Грабли-Клуб тоже вынужденно изменил свой формат. Реальные встречи участников в уютном лофте Дома архитекторов пришлось поменять на сидение за экранами домашних мониторов. Бурные споры и дискуссии сменить на поочередные выступления, поскольку интернет не выдерживает одновременного говорения участников. В онлайн-формат уже не помещалось по два выступающих, и регламент пришлось изменить на обсуждение только одного участника на каждой сессии клуба.

Но, как известно, нет худа без добра. В результате резко расширились возможности для приглашения предпринимателей из дальних регионов, далеко не каждый из которых раньше мог в обозначенный срок добраться до столицы. И оказалось, что предпринимательская жизнь вдали от Москвы вполне себе кипит и отличается завидным разнообразием жанров и форматов. А также, естественно, и очень интересных людей.

Точно также на каждом заседании Клуба слегка разросся и круг экспертов. Им тоже легче было добираться до своих домашних мониторов, чем продираться в часы пик по столичным пробкам.

В итоге обсуждения представляемых бизнес-кейсов стали еще более развернутыми, обстоятельными и глубокими. Практически каждое из них заканчивалось полушуточной «угрозой» авторов презентаций: вот вернусь к вам через год, уж тогда покажу, какие результаты теперь у меня из этого получились!

И мы все — ждем. Продолжаем ждать результатов от тех, кто уже выступил. И, по возможности, наблюдаем за их успехами. А эти успехи действительно не заставляют себя ждать. Но ждем также и новых участников, и новых констелляций экспертов на каждом заседании, потому что собственные дискуссии экспертов между собой — одно из важных украшений встреч.

Но только ожиданием и подготовкой новых встреч организаторы Клуба не ограничиваются. Работа по развитию проекта продолжается. Главная цель сейчас — совместить те сильные стороны, которые нес в себе формат живых встреч (по которым, что уж скрывать, истосковались все участники), и те возможности, которые принес с собой вынужденный онлайн. И какие-то находки здесь уже проходят апробацию.

Впереди очередные встречи, предприятия и предприниматели, успехи и «грабли», неизбежные проблемы и «шишки» развивающегося предпринимательства. Надеемся, что и в этих, изменившихся в пандемию, условиях Бизнес-Грабли Клубу удастся выполнить свою миссию: содействовать развитию предпринимательства и предпринимателей на просторах нашей страны. Ведь именно здесь живет настоящий потенциал нашего будущего.

Встреча 24

«Кошки тоже делают это»

*20 февраля 2020 года Бизнес-Габбли Клуб открыл новый сезон – состоялась 24-я встреча. Перед экспертами и зрителями выступили **Тамара Савченко и Егор Сучков**, владельцы **PetyPot** – производства автоматизированных туалетов для кошек и мелких собак уникальной собственной конструкции.*

Эксперты, приходящие на заседания Бизнес-Габбли Клуба, – это люди с большим опытом в бизнесе. Они работали/работают в разных сферах бизнеса, являясь топ-менеджерами или владельцами компаний. Они прошли разные стадии становления бизнесов, сталкивались со множеством непростых ситуаций, прошли не через один кризис. Их рекомендации – это квинтэссенция опыта ведения бизнеса в России, поэтому наши гости так ценят возможность выступить на заседаниях Клуба и услышать их мнения о своих проектах.



Впервые в истории Бизнес-Грабли Клуба был представлен проект, связанный с домашними питомцами. А ведь домашние животные есть у многих, и рынок этот весьма перспективный. Представили его Тамара и Егор, владельцы двух очаровательных котиков.

PetyPot – это автоматический туалет для домашних животных, то есть это устройство, которое без вмешательства человека убирает отходы за кошками и маленькими собаками весом от 1 до 11 килограммов. Ключевым преимуществом и отличием от аналогов *PetyPot* является полное отсутствие наполнителя. *PetyPot* работает на специально разработанных рулонах. По-

лотно из чистого рулона раскручивается на поверхность лотка. Приходит животное, делает свои дела, уходит. Через некоторое время туалет срабатывает, использованное полотно сматывается во второй рулон, там пресуется и закрывается плотной крышкой, которая купирует все запахи. А из рулона в лоток выезжает свежее полотно. Получается абсолютно чистый лоток, в который опять может прийти животное – то же самое или другое.

Процесс самоочистки занимает 15 секунд, в то время как у конкурентов это время может составлять от 10 до 30 минут.

В *PetyPot* предусмотрено два режима работы: ручной и автоматический. В автоматическом режиме точность нахождения животного определяется благодаря датчикам давления, которые находятся под платформой. Все движущиеся элементы абсолютно безопасны как для владельца, так и для животного. Домашнего питомца можно оставить одного дома на выходные или даже на неделю. Рулона хватает в среднем до 15–16 дней на одно взрослое животное, в некоторых случаях – до 20 дней. В рулонах – специально разработанное вязкое полотно, которое животные порвать не могут.

История бизнеса началась с того, что в 2014 году владельцы завели двух котиков. Определяющим стал январь 2015 года, когда хозяйка решила уехать на каникулы, а сосед согласился кормить животных, но отказался

ли мастерскую и начали конструировать первый туалет. Поскольку у обоих владельцев гуманитарное образование и на тот момент не было опыта R&D-проектов, двигаться им пришлось мелкими шагами.

Сначала построили туалет с двумя канистрами: одна была с чистой водой (из нее производился смыв), в другую сливались отходы. Но у этой модели было много конструктивных недостатков, и от использования канистр пришлось отказаться. Идею с использованием рулонов подбросил друг в ходе обычной беседы за столиком в кафе. Буквально через два месяца после исторической беседы появился первый прототип *PetyPot*.

На разработку коммерческого прототипа ушло около полутора лет. Надо было проработать все узлы, отработать все режимы с животными, подобрать полотно, которое будет в рулонах... Начинали с обычных пеленок из Ашана. Коты испытывали новый аппарат.

Еще полгода ушло на то, чтобы проработать с технологиями новое полотно, которое бы впитывало и которое животные не могли бы разодрать. Вдобавок к этому была разработана специальная система натяжения-фиксации пленки, чтобы ее нельзя было вытащить из лотка.

Кроме того, стало очевидно, что устройство с подобным принципом работы подходит и мелким собакам. Для их хозяев «туалетная проблема» также весьма ощутима, поскольку выгуливать своих питомцев так часто, как требуется, не всегда есть возможность.

К 2018 году Тамара и Егор уже получили три патента в России, подали заявку на патент в США. В конце 2018 года приступили к изготовлению первой партии *PetyPot* на продажу. Производство организовали в Москве на контрактной основе. В Москве изготавливаются корпуса и микроконтроллеры для *PetyPot*, а электродвигатели и другие мелкие элементы заказываются в Китае. Сборка туалетов происходит также в Москве, собираются они вручную.

Первые туалеты вышли на рынок в конце октября 2019 года. Сначала владельцы бесплатно раздали желающим несколько экземпляров, чтобы отработать возможные оставшиеся ошибки в конструкции. Рынок настороженно отнесся к полезной новинке. Люди сложно понимают, что эта покупка не для животного, — в первую очередь они покупают это для себя, чтобы освободить свое время. Те, кого удалось убедить, высоко оценили *PetyPot*.

Пока продажи запущены в Москве и Московской области, чтобы иметь возможность отработать все рекламации и быстро что-то исправить, если вдруг случится поломка. Чтобы проверить, насколько *PetyPot* подойдет для питомца, можно взять его в аренду на месяц и потом принять решение о покупке. Есть памятки, инструкции, в которых объясняется, как приучить животных к новому месту.

В будущем Егор и Тамара мечтают создать целую экосистему по уходу за домашними животными: туалет,

автоматическая кормушка и поилка. И чтобы все это через Wi-Fi подключалось к приложению на смартфоне, где будут видны остатки, можно будет следить за здоровьем питомца и т. д. В ближайших планах – расширить линейку продуктов на основе товаров, которые уже пользуются спросом: поилок и кормушек. Помимо этого – подготовиться к масштабированию производства, чтобы выйти на рынок США.

Уникальный продукт вызвал живой интерес экспертов. Они задали множество уточняющих вопросов: какова себестоимость *PetyPot*, какова цена для конечных пользователей, себестоимость и место производства рулонов, какова будущая модель бизнеса, сколько стоит аренда аппарата, предусмотрена ли гарантия и сервисное обслуживание аппаратов, сколько стоит привлеченный из интернета клиент, какими владельцы бизнеса видят своих клиентов, сертифицировано ли производство, привлекался ли в проект заемный капитал, планируют ли владельцы привлекать инвестиции и много других.

И, конечно же, Тамара и Егор получили целый пул полезных рекомендаций. Эксперты посоветовали им еще раз подумать над позиционированием, упаковкой и изменением стоимости их продукта; понять, кто же их основной клиент, и сориентироваться на него; использовать для привлечения инвестиций краудфандинговые платформы; возможно, сделать отдельный бренд для премиального сегмента; изменить модель бизнеса –

зарабатывать на расходниках; изменить месседж для покупателей; продавать через *Ebay* и *Amazon*; обратиться во ФРИИ и, вообще, поторопиться, потому что хорошие идеи, вышедшие на рынок, очень быстро копируют конкуренты.



Спикеры поблагодарили экспертов. Со многими рекомендациями они были согласны и, наверное, попробуют применять их на практике. Не исключен и альтернативный вариант: идея и патенты на нее будут проданы кому-то как готовый продукт. Поживем – увидим...

Комментарий консультанта

Екатерина Денисова,
партнер компании ШАГ Консалтинг

Думаю, многие владельцы кошек и маленьких собак подтвердят, что о таком чудо-аппарате они мечтают давно. Конечно, идея автоматического туалета для животных «витала в воздухе». И подступались к такой идее наверняка многие. Но скудная представленность на рынке аналогов подтверждает, что простые потребности иногда требуют сложных конструктивных решений. И наверняка все продукты-конкуренты не идеальны с точки зрения потребителей, иначе они или их копии давно заполнили бы рынок. Тем удивительнее, насколько быстро владельцам PetyPot удалось разработать, протестировать и даже запустить в производство свой товар.

Утверждать, что конструкция PetyPot идеальна, мы не будем, – любой продукт найдет своего недовольного клиента или даже противника. Но то, что рынок перспективный, – с этим вряд ли поспорят как владельцы кошек и собак, так и те, у кого по разным причинам их нет, в том числе и потому, что надо решать «вопрос с туалетом».

Мне кажется, что у наших предпринимателей могут быть вопросы с модернизацией технологии, с модернизацией производства, но с этим они справятся довольно

быстро, судя по успешному зачину. А вот темой продвижения надо заниматься особенно креативно: от того, где будущие покупатели увидят «чудо» и как разберутся в принципе действия, будут очень зависеть продажи.

Аренда на месяц – отличный ход, при этом есть минус: надо быть готовыми принимать аппараты назад, если ими не захотят пользоваться сами животные. И в связи с этим бизнесу надо будет решать много бизнес-вопросов.

Но грамотный подход к делу и предпринимательский энтузиазм (в т. ч. планы по захвату рынка США 😊) позволяют верить, что у Тамары Савченко и Егора Сучкова все получится.

Инна Власова,

PR-директор компании ШАГ Консалтинг

Как же я люблю встречи нашего Бизнес-Клуба. Вот где бы я, владелица двух собак, узнала о том, как устроен автоматический кошачий туалет?

А если серьезно, то рынок зоотоваров – один из самых перспективных. Владельцы животных (и я в их числе) немного сумасшедшие. Они легко откажут себе и урежут бюджет на себя, но товары для животных будут покупать в привычном объеме. Новости из Уханя в момент самого жесткого карантина пестрили историями о том, как люди оплачивали курьеров, доставщиков еды, прорывались сквозь военных и искали другие

способы сохранить жизнь коту или собаке, оставшимся в городе.

Автоматические кормушки и поилки, автоматический туалет, автоматические игрушки, приложения на планшете для котов, корма, ветеринарные услуги, услуги передержки и ухода – все это стоит больших денег, и владельцы животных, не задумываясь о тратах, делают все, чтобы питомец чувствовал себя счастливым и здоровым. И в будущем ситуация не изменится. Потребность в любви у жителей больших городов только растет, а значит, растет и количество домашних питомцев.

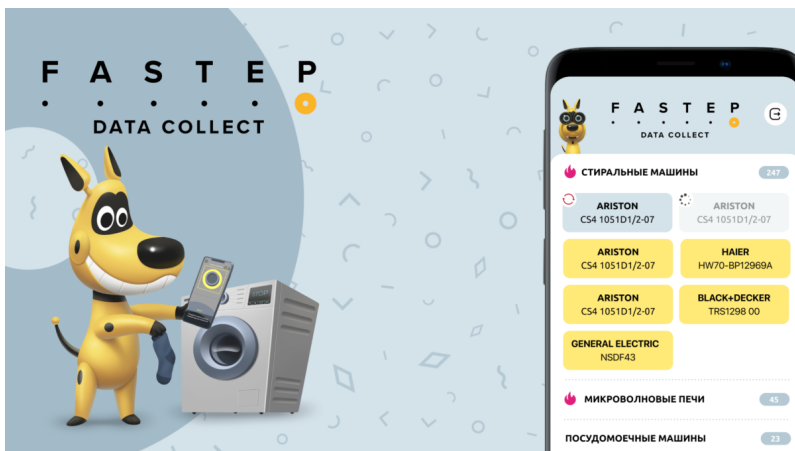
Тамара и Егор очень четко почувствовали эту тенденцию и вовремя создали свой бизнес. Уверена, что через 3–4 года мы услышим продолжение этой истории. Ниша выбрана идеально, осталось приложить немного усилий. О том, куда эти усилия прикладывать, чтобы бизнес рос и развивался, спикерам рассказали наши эксперты. Дело осталось за малым – расти и развиваться.

Встреча 25

*«Переходим в дополненную
реальность»*

*25-я встреча Бизнес-Гrabли Клуба впервые проходила в онлайн-формате. Символично, что участникам первой бесконтактной встречи был представлен стартап **FASTER**, в котором используется технология дополненной реальности. Технология позволяет накладывать созданные на компьютере визуальные образы на реальные объекты, которые человек видит перед собой. Цель проекта – создание и выведение на рынок сервиса понятных инструкций для пользователей бытовой техники.*

*Проект реализуется краснодарской компанией Spider Group, более 10 лет работающей на рынке мобильных приложений. Полученным опытом поделился PR-менеджер проекта **Алексей Лисовицкий** – эксперт по дополненной реальности, главный редактор отраслевого сайта *Holographica. space*.*



Идея понятных пошаговых инструкций в дополненной реальности — ответ на «боли» клиентов, как конечных потребителей, так и производителей бытовой техники, дистрибуторов и ритейлеров. По оценкам Алексея, каждый второй потребитель сталкивается с проблемами в эксплуатации техники, связанными с недостатками существующих инструкций. Инструкции непонятно написаны, плохо нарисованы, к тому же часто теряются и, как правило, описывают функции, а не решают реальные задачи. Пользователю трудно сопоставить их с самой техникой. Создателям инструкций не хватает клиентоориентированности.

Важно, что трудности потребителей ограничивают эффективность вложений производителей в создание новых моделей бытовой техники и их продвижение, а также в послепродажное обслуживание, влияют

на лояльность клиентов по отношению к брендам. Спикер сослался на впечатляющие результаты маркетинговых исследований, согласно которым 40% потребителей используют всего половину возможностей приобретенной техники. Люди не получают то, за что заплатили, не ощущают обещанных производителями преимуществ. К тому же более 50% времени работы служб поддержки уходит на разъяснение клиентам вопросов, изложенных в пользовательских инструкциях. Наконец, широкая практика поиска потребителями ответов и решений проблем с техникой на стороне содержит серьезные репутационные риски для производителей (блогеры, выкладывающие видеoinструкции на *YouTube*, зачастую не демонстрируют лояльность брендам в своих комментариях). Напрашивается вывод — производители бытовой техники должны быть заинтересованы получить в свои руки эффективный инструмент, который избавит потребителей и их самих от такой головной боли.

Алексей привел достаточно убедительные аргументы, что мобильное приложение с пакетом инструкций в дополненной реальности будет на сегодня лучшим решением для клиентов. Интерес многих известных производителей к такому продукту, выявленный в ходе сбора обратной связи, служит хорошим подтверждением. Основное преимущество здесь — контекстуальность. Пользователь получает прямую графическую подсказку — как ему следует действовать. Инструкция

непосредственно визуально накладывается на панель управления техники (подсвечиваются кнопки, которые нужно нажимать, чтобы решить возникшую задачу). Такую инструкцию просто использовать, можно немедленно получить желаемый результат, — не нужно сначала ее осваивать, разбираться в тексте, схемах или изображениях. «Вишенка на торте», отличающая продукт *FASTEP* от зарубежных аналогов, — способность приложения распознавать технику производителя по внешнему виду (используются алгоритмы искусственного интеллекта). Пользователю не нужно знать марку и номер своей модели, соответствующие ей инструкции загружаются автоматически.



В настоящее время проект финансируется по гранту в рамках национальной программы «Цифровая экономика». Конечно же, участников встречи интересовали вопросы: что отделяет сервис от начала продаж? удастся ли перешагнуть «грантовый порог» и стать бизнесом, зарабатывающим деньги? какие шаги разработчики собираются осуществить, чтобы перейти этот рубеж? Уже практически законченный продукт, с которого стартуют продажи, – инструкции для бытовой техники. Здесь планируется отработать бизнес-модель, чтобы затем распространить технологию на другие сферы – например, промышленное оборудование и, возможно, даже туризм. Осталось несколько недель до завершения разработки и лицензирования продукта. Правда, пандемия и здесь оказала определенное влияние на темпы разработки, ограничив возможности создания базы изображений бытовой техники для автоматического распознавания путем фотографирования в торговых залах ритейлеров.

У проектной группы есть понимание, кому и как продавать новый продукт. Планируется развивать бизнес в сфере B2B. Конечное предложение – это не столько мобильное приложение для потребителей (инструмент создания пользовательской базы данных будет распространяться бесплатно), сколько платформа инструкций, заточенная для интеграции с IT-системами заказчиков. Инструкции будут запускаться непосредственно в приложениях брендов (производителей, ри-

тейлеров или агрегаторов), купивших лицензию. Клиентские компании смогут их использовать в том числе и для обучения своего персонала. В этом году ожидается запуск пилотных проектов с пятью партнерами, которые и станут первыми продажами.

Участники встречи восприняли выступление Алексея с большим интересом. Семеро экспертов Клуба поделились своим мнением о проекте в форме ответа на традиционный вопрос: «Что бы я сделал, если бы это был мой бизнес?». Первый совет: вперед, нужно выходить на глобальный рынок. Внутренний рынок слишком мал для такого продукта. Стремиться получить первый успешный опыт внедрения на российском рынке, по максимуму использовав экспертный опыт компании-заказчика – мирового бренда, а затем, на его плечах, как можно скорее выйти на стратегический простор международных рынков.

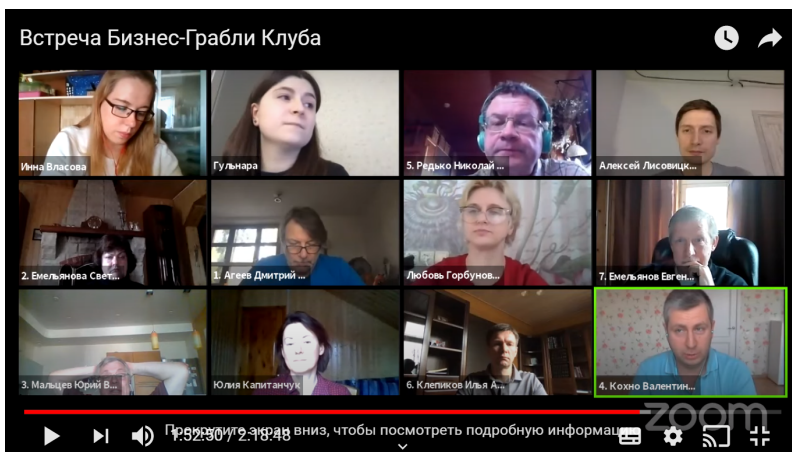
Скорость здесь – ключевой фактор. Если действовать быстро и в мировом масштабе, можно успеть заработать хорошие деньги. Через 2–3 года рынок будет наполнен, успешное IT-решение быстро копируется. Большие компании – производители массовой бытовой техники – сделают все это сами, в перспективе будут встраивать такие инструкции внутрь своей продукции. С ними трудно конкурировать, ресурсы на *R&D* несопоставимы.

Возможно, получится продать идею или патент на условиях эксклюзива, их купят для маркетинга,

чтобы такого не было у конкурентов. Отсюда важно серьезно подойти к выбору клиента для первой продажи, целесообразно провести конкурс среди потенциальных покупателей, а также сформулировать требования к параметрам взаимодействия с заказчиком с целью эффективного получения недостающего экспертного опыта. Стоит также обратить внимание не только на массовую технику, но и на нишевые сегменты дорогостоящих специализированных устройств. Здесь производителям может быть выгоднее получить готовые решения, чем заниматься собственными разработками. Однако и продажи на таких перспективных рыночных нишах оказываются более сложными, требующими специализации. Трудности продаж на рынке инструкций связаны с тем, что этот рынок еще не сформировался. В то же время уже хорошо сформирован рынок обучения собственного персонала компаний, здесь понятные правила игры, ясно, как продавать. Можно уже сейчас выходить на рынок обучения со своим продуктом, не дожидаясь интеграции с приложениями производителей или ритейлеров.

По мнению экспертов, потребительский рынок B2C может оказаться не менее перспективным для сервиса понятных инструкций. Если включить в приложение списки расходников и запчастей, а также функцию выбора сервисов, мастеров по ремонту, это даст дополнительные возможности для монетизации. Полезно посмотреть на продукт и с более широкой перспективы.

Понятные советы и инструкции требуются людям не только при эксплуатации бытовой техники, но и для многих других жизненных задач. У людей разные интересы, имеет смысл предложить им более глобальный продукт – «незаменимого помощника в жизни».



Важно более четко сфокусировать целевую группу конечных потребителей. Вряд ли все те, кто сталкивается со сложностями пользования той же бытовой техникой, станут потребителями сервиса. Большинство, особенно молодежь, пытается разбираться самостоятельно, многие потребители старшего поколения вряд ли окажутся пользователями мобильных приложений. Тех потребителей, которые пользуются инструкциями, может оказаться мало для создания достаточно большого денежного потока. Значит, нужно думать о том, чем при-

влечь необходимую массу людей, нужны мероприятия, которые эффективно соберут пользователей. Путь краудсорсинга – организация флешмоба, конкурса может по меньшей мере помочь собрать фотографии техники у пользователей для завершения разработки сервиса.

В заключение встречи спикер горячо поблагодарил участников за высказанные идеи. Алексей подчеркнул, что давно не был на таких полезных встречах, чтобы было 100%-е попадание. Извлек очень много интересного из выступлений экспертов, почувствовал, что нужно делать для превращения стартапа в бизнес и чего, возможно, делать не следует.

Комментарий консультанта

Евгений Емельянов,
Президент Группы компаний ШАГ

«Хороший товар сам себя хвалит!» Да уж, бывали когда-то те благословенные времена, когда эта поговорка была полностью справедлива. Вот только товара в те самые времена относительно сегодняшних масштабов было совсем мало. Так же, как и производителей, – все на виду. А сегодня...

Море производителей, предлагающих океаны продуктов и услуг. Разглядеть и разобраться в этом рядовому потребителю – ни времени, ни сил. Плюс беда еще в том, что хорошо обученные продавцы и маркетологи так и дудят про все на свете в ухо: «лучший в мире», «единственный и неповторимый», «уникальная новинка!» – даже если речь идет о стопятнадцатой версии известного изделия сомнительного качества.

Именно поэтому так радостно отозвались эксперты (хоть они и эксперты, но у каждого из них – измученное сердце потребителя), на идею компании FASTEP. Возможность больше не искать постоянно теряющиеся инструкции, не читать по-тарабарски написанные в них тексты, а быстро разобраться с проблемой, да и просто с назначением кнопочек и рычажков на обретенной технике – это ли не мечта любого современного пользователя?! И FASTEP, пытающийся воплотить

эту мечту в жизнь, конечно же, заслуживает всяческого признания и поддержки.

Но дальше возникает классическая для многих стартапов тема «грантового порога». Чрезвычайно приятно на одолженные для разработки средства возиться со своим продуктом. Совершенствовать его. Делать удобным в пользовании. Расширять функционал. В надежде на то, что он получится таким замечательным и уникальным, что сам себя и расхвалит, и выстроит огромную очередь на рынке жаждущих потребителей.

Ровно здесь и поджидает талантливых разработчиков проза бизнеса. Чудесный продукт, оказывается, сам себя и не думает продавать. О нем никто знать не знает и ведать не ведает. Измученный потребитель уже как-то сам приспособился справляться с ситуацией и даже создал в YouTube. целый пласт маленьких видеороликов про то, как бороться с той или иной техникой и ее капризами. И при возникновении проблемы все мы уже привычно лезем в этот самый YouTube, чтобы найти то, что в данный момент важно. А если не находим, то, зачастую, сами разобравшись с вопросом, создаем про тему очередной ролик.

Что же касается производителей, то, заметим, множество их уже практически перестали писать инструкции про свои изделия и ограничиваются невнятными мими-текстами, парой крупных картинок или прямыми отсылками на свои сайты (где, впрочем, тоже ничего содержательного не содержится).

Отсюда и встает ключевая тема перехода от идеи к бизнесу. Как оторваться от совершенствования продукта и перейти к совершенствованию продвижения этого продукта на рынке? Попросту говоря: как построить не сам классный продукт, а классную стратегию его продаж? Какие тактические приемы продвижения можно было бы использовать? Как найти у своего продукта те самые УТП, уникальные свойства, которые позволили бы выделить его из массы похожих предложений и, главное, защитить хотя бы на первое, самое ответственное время, время рывка в продвижении, от конкурентов? Ведь сильные конкуренты в лице хотя бы тех же самых компаний-производителей или интернет-провайдеров моментально найдутся, если продукт обозначит хоть какой-нибудь успех.

И очень важно, что эксперты Грабли-Клуба, оторвавшись от своих переживаний по поводу «беспредела» существующих рыночных инструкций, сосредоточились именно на этой теме: разнообразных возможностях продвижения, развития бизнеса вокруг интересной стартаповской идеи. Предложив здесь, опираясь на свой богатый опыт, такой спектр возможных шагов и действий, который авторам проекта хорошо бы освоить хотя бы за год. Но можно не сомневаться: если это будет сделано или хотя бы апробировано, мы увидим действительно очень успешный и перспективный бизнес-проект.

Виталий Лазарев,
ведущий консультант компании ШАГ Консалтинг

Проект, безусловно, примечательный. Он интересен хотя бы тем, что относится к несуществующему рынку. Смеею предположить, что на данный момент у подавляющего большинства людей при возникновении недопонимания с техникой такая опция как VR-инструкция в списке возможных источников решения проблем отсутствует в принципе. Люди, как правило, читают имеющуюся инструкцию, кто-то сразу «гуглит», а кто-то ищет ролики в YouTube. В этом смысле проект будет одним из создателей не только продукта, но и рынка, на котором он будет существовать.

Хочется также отметить, что, на мой взгляд, создатели проекта выбрали правильную бизнес-модель. Агрегирование всей информации в одном собственном приложении значительно усложнит монетизацию. А продажа брендам услуги, которая наверняка будет пользоваться спросом, – более понятная и выгодная в перспективе история.

Далее хотелось бы поднять очевидную, но все же важную тему – качество продукта. Примеров приложений, которые работают «криво», – великое множество даже в банковском секторе. На первоначальном этапе, пока рынок еще не будет конкурентным, качество поможет удовлетворить все запросы заказчика и набрать портфолио успешных кейсов, а в дальнейшем будет кри-

тически важным конкурентным преимуществом. Ситуация осложняется тем, что продукт будет интегрироваться в системы заказчиков, которые не являются профессионалами в области VR, да предполагаю, что и в IT в целом тоже. В этом смысле налаживание процесса взаимодействия с клиентом, возможно, окажется не самой простой задачей. С другой стороны, можно использовать эту проблему для продажи дополнительных услуг, связанных с доработкой приложения заказчиков и сопровождения продукта.

Соглашусь с экспертами в том, что скорость в рамках данного проекта критично важна. Стратегия выхода на рынок должна обеспечить заключение как можно большего количества контрактов в единицу времени.

Выход на глобальный рынок – самая привлекательная задача. Тот факт, что это IT-проект, значительно упрощает эту задачу из-за отсутствия темы логистики, а российские представительства крупных брендов могут стать проводниками на международную арену.

Встреча 26

«...Сейчас тренд на онлайн-покупки, при этом все хотят сэкономить...»

*18 июня 2020 года состоялась очередная онлайн-встреча участников Бизнес-Гrabли Клуба. Мы продолжаем встречаться в Zoot. Перед экспертами и зрителями выступил **Сергей Хомяков**, основатель компании **Furnad**. Он рассказал, как у него появилась идея создания маркетплейса для производителей мебели, каких успехов удалось достичь за пять месяцев существования проекта и с какими сложностями пришлось столкнуться.*



Проект. Команда *Furnad* пока немногочисленна: Сергей Хомяков и Александра Кудрявцева. В своем бизнесе Сергей и Александра объединили предыдущий опыт. Сергей работал продакт-менеджером в компании, разрабатывающей программу искусственного интеллекта, а Александра – специалист по кухонной мебели: консультирует клиентов, проводит мастер-классы.

Замысел проекта следующий. Клиент присылает фотографию понравившегося ему предмета мебели из интернета. Специалисты портала уточняют детали, составляют ТЗ и рассылают его производителям (порядка 250 компаний). Заявка, как правило, состоит из изображения и приблизительных размеров предме-

та. Заинтересованные фабрики присылают ответы, *Furnad* обрабатывает информацию и передает заказчику. Зона ответственности площадки заканчивается, когда клиент получает контакты мастерской или фабрики. Если клиент и производитель договариваются об условиях, на место выезжает профессиональный замерщик от производителя, и ответственность за замеры лежит уже на нем. Специалистам площадки часто приходится консультировать клиента по материалам и конструктиву, как получить результат наиболее близкий к понравившейся картинке. Но итоговые договоренности всегда происходят между клиентом и фабрикой.

Обычно мебель, заказанная на портале, стоит на 50–70% ниже рыночных аналогов. Не говоря уже об экономии времени: на самостоятельный отбор исполнителя у клиента ушло бы 2–3 недели активных поисков и контактов. Производители тоже выигрывают от партнерства с *Furnad* — получают дополнительный поток клиентов. Доход портал получает от производителей мебели — 10% от суммы заказа.

Сергей пришел в Бизнес-Грабли Клуб с большим количеством вопросов: в каком направлении лучше развивать бизнес? «Накачать» трафик и брать плату за подключение к системе? Опыт российских порталов на этом рынке показывает, что этот механизм не работает. Такая модель бизнеса — комиссия 10% с производителей, — к сожалению, не масштабируется. Выстроить

систему контроля и отслеживания заказов пока не получается, а система «договоренностей» уже дает сбои. Либо нужно формировать большой отдел, который отслеживал бы факт совершения сделки. Большая мечта Сергея — найти инструмент для автоматизации процесса контроля, вместо того чтобы набирать людей в большой отдел.

Идея проекта родилась из личного опыта. Когда-то, делая ремонт в своей квартире, Сергей увидел в интернете фото шкафа, который ему понравился. Он пошел по самому простому пути: забил в поиск в интернете «шкаф на заказ». Пришлось потратить много времени на поиски, потом на переговоры, да и цены объявляли очень высокие. В итоге Сергей решил купить готовую мебель. Потребность была, а механизма ее реализации не было.

Через год появилась первая версия портала. Сергей и Александра не первые на рынке, кто создает подобную модель, но полного аналога нет. В России и за рубежом есть похожие площадки, но они отличаются либо по функционалу, либо по клиентской нише. «Списать» модель не получается. На рынке было два близких по функционалу проекта, но оба заморожены: владельцы не смогли построить на них модель бизнеса, которая приносила бы доход.

Заказчики. Сейчас главные заказчики проекта — дизайнеры интерьеров. Их контакты легко находить, они

быстро откликаются на предложение. Уровень конверсии: из 10 контактов получается 1–2 заказа. Контакты Сергей сам собирает в интернете и сам же занимается рассылками.

Выделяется еще несколько групп пользователей. Самая перспективная – покупатели квартир в новостройках и загородной недвижимости. Их планируется привлекать с помощью рекламы в поисковиках. Вторая группа – обновляющие интерьеры в своих квартирах или загородных домах. Третьим направлением, где *Furnad* попробовал свои силы, стали офисы, хостелы и отели, салоны. Уже выполнены первые заказы.

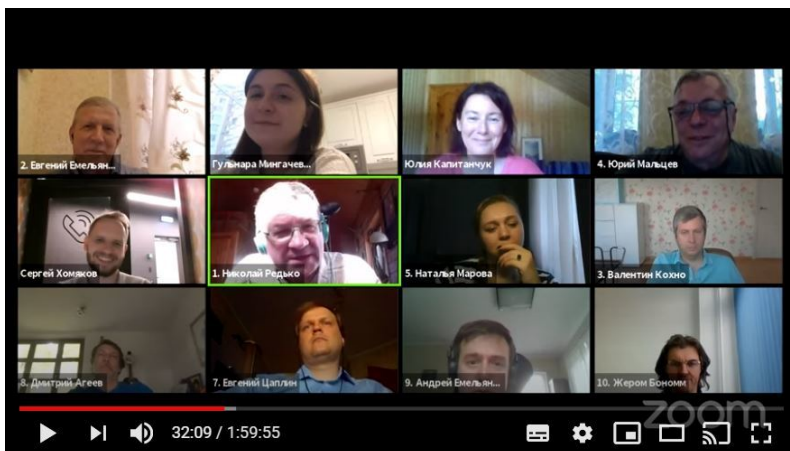
Главный вопрос к экспертам был: как можно монетизировать портал и уйти от ручного контроля? Сейчас приходится вручную контролировать много производителей, а главный инструмент бизнеса – это ватсап. Там ведутся все переговоры, там формируется рассылка запросов к фабрикам и происходит еще много чего. Сергею хотелось бы избавиться от ручных процессов, чтобы освободить время на продвижение проекта и поиск новых клиентов и клиентских ниш.

Планы. У компании много планов. Самый главный – достичь миллиардного оборота. По мнению Сергея, достижению этого результата может помочь введение системы безопасной сделки. У покупки мебели на заказ через портал есть два «узких места». Во-первых, клиент вносит 50–70% предоплаты при заказе – на эти деньги

фабрика закупает материалы и оплачивает работы по производству мебели. Во-вторых, клиент не уверен, что фабрика выполнит заказ в соответствии с заявкой, в срок и нужного качества, пока мебель не окажется дома. Сергей планирует создать сервис, который позволит порталу выступать гарантом каждого этапа договора, оплачивать траншами каждый этап производства. Таким образом, у фабрик будет гарантия поступления денег на закупку материалов, а у клиентов — инструмент контроля за производством. Плюс портал планирует брать на себя мелкий постгарантийный ремонт.

Есть еще несколько идей, которые хотят реализовать Сергей и его партнер. Например, создать карту с салонами мебели (для экономии времени клиентов), проводить зоом-конференции с продавцами мебели (для безопасности личных контактов клиентов). Третья идея — сделать маркетплейс для продаж уцененной мебели из шоу-румов или старых коллекций: «Такой мебели много. Продается с большим дисконтом, но найти ее сложно».

Сергей рассказал о ближайших планах по внедрению CRM для дизайнеров. В 2018 году был запущен портал, который создавался для работы с этой клиентской нишей. Но создатели портала столкнулись с похожей проблемой: получить деньги за посреднические услуги непросто, стороны договариваются между собой помимо посредников. Проект закрылся, но осталась качественная CRM, которую Сергей хочет использовать на своей площадке.



Вопросы экспертов. Самую большую дискуссию вызвал вопрос: «*Кто клиент портала?*» Сергей считает, что клиентами являются заказчики мебели. Но деньги площадка получает от производителей. Получается, что клиент – производитель мебели. Сергей часто упоминал «дизайнеров интерьеров» как одну из групп заказчиков. Так кто же реальный клиент? Кто целевая аудитория портала? Производитель, дизайнер или потребитель? На кого в первую очередь работает площадка?

Одной из попыток решить эту дилемму стал вопрос: на чьей вы стороне? Сергей без задержки ответил, что почти всегда на стороне покупателя. Так как чаще именно производитель задерживает сроки или привозит товар недостаточного качества. В конфликтах портал занимает сторону «по справедливости».

Эксперты предостерегли Сергея от автоматизации. Пока не будут решены стратегические вопросы: кто потребитель? кто покупатель? (не путать их!) что является предметом продажи? и как удержать потребителя? – автоматизация будет обречена на провал.

Один из вопросов касался безопасной сделки. *Почему клиент должен доверять деньги виртуальному посреднику, а не производству, у которого есть физические активы?* По мнению Сергея, риски есть у всех – многие производители разоряются. Поэтому клиенту безопаснее отдать деньги посреднику, зная, что большая часть останется на его счете.

Еще один вопрос касался рейтинга производителей. *Клиенты не знают ничего о большей части фабрик и мастерских. Как они должны выбрать из одинаковых предложений?* Сергей заверяет, что одинаковых предложений нет, всегда есть отличия в ценах, сроках производства, материалах. Потребитель самостоятельно делает выбор и принимает решение. К тому же на сайте уже формируется рейтинг производителей на основе отзывов в Яндекс, *Google, Goods* и строительных сервисах.

Один из экспертов указал на опасность «самой низкой цены». От стоимости зависит качество мебели. Клиент, получив дешевый продукт длительного потребления, через какое-то время понимает, что ошибся: ящики не выдвигаются, дверцы не закрываются. Поэтому важно рассказать клиенту, что именно он получит

за 50 000, 100 000 или 200 000 рублей. Тогда он будет понимать, за что и почему он должен обратиться именно на этот портал. И тогда пользу для клиента можно будет перевести в прибыль площадки.

Рекомендации. Все рекомендации в Бизнес-Габри Клубе даются с позиции: «Если бы это был мой бизнес...» Эксперты предлагали Сергею сфокусироваться на какой-то одной нише, – например, на приносящих заказы дизайнерах, или создать несколько разных каналов: для конечных потребителей и для профессионалов.

Было предложение развивать сопутствующие сервисы: мелкий ремонт мебели, клининг, утилизация. Эти услуги могут стать основой зарабатывающих подразделений вокруг информационного портала. Сергей согласен, что это может быть хорошим бизнесом, но сейчас не хватает рук даже для обеспечения работы портала. Как уследить за дополнительными сервисами?

Эксперты также рекомендовали трансформировать портал в реальную биржу. Они поддержали идею сопровождения сделки на портале и идею предложения конечным покупателям типовых решений. Были рекомендации стать агрегатором с большим трафиком и получать доход от инвестиций и рекламы, сосредоточиться на услуге «консалтинга» для покупателей мебели (переводить коммуникации с языка потребителя на язык производителя и обратно), забрать на себя часть функций компаний-

производителей. Можно позиционироваться в качестве агента по продаже мебели, формировать доверие рынка через отзывы, собственных квалифицированных замерщиков и, возможно, другие инструменты.

Сергею понравилось предложение идти от потребностей клиента: создать простой сайт, обеспечить трафик, получать запросы. Смотреть, кто откликается, и, исходя из этого, строить бизнес-модель. Эксперименты в этом направлении могут быть быстрыми (2–3 месяца) и недорогими.

Эксперты предложили Сергею подумать, на чьей он стороне: можно стать экспертом для покупателей, можно стать отделом продаж для фабрик или маркетплейсом — в качестве посредника вести весь процесс. И строить бизнес, отталкиваясь от идеи — «кем я хочу быть».

Выступающий сердечно поблагодарил всех спикеров за большое количество плодотворных идей: «Все любят критиковать, а вот „как надо“ — говорят редко».

Комментарий консультанта

Юлия Капитанчук,

Старший партнер компании ШАГ Консалтинг

Сергея можно дважды похвалить: за то, что он быстро попробовал нишу, не заморачиваясь сразу идеальным решением, и за то, что, получив первый опыт и успешные продажи, задумался, кем он хочет стать на рынке и как масштабироваться. Я бы предложила Сергею рассмотреть два пути развития бизнеса.

Первая дорожка – идти в классический маркетплейс в узкой нише (мебель) и стать в ней узнаваемым специалистом. Для этого необходимо развивать три компетенции: 1) привлечение и отбор производителей мебели (с рейтингованием, отработкой юридически оформленного взаимодействия с площадкой, обкаткой технологий контроля качества); 2) привлечение трафика на площадку, который в данном случае может быть сформирован из самых разных ниш – от дизайнеров до конечных потребителей; 3) обеспечение гарантии сделки всем сторонам. После развития базовых процессов можно постепенно добавлять свои услуги (замерщиков, доставку) или расширять специализацию (от мебели на заказ до поиска и подбора готовых вариантов, услуг декорирования пространства и т. д.) В перспективе таким нишевым маркетплейсом могут заинтересоваться более круп-

ные игроки, и один из вариантов развития – продажа нишевого маркетплейса.

Вторая дорожка – стать высококвалифицированным посредником для дизайнеров. Этот путь не требует больших вложений в портал, как в случае маркетплейса, но требует бОльшего количества персонала, которые работали бы «под заказ» дизайнера, сопровождали всю цепочку от запроса до конечного продукта. Здесь чек должен быть намного выше, гарантий больше, штат в области работы с клиентом более квалифицированный. Это бизнес, скорее, не на продажу, а для себя.

Елена Кисель,
партнер компании ШАГ Консалтинг

Мебель – достаточно сложный сегмент, в особенности для продаж через интернет. Клиент заранее не может оценить качество материалов и работы, за которые он платит фактически вперед. Плюс продолжительный жизненный цикл товара, редкие повторные покупки. О лояльности можно говорить только применительно к сегменту дизайнеров, которые ориентированы на тот же клиентский сегмент, но предлагают ему смежную услугу.

Однако идея бизнеса кажется достаточно перспективной: для новосела очень заманчиво заказать обстановку для всех помещений в одном месте по цене вдвое

ниже среднерыночной вместо того, чтобы бесконечно объезжать мебельные салоны. К тому же у молодых предпринимателей много пока нереализованных интересных идей, которые дополнительно должны привлечь клиентов: сделать карту салонов, разместить рейтинг производителей на сайте, продавать уцененную мебель из шоу-румов и т. п. Они нащупали перспективные клиентские ниши: дизайнеров, которые могут часто делать заказы для своих клиентов; корпоративных заказчиков, которые заказывают не так часто, но их заказы по объему в несколько раз больше, чем заказы частных лиц.

Тем не менее бизнесом называть деятельность молодых предпринимателей преждевременно, — пока можно говорить о ряде удачных и не очень удачных сделок. Ведь на самом деле, как указали уважаемые эксперты, пока у них нет ответов на самые основные вопросы: кто их клиент — покупатель или производитель? Что они продают? Какое УТП они предлагают клиенту? Примерно понятен только самый базовый бизнес-процесс, да и тот до конца не простроен и периодически дает сбои.

После того, как появятся ответы на вышеперечисленные вопросы, можно будет проектировать и оптимизировать основной бизнес, наращивать сопутствующие услуги, а также лучше понять и решить, какие средства и инструменты лучше для этого использовать: внедрять CRM, дорабатывать IT-платформу для

реализации возможности сопровождения сделок, нанять дополнительный штат для контроля производителей, выполнения замеров или еще что-то.

У ребят есть шансы построить хороший бизнес – пожелаем им удачи и успехов!

Встреча 27

«Медовое раздолье Медовых королей»

*Бизнес-Грабли Клуб продолжает проводить свои встречи в онлайн-формате, когда расстояние не имеет значения и можно пообщаться с предпринимателями из любой точки мира. На 27-й встрече Клуба семейный бизнес по производству меда представила **Юлия Огрель**, предприниматель из Пермского края. Экспертам предстояло дать рекомендации по коммерческому развитию пасеки, которой уже более 50 лет.*



Медовая история

Пасека «Медовое раздолье» находится в Пермском селе. Ее история началась с увлечения пчелами одного из сельских жителей – Масалкина Сергея Евстафьевича, который в 1965 году приобрел 30 ульев в местном совхозе, а к 1990 году увеличил количество пчелиных семей до 120. Сергей Евстафьевич продавал мед на Центральном колхозном рынке, где за глубокие по-

знания в пчеловодстве и искреннюю любовь к делу его называли Медовым королем.

Медовый король привил любовь к своему делу сыну Василию, начавшему заниматься пчеловодством с 13 лет. С помощью Василия к 2005 году пасека выросла до 350 пчелиных семей, а в 2009 был собран рекордный урожай меда – 20 тонн, что позволило начать оптовые продажи.

До встречи с Василием Юлия работала главным бухгалтером и не имела никакого отношения ни к пчелам, ни к меду. Но будущий муж смог передать ей свое увлечение и открыл тайны правильного вкусного и полезного меда. Сейчас Василий и Юлия – второе поколение пчеловодов – живут на пасеке, рядом со своими пчелами. Их дети, воспитанные в духе любви к природе, имеют большие шансы продолжить традицию и стать представителями третьего поколения «медовых королей».

Знак качества

Сейчас пасека «Медовое раздолье» – самая крупная в Пермском крае, на ней живут и работают более 600 пчелосемей. Юлия помогла Василию воплотить давнюю мечту – открыть свой медовый магазин. Освоив новые для себя профессии продавца, маркетолога и дизайнера, Юлия взяла на себя заботы о сбыте меда. Она продает мед не только в магазине, но и через интернет. У пасеки есть сайт, странички в социальных сетях – лю-

бой человек из любого региона может заказать в «Медовом раздолье» настоящий «правильный» липовый, цветочный, донниковый и гречишный мед и разные медовые вкусоности: мед с орехами, мед с пергой.



Не имея никакого опыта, но придерживаясь твердых намерений делать все по правилам, Юлия организовала сертификацию производства, получила паспорт пасеки и теперь следит за тем, чтобы все нормы строго выпол-

нялись. В «Медовом раздолье» внедрена система пищевой безопасности ХАССП. Пчелы сдаются на анализы ежегодно, вся продукция – мед, перга, воск – проходит специальные проверки. Помещение и все применяемые механизмы также регулярно инспектируются на соответствие санитарным нормам.

Мед достается очень нелегко. Чтобы работать на пасеке, нужно очень любить пчел и свое дело. Пчелы – это жизнь, они не только делают мед, но и опыляют растения, помогают им размножаться и выживать. Мечта Юлии – организовать курсы для пчеловодов, где они с мужем смогут поделиться опытом «Медового раздолья», чтобы помочь предотвратить массовую гибель пчел.

В Бизнес-Грабли Клуб Юлия пришла с вопросом о возможностях роста компании в условиях сегодняшнего рынка. Настоящий качественный мед не может быть дешевым, а дорогой продукт не может конкурировать с ассортиментом в торговых сетях. Как развиваться и привлекать покупателей, не снижая качества продукта?

Мед как вино

Эксперты Бизнес-Грабли Клуба не первый раз встречают настолько увлеченных своим делом предпринимателей, но каждый раз горящие глаза молодых бизнесменов вызывают восхищение и, конечно, жела-

ние помочь, хотя бы советом. В этот раз рекомендации экспертов стали полноценными консультациями.

Опытные предприниматели рекомендовали Юлии продвигать продукты «Медового раздолья» в премиальном секторе, сделав этикетку на баночке с медом похожей на этикетку на бутылке с вином. Мед должен быть в качественной, красивой и информативной упаковке. Прочитав этикетку, покупатель должен узнать год сбора меда, климатические особенности географического положения пасеки, вкусовые характеристики, особенности послевкусия, свойственные исключительно этому меду.

На сайте «Медового раздолья» и в магазине, по мнению экспертов, обязательно должна быть информация о династии пчеловодов, о продолжении давних традиций, но с новейшими технологиями. Сочетание старых проникновенных фотографий и фильмов с онлайн-видеокамер пасеки в магазине будет тому подтверждением.

«Медовому раздолью» было рекомендовано принимать участие в конкурсах, проводить дегустации, собирать награды, больше писать о своем бизнесе, привлекать блогеров, журналистов, собирать отзывы покупателей. Сделать «Медовое раздолье» пермским брендом, чтобы каждый турист захотел привезти из Перми баночку меда для себя и еще одну – в красивой подарочной упаковке – для друзей, а потом заказать в онлайн-магазине, в качестве корпоративного подарка партнерам.

Эксперты описали много перспектив дальнейшего развития медового бизнеса Василия и Юлии, и каждый из опытных бизнесменов рекомендовал ни в коем случае не снижать качество продукта: «достойное качество достойно высоких цен».



Эта онлайн-встреча в Бизнес-Грабли Клубе закончилась не только полезными советами для развития «Медового раздолья», но и приобретением нескольких банок меда экспертами, а также заданием для Юлии – разработать подарочную упаковку для меда и подарочные наборы, которые эксперты смогут подарить своим партнерам. Бизнес-Грабли Клуб дополнил новый том «Перекрестного опыления» новой «медовой историей» бизнеса.

Комментарий консультанта

Любовь Горбунова,

Старший партнер компании ШАГ Консалтинг

«Живут и работают 600 пчелиных семей» – эта фраза из рассказа Юлии Огрель в корне переворачивает восприятие производства меда. Семейный бизнес Юлии больше, чем бизнес, – это социальное явление. Юлия и её муж обеспечивают работой, пищей и крышей над головой еще 600 семей – правда, не человеческих, а пчелиных. С этой точки зрения «Медовое раздолье» – в высшей степени благородное созидательное дело, ничем не нарушающее естественный уклад жизни природы и самым гармоничным путем использующий его во благо человека.

Я поддерживаю идею экспертов Бизнес-Грабли Клуба, предложивших Юлии сделать ставку на продвижении их продукции по аналогии с дорогим вином – статьи о производстве в статьях, блогах, социальных сетях.

В дополнение к сказанному стоит обратить внимание на две тенденции, которые можно было использовать для продвижения. Во-первых, в последнее время усилилось внимание общества к вопросам, выходящим за рамки традиционных для бизнеса тем: «прибыль», «производительность» и т. п. Бизнес – часть жизни человека и окружающего мира. С этой точки зрения часть из материалов в СМИ о «Медовом раздолье» можно бы-

ло бы посвятить симбиозу человека и окружающего мира, встраиванию не только бизнеса в природу, но и природы – в бизнес. Ко всеобщей гармонии.

Вторая тенденция информационного пространства – возросший интерес широких слоев к научным знаниям, сплав бизнеса и науки – от покупки крупным бизнесом исследовательских кораблей и строительства ракет до генома и природной сути человека. С этой точки зрения рассказы о «пчелиной жизни» могли бы встроиться в общий информационный тренд и дополнить материалы о «Медовом раздолье».

Гульнара Мингачева,
консультант компании ШАГ Консалтинг

Любители и ценители меда знают, что хороший продукт найти очень сложно. Практически все, что продается в магазинах, – это совсем не то, что нужно. И вкус ненастоящий, и запах часто ненатуральный. Как правило, мед берут в проверенных местах, просят знакомых дать контакты проверенных производителей.

Именно поэтому, на мой взгляд, самое важное – рекомендовать себя на рынке, создать свое узнаваемое имя. И здесь как раз хорошим подспорьем будет то, что пасека имеет свою историю, что это дело, которое передается по наследству. При продвижении нужно особое внимание уделить этому факту. Подробнее рассказывать на сайте и в социальных сетях о производстве,

о том, как сильно владельцы «Медового раздолья» любят свое дело. Можно рассказывать что-то и о покупателях, которые покупают этот мед на протяжении уже долгих лет.

Сейчас потребители покупают не столько сам продукт. Им важно и то, что стоит за ним, кто его создает. Для них ценно, что это не просто баночка меда, которая так и простоит, возможно, долгое время на полке неоткрытой. Они же хотят понимать, что покупают точно качественный продукт, который был создан профессионалами своего дела. Хорошим дополнением станет то, что они как будто бы лично знают тех, кто производит этот мед, знакомы с ними много лет, так как регулярно смогут наблюдать за работой на пасеке и в магазине через социальные сети.

И уже после этого, да, важно обратить внимание и на внешний вид баночек и этикетки. Нужно сделать так, чтобы руки сами тянулись к этой красивой банке. Чтобы покупателю захотелось купить товар даже по высокой цене. Даже из-за того, что хочется потом баночку оставить себе и использоваться ее для других нужд.

Мне кажется, что у «Медового раздолья» есть все шансы на то, чтобы в скором будущем стать известными не только в Перми, но и по всей России. Немногие производители меда задумывались о том, что они могут продавать премиальный мед, а Юлия и Василий уже начали делать первые шаги к этому. Пожелаем им удачи!

Встреча 28

«Электроэнергия для загородных домов»

*10 сентября 2020 года состоялась 27-я встреча Бизнес-Гrabли Клуба. Перед членами Клуба выступил **Александр Кияница** — один из основателей **VOLTS Battery**. Компания занимается производством современных систем накопления электроэнергии для загородных домов.*

Как VOLTS подключается к дому

Быстрое подключение к распределительному щиту дома.
Не требует модернизации существующей системы электроснабжения.



Александр окончил Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого в 2014 году по профессии инженер-электрик. После получения диплома он несколько лет работал в сфере электроэнергетики по найму, изучил рынок и решил, что хочет открыть свой собственный бизнес.

Первая попытка запуска компании в 2016–2017 годах была неудачной. Совместно с московским партнером был запущен проект в области накопления электроэнергии. Однако несмотря на то, что удалось привлечь инвестиции на развитие, бизнес не пошел — возникли внутренние концептуальные разногласия с бизнес-партнером. Было принято решение разойтись. Итогом стало появление двух конкурирующих компаний: *Vats* и *VOLTS Battery*.

Летом 2017 года Александр с тремя новыми партнерами начал работу над проектом *VOLTS Battery*. В нояб-

ре 2017 года был создан первый прототип продукта. Стояла задача как можно быстрее выйти на рынок, чтобы понять, какой спрос, какой продукт действительно нужен клиентам. В феврале 2018 года состоялась первая продажа. В июне 2018 года без привлечения инвестиций инженеры проекта собрали первую партию из 10 образцов и сразу же продали их.

В мае 2019 года на территории завода компании «Ростех» было запущено малосерийное производство. На тот момент основной задачей было систематизировать производство, снизить себестоимость и улучшить качество продукта. Тогда же удалось найти партнера, который помог решить вопрос с финансированием закупок компонентов. Это стало большим подспорьем для дальнейшего развития бизнеса. Теперь можно было не замораживать на счетах средства для покупки необходимых компонентов, как это происходило ранее, а реинвестировать их на построение системы продаж.

В 2019 году *VOLTS Battery* начала создавать дилерскую сеть по России, а в 2020 году начались первые экспортные поставки (Швейцария, Германия, ОАЭ).

Основной продукт компании — накопитель *VOLTS*. Это аккумулятор, который обеспечивает электроэнергией загородные дома и является современной альтернативой дизельных генераторов. Данный накопитель позволяет решить две проблемы: нивелирует скачки напряжения и становится источником бесперебойного электропитания. В совокупности с солнечными панеля-

ми *VOLTS* позволяет создать полностью автономную от сети систему энергоснабжения. Сейчас идет разработка мобильного приложения, через которое можно будет дистанционно управлять системой *VOLTS* и интегрировать с системой «умного дома».

На данный момент владельцы компании пришли к пониманию, как продавать данный продукт: знают, сколько стоит привлечение клиента, сколько нужно инвестировать в рекламу, каков средний цикл сделки. Наложена вся цепочка, связанная с продажами, монтажом оборудования и сервисом. Следующая цель – масштабирование продаж. Недавно у *VOLTS Battery* появился новый производственный партнер в Новосибирске. Сотрудничество с ним может помочь масштабировать продажи в несколько раз без вложения денежных средств.

Одной из важных задач проекта на 2021 год является построение дистрибуции на всей территории России, расширение присутствия в регионах. Сейчас активно идет поиск локальных партнеров. В планах – полноценный выход на европейский рынок, так как именно там владельцы видят большие возможности для развития бизнеса. Продукт изначально создавался под международный рынок, а Россию рассматривали как площадку для тестирования и пилотных продаж. Однако практика показала, что и в нашей стране есть спрос, поэтому решили продолжить масштабирование и в России.

В планах на ближайшие 5 лет – трансформация *VOLTS Battery* в IT-компанию. Один из возможных вари-

антов — переход от продажи оборудования к бесплатной установке его у клиентов с ежемесячной оплатой за использование системы.

Рассказ Александра вызвал оживленную дискуссию. Вопросы экспертов касались разных аспектов бизнеса. После они ответили и на вопросы самого спикера.



Как управлять? Все делать самому или делегировать?

Эксперты считают, что контролировать бизнес так или иначе придется. Нужно принять решение: оставить-

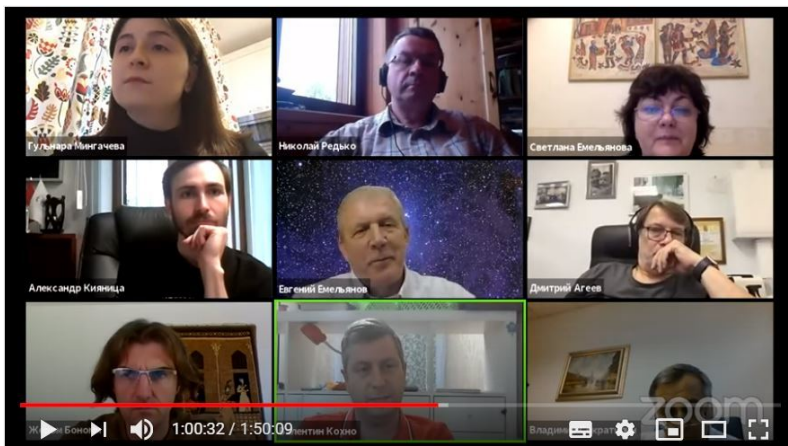
ся специалистом или стать руководителем. Это разные направления, и они требуют разных компетенций и навыков. Если становиться руководителем, то необходимо научиться делегировать задачи без потери контроля. Например, можно делегировать часть задач удаленным помощникам. Они могут помочь со звонками, документооборотом и решением многих других рутинных задач. Так появится время для решения стратегических задач компании.

Как развиваться дальше?

Следующий вопрос касался выхода в другие страны. Есть несколько возможных вариантов развития бизнеса. Первый – это идти в развивающиеся страны. В них есть проблемы с нестабильным электричеством, и туда можно поставлять бесперебойные источники электроэнергии. Второй – выход в развитые страны, где высокие цены на электричество, и можно предложить потребителям сэкономить.

Мнения членов Клуба по данному вопросу разошлись. Одни эксперты высказались против экспорта в Европу, где вопрос электроэнергетики решен. Данный продукт больше подходит для мест, где электричества нет, нужна автономность и устранение скачков напряжения. Например, он может быть актуален для стран Азии. Но если идти в другие страны, то надо понять, как это будет происходить. Там у людей другой менталитет,

другие способы ведения бизнеса. Для выхода в Европу, Азию и Китай нужен свой уникальный подход.



Другие эксперты предложили расширяться в России и странах СНГ. Однако тогда нужно продумать, какую выгоду продукт может предоставить пользователям. Данный накопитель дороже дизельных генераторов, которые привыкли использовать в России. Вряд ли большая часть потребителей будет покупать дорогой продукт только из-за дизайна и красоты. Нужно продумать, какую экономию может предложить *VOLTS* потребителям, чтобы у них была дополнительная мотивация перейти на него.

Также прозвучало мнение, что можно пробовать развивать бизнес и в России, и в других странах и посмотреть, что из этого может получиться.

В конце встречи Александр поблагодарил всех за полезные советы и интересные идеи, а эксперты пожелали ему удачи в развитии бизнеса.

Комментарий консультанта

Светлана Емельянова,
генеральный директор компании ШАГ Консалтинг

Проект Александра Кияницы VOLTS Battery, на мой взгляд, занимает совершенно особое место в ряду обсуждавшихся на встречах Бизнес-Гrabли Клуба.

Он связан с одной из базовых проблем, которые решает цивилизация. Речь идет о проблеме энергосбережения. Понятно, что в разных странах мира тема эта имеет разную актуальность. Так, в Европе или Северной Америке давно и успешно работает большое количество «инструментов» энергосбережения как для промышленных целей, так и для отдельных домохозяйств. Что же касается нашей страны, то, думается, что это направление еще только набирает обороты. Особенно в сфере частных домов. Именно поэтому проект А. Кияницы вызвал большой интерес и у гостей Клуба, и у экспертов.

Прекрасная идея, отличный продукт, опыт внедренный – в целом, бизнес есть. Однако вопрос «что дальше?», конечно, стоит. Идти ли на Запад, масштабироваться ли в РФ, а может быть, двинуться на Восток?

Понятно, что про каждый стратегический вариант можно рассуждать со стороны его плюсов и минусов. Но главное все же при принятии решения – единство позиций партнеров по бизнесу. А вот его-то, похоже, в достатке нет. Хотя, казалось бы, налицо и команда

разнопрофильных людей с большим опытом, и управляющий партнер с драйвом, и перспективы наличествуют.

Но нет единства визиона (vision) и согласованности шагов по достижению целей в партнерском круге. Тянувший на себе многое управляющий партнер уже «подустал» и потихоньку копит в себе раздражение/обиду на коллег за то, что те мало участвуют в реальных делах их совместного бизнеса. Картина для нас – консультантов по управлению бизнесом – давно знакомая. Вроде и люди все хорошие, и относятся друг к другу позитивно, и результатов хотят. И есть только одна «заковыка» – ответственность готов брать только один из всех. Остальных устраивают занимаемые ими позиции эксперта, инвестора, коммуникатора, которые хоть и предполагают участие в общем деле, но не имеют обозначенной ответственности за результат.

Поэтому у Александра ситуация двойственная: отвечать перед партнерами он должен, а они не отвечают ни перед ним, ни друг перед другом. Осложняет ситуацию присутствие разновозрастных членов альянса, что не всегда позволяет управляющему партнеру общаться с коллегами «на равных». Да к тому же из четырех «соратников» двое – отец и сын, чьи интересы по факту ближе и чей «голос» при принятии решений звучит громче.

Конечно, в такой ситуации первый шаг – это выстраивание партнерских отношений и заключение

партнерского соглашения. Если это удастся сделать, то относительно каждого из членов партнерства станут понятны мотивы, ожидания, роли и готовность брать на себя ответственность. А в ходе такой «проработки» станет ясно, есть ли реально совмещаемые интересы у партнеров, и к какому из вариантов стратегического развития они все вместе готовы.

Если же такой готовности нет, то вовремя расстаться с партнерами – еще один способ сделать шаг в развитии своего бизнеса. Быть может, Александру придется понять, что надеяться на окружающих не стоит, а надо по-честному решить про себя самого: нужен ли мне этот бизнес и готов ли я взять полную ответственность за него? И тогда – действовать самому!

Опыт консалтинга показывает, что если удастся «сложить» разные сильные стороны партнеров, то бизнес может стать масштабнее и интереснее. Но бесконечная трата энергии на достижение согласия зачастую не стоит того, чтобы в него упираться. Лучше отдавать силы на позитивное движение вперед!

Игорь Можаровский,
ведущий консультант компании ШАГ Консалтинг

Бизнес компании VOLTS Battery успешно преодолел ступеньку стартапа. Выведен на рынок собственный конкурентоспособный продукт. Совсем скоро трехлет-

няя годовщина первой продажи, создана дилерская сеть. В прошедшем году удалось выйти на международный рынок: начались поставки в страны Европы и Азии. Сформулированы достаточно амбициозные цели. Сложилось впечатление, что владельцы компании вплотную подошли к следующему этапу — к развилке, к которой закономерно подходят, наверно, все успешно стартовавшие проекты. Необходимо принять стратегические решения, сделать выборы, которые должны определить направление дальнейшего развития только вставшего на ноги бизнеса и, соответственно, возможные успехи и неудачи в ближайшем и отдаленном будущем.

Эксперты с энтузиазмом включились в обсуждение возможных вариантов дальнейшего движения. Характерно, что предлагались разные, в том числе диаметрально противоположные, решения. Это касалось выбора продуктовой стратегии, географии продвижения (российский/международный рынки, выбор стран), а также перспективных клиентских ниш. Причем эксперты приводили убедительные аргументы в пользу своего варианта развития. Все прозвучавшие идеи кажутся хорошо обоснованными, логичными. Получается, что бремя выбора в области рыночной стратегии остается за собственниками. Никто со стороны заранее не может точно предсказать, какой вариант пути окажется правильным, а где поджидают «грабли». Возникла мысль, что польза от обсуждения этих тем с экспертами — в фиксации альтернатив и рациональных аргументов,

сильных и слабых сторон возможных решений. Словом, как в сказке: «Налево пойдешь...» Решение же остается за самими владельцами, и определяющую роль в выборе пути, ведущего к успеху, может играть их интуиция.

Интересно, что в выступлениях спикера и экспертов присутствовали также темы, где очевидно наблюдался консенсус. Это касалось актуальных для компании вопросов развития системы управления бизнесом. Здесь никто не спорил с решениями, которые нужно принять, и действиями, которые важно выполнить для успешного движения вперед. Совладельцам важно открыто обсудить между собой и добиться согласования видения целей и интересов в данном бизнесе, определиться с ролью каждого в управлении бизнесом на новом этапе. Важно научиться делегировать операционные задачи при сохранении контроля за их выполнением (эффективным управленческим инструментом может оказаться создание совета директоров). Наконец, имеет смысл разделить управление операционной деятельностью и проектами по созданию новых продуктов и сервисов. Думаю, многие участники встречи могли бы поделиться своим опытом решения таких задач проведения изменений в управлении бизнесом. При этом от их решения в свою очередь во многом зависит и успех решения задач в области продуктовой и клиентской стратегии.

Встреча 29

«Роботы везде»

*22 октября 2020 года состоялась 29-я встреча Бизнес-Габбли Клуба. Пандемия снова внесла свои коррективы. Нам очень хотелось увидеться со всеми очно, вернуться к нашему привычному формату мероприятий, однако пришлось вновь собраться онлайн. И тем не менее встреча Клуба как всегда была насыщенной и интересной. На этот раз перед экспертами и зрителями выступил **Евгений Юфкин**, основатель компании **Cybertron**.*



Cybertron – это IT-школа по обучению детей робототехнике и программированию. На данный момент в ней запущены три направления: Школа робототехники, Школа программирования и 3D-моделирование. Открыто уже семь филиалов в городах Московской области.

Когда Евгению пришла идея создать свою школу, он сразу для себя решил, что будет работать в небольших городах и поселках, так как там у местных жителей практически нет возможности с пользой провести свободное время. Он понял, что его школа может стать отличным подспорьем для того, чтобы разнообразить досуг для ребят, которые там живут, принести им новые знания. Первым шагом на пути к созданию бизнеса было открытие кружка робототехники на базе школы им. Комарова в поселке Звездный городок в 2017 году. На тот момент в кружке можно было освоить две дисциплины. На занятия ходило 18 человек, все они были

учениками этой школы. Тогда ребята в возрасте 6–9 лет собирали роботов на базе *LEGO*, программировали их и «оживляли». Те, кто постарше, изучали уже более серьезные робототехнические наборы — с механическими передачами и сложным программированием. Ребята ездили на соревнования, представляли там свою школу.

Евгений решил, что нужно расширяться, и открыл в 2018 году еще три филиала. В 2019 году были запущены новые дисциплины: *ARDUINO* (для детей с 11 лет) и печать на 3D-принтере. Ученики *Cybertron* приняли участие в Олимпиаде НТИ кружкового движения и заняли там третье место, а потом участвовали в соревнованиях на базе Технопарка Кванториум в Королеве. На тот момент в школе уже было 126 учеников.

В 2020 году с началом карантина основное направление немного просело, и тогда пришла идея открыть дополнительное онлайн-направление — Школу программирования, где дети смогли бы изучать четыре языка. Для запуска потребовалось меньше месяца. Здесь сработал эффект «сарафанного радио»: ребята, которые уже занимались в школе, приглашали своих друзей присоединиться к онлайн-занятиям, чтобы не было скучно сидеть на карантине. К очным урокам удалось вернуться только после снятия ограничений. Зато теперь есть возможность заниматься как очно, так и онлайн.

В ближайшей перспективе Евгений хочет открыть курсы инженерного проектирования. Ученики смогут

на основе радиодеталей и созданного ими чертежа распечатать самостоятельно робота на 3D-принтере и разработать готовое, полезное в повседневной жизни устройство: «умный электромобиль», «умную теплицу» и т. д.

Евгений поставил себе довольно амбициозные цели на будущее. Во-первых, он хочет, чтобы его школа стала резидентом Сколково, чтобы получать дополнительные бонусы и льготы. Во-вторых, в его планах – попытаться внедрить разработанную им программу обучения в общеобразовательную программу обучения школьников. В-третьих, Евгений нацелен расширить свою сеть и открыть дополнительные центры на базе детских клубов и школ в поселках и небольших городах.

Основной заработок школы идет от продажи абонементов на занятия: один абонемент на четыре занятия в месяц. Детей набирают в группы строго до пяти человек, чтобы всем было комфортно осваивать материал. Это касается как очного, так и онлайн-обучения. Школа не имеет возможности выдавать своим ученикам сертификаты или дипломы об обучении государственного образца, так как нет для этого специальной лицензии, однако Евгений планирует в ближайшем будущем решить эту проблему.

Как и в любом бизнесе, перед *Cybertron* возникают различные сложности. В первую очередь, это сезонность бизнеса. Так, начиная с мая, происходит значительное падение – дети разъезжаются на каникулы,

учеников, готовых заниматься и летом, остается мало. Кроме того, не все курсы школы возможно пройти онлайн, поэтому в случае введения новых ограничительных мер, их вновь придется приостановить. До этого момента школа практически никак не рекламировалась, и только недавно заработал сайт. Методы продвижения, которые Евгений использует сейчас, не дают заметного эффекта. Также среди подводных камней своего проекта Евгений отмечает дороговизну оборудования (ноутбуки, наборы для робототехники и т. д.) и высокую арендную плату – сейчас около 40% прибыли школы идет в пользу клубов, которые предоставляют помещения и набирают детей в группы.

Члены Бизнес-Грабли Клуба с интересом послушали выступление Евгения и задали ему большое количество вопросов. Затем они поделились своим мнением о представленном проекте.

Эксперты уделили внимание теме резидентства в Сколково. Во-первых, они интересовались, что конкретно хочет получить Евгений от этого статуса. Во-вторых, посоветовали обратить внимание на то, что Сколково интересуется не столько обучением, сколько инновационными продуктами. Возможно, нужно немного перестроить *Cybetron*, чтобы у него повысились шансы получить заветное членство. Также возникли идеи обратиться в крупные компании (например, в Яндекс) и предложить им сотрудничество по обучению специалистов под их потребности, начиная со школьной скамьи.

Эксперты оценили порыв Евгения относительно его позиции работать только в небольших городах. Однако, как многие из них отметили, с точки зрения бизнеса стоит обратить внимание на школы и в крупных городах, где родители могут себе позволить приобретать дорогостоящие курсы для своих детей.

Сейчас *Cyberton* – это больше социальный проект, а не бизнес. Необходимо сделать выбор. Если развивать дальше школу как социальный проект, то можно попробовать получить гранты, обратиться в специальные фонды и т. д. Тогда не придется думать о том, где найти средства для дальнейшего развития. Если же речь идет о движении в сторону бизнеса, то нужно добавить в проект большую бизнес-составляющую, тщательнее продумать модель. Нужно поработать над продажами, выбрать правильную клиентскую нишу. У школы есть хорошие перспективы, но на своем пути Евгений точно встретится с большим количеством подводных камней, необходимо быть к ним готовыми.

Не все эксперты согласны с идеей Евгения получить лицензию на образование. При текущих объемах обучения, возможно, нет необходимости ее приобретать. Наоборот, появится необходимость постоянно заполнять большое количество документов, составлять программы, обеспечивать соблюдение необходимых стандартов образования, проходить аттестацию...

Кроме того, Евгению предложили попробовать присоединиться к существующим образовательным маркет-

плейсам. И если перевести курсы на английский язык, то у него появится возможность найти учеников по всему миру. Это значительно расширит возможности проекта.

Еще интересный вариант развития школы – продажа наборов, которые собирают ученики на занятиях. Это будет дополнительной мотивацией детей и будет развивать и их предпринимательские способности.

В конце встречи все эксперты пожелали Евгению удачи в развитии его проекта и в выборе дальнейшего пути.

Комментарий консультанта

Елена Филякова,
генеральный директор компании SQI Management

Несомненно, очень интересный проект. И действительно хочется, чтобы он стал успешным именно бизнесом, а не социальным проектом – чтобы смог приносить достаточно денег, которых хватило бы и на благотворительность в виде филиалов в небольших населенных пунктах не только Московской области, но и российской глубинки в целом. Чтобы не зависеть от грандов, фондов, инвесторов и иже с ними, которые в обмен на свои деньги вмешиваются во все внутренние процессы, начинают диктовать свои условия, подминать дело под свое видение и доставляют массу прочих неприятностей.

У проекта хороший потенциал стать эффективным бизнесом. Во-первых, несколько направлений, способных поддерживать друг друга при неравномерности развития. Во-вторых, возможности онлайн-обучения, неподверженные или гораздо слабее, чем офлайн, подверженные сезонности. И что-то подсказывает, что далеко не все преимущества и возможности онлайн-обучения для Cybertron не только еще не использованы, но даже и не осмыслены.

Хочется надеяться, что основатель компании, стоящий сейчас перед серьезным стратегическим выбором развития своего бизнеса, примет то решение, которое

позволит ему максимально реализоваться не только в любимом деле, но и в жизни.

Инна Власова,

PR-директор компании ШАГ Консалтинг

Все бизнесы начинаются с чего-то. Какие-то с одной продажи, какие-то с идеи. Бизнес нашего гостя начинается с социальной инициативы. И сейчас Евгению предстоит сложный выбор – остаться социальным проектом или стать бизнесом. И спикеры предложили шаги развития в обоих направлениях. Если решит остаться в рамках социального проекта Московской области, то стоит обратить внимание на федеральные и региональные гранты, программы поддержки социальных проектов и НКО. Если же Евгений решит стать бизнесом, то перво-наперво нужно ответить на вопросы «Кто мой клиент?», «Сколько стоит мой продукт?» и «Сколько продуктов по этой цене я могу продать?» В обоих вариантах будущего личный доход и заработки команды могут быть на хорошем рыночном уровне. Главное – выбрать, куда «идти».




Встреча 30

«Съедобные крышечки»

10 декабря 2020 года состоялась юбилейная 30-я встреча Бизнес-Грабли Клуба. Для тех, кто впервые читает репортаж с нашей встречи, расскажем о площадке. Это место встречи бизнесменов, которые за свою жизнь прошли все кризисы российской экономики, и молодых предпринимателей, которые только начинают свое дело. Встреча состоит из трех частей. В первой выступающий рассказывает о своей компании и задает вопросы опытным бизнесменам. Во второй части гости могут задать уточняющие вопросы выступающему. Третья часть — ответы экспертов на вопросы предпринимателю из позиции: «Что бы я сделал, если бы это был мой бизнес?»



Сравнение крышек

	Разлагаются	Можно отдать на компостирование спец. компаниям	Можно переработать	Срок разложения
 ПолиКап*	да	да	да	90 дней
 Крышка из биопластика	нет	да	да	400 лет (90-120 дней при специальном компостировании)
 Пластиковая крышка	нет	нет	да	1000 лет

* Сделано из возобновляемого сырья

Основатель компании «ПолиКап» *Петр Кабин* поделился историей создания производства бумажных крышек для кофе из сахарного тростника. Петр начал свой рассказ с личной истории и своего профессионального опыта. Еще в университете он начал работать в Сибуре, отвечая за упаковку. Потом перешел работать в «бумажную промышленность» *Segezha Group* АФК «Система», где дорос до коммерческого директора и продавал в 60 странах мира. В 26 лет за плечами 7 лет в области упаковки.

Есть ощущение, что инновационные продукты приходят из развитых стран – США или Евросоюза... Но, например, в Пакистане полностью запрещен пластик для одноразовой упаковки. В Средней Америке уже

давно тестируется переход на бумажные мусорные мешки. И туда же дошел тренд из США: в публичных пространствах для кулеров используются бумажные стаканчики конической формы. Изучая эти тенденции, Петр задумал собственный бизнес в России. Для тестирования он привез три бумажных продукта – мусорные пакеты для торговых центров или парков, конические стаканы для кулеров и бумажные крышки для кофейных стаканов. Основная ставка делалась на два первых образца. Но пакеты и стаканы оказались невостребованными, зато бумажные крышки произвели фурор: Петр показал их нескольким владельцам кофеен, крышки «разошлись» меньше чем за неделю. Было принято решение начать работу с них.

Крышки производятся из целлюлозы, сахарного тростника. По факту это просто картон, который разлагается за 90 дней. «Клиенты реально закапывали ее, чтобы проверить».

Опыт управления цепочкой поставок и собственные ресурсы позволили «ПолиКап» выйти сразу на всю страну уже в мае 2020 года. Развитие компании не остановил даже карантин и снижение спроса в ресторанном бизнесе! В декабре 2020 года компания присутствует в 75 городах и более чем 300 кофейнях. Уже были попытки создать подделки, но пока ничего не получается, – качество и функциональность у оригинала выше: «наши крышки не растворяются». В конце февраля 2021 года компания планирует запустить

еще выпуск картонных стаканчиков без слоя пластика внутри.

Продажи без дистрибьюторов – только напрямую – позволяют держать минимальную цену и без того дорогого продукта. Пластиковые крышки пока выигрывают в цене: 1–2 рубля за штуку. На стороне пластика: низкая стоимость сырья (чаще всего они делаются из переработанного материала), отработанная технология производства (многие заводы делают эти крышки) и малый вес (всего 1–2 грамма). Вес бумажной крышки – 4–5 граммов, ее производство технологичнее и дороже, цена такой крышки в 2–3 раза дороже пластиковой. Клиенты пугаются разницы. Чтобы клиенты поняли, о какой сумме идет речь, была рассчитана «экономика»: «переплата» в месяц составляет порядка 6000 рублей, примерно 200 рублей в день, – это час работы бариста или одна приладка кофемашины перед запуском, – реальная переплата совсем небольшая.

Компания начала развиваться от маленьких кофеен к сетевым. Минимальный заказ – одна коробочка. Такой формат возможен благодаря автоматизированной логистике и двум складам. Бренд быстро проник в небольшие города, где появление продукта у конкурентов заставляет обращать внимание на инновацию. Активность регионов стала неожиданностью. На текущий момент только 35% клиентов в столице и 65% клиентов – в других городах России. Петр считает, так получилось потому, что в регионах проблема пластика заметнее.

Владельцы кофеен – это прогрессивная группа людей. Невысокий порог входа позволяет начать свое дело молодым людям, для которых социальные инициативы важны. Кроме того, это персонализированный бизнес, где дизайн и тренды играют важную роль. Совмещение личных убеждений и бизнеса в этом сегменте происходит очень органично.



Сейчас в компании работает всего четыре человека. Все остальные процессы максимально выведены на аут-

сорсинг. И эта технология позволяет развиваться быстрее конкурентов.

Эксперты выяснили, что патент на производство — у китайцев, и выбор производителей невелик — всего несколько фабрик в мире. Китайцы смогли достичь высокого уровня, и аналоги гораздо хуже по качеству и выше по стоимости. Поставки Петра защищены договором на территории России и таможенного союза, а также контрактным производством — «ПолиКап» поставляет большую часть сырья для всех заказчиков завода и отслеживает всю цепочку создания продукта. Именно благодаря этому удастся держать качество и снизить стоимость. А также защититься от недобросовестной конкуренции, если китайские партнеры захотят уйти.

Петр порадовал слушателей, не чуждых вопросам экологии, что «углеродный след» у продукции отрицательный: пока тростник растет, он поглощает углерод; по всем методикам расчета, даже с учетом транспортировки, «след» в 3–4 раза ниже любой другой продукции.

Эксперты предложили сделать продукты брендированными, чтобы клиент видел, что «дружит» с планетой. Но брендирование крышек — сложная и дорогостоящая процедура. Петр планирует такой «месседж» на стаканчиках. Сейчас команда предлагает кофейням соответствующие стикеры на входную дверь или барную стойку.

По окончании своего доклада Петр задал вопросы экспертам клуба о возможной стратегии развития.

Выход на крупных покупателей, по мнению экспертов, возможен не через закупщиков, а через маркетологов. Низкий CO₂, полезность для здоровья потребителей — именно им это может быть интересно. Другой стратегией «захода» может быть тема корпоративной социальной ответственности. Специалисты из этой области ищут различные инициативы и заинтересованы в предложениях.

Еще одним крупным покупателем может быть государство: больницы, социальные центры и муниципальные структуры. «Зайти» к ним еще сложнее, чем к большому бизнесу, но продажи у них могут быть больше. Для продаж этой группе клиентов нужен отдельный специалист в штате, так как даже язык у коммерческих и государственных компаний отличается.

Бизнесмены обратили внимание на то, что они, конечно, в целом за экологию и безопасность, но для потребителей важны их сиюминутные потребности. Поэтому месседж должен быть посвящен личному здоровью и выгоде. Это весомый повод выбрать кофейни с экологичной посудой. А значит, продажи увеличатся. Недостаток — работа с населением дорогая и долгая.

Еще один совет — создание более широкой линейки товаров для кофеен. Крышки и стаканы — отличный ход. Можно предложить еще какие-то товары (держате-

ли для стаканов, одноразовая посуда...), чтобы стать для кофейен и комплексным поставщиком.

Совершенно иную стратегию развития предложил один из экспертов. Он считает, что, пока рынок пустой, нужно заняться дистрибуцией среди потенциальных конкурентов. По его мнению, необходимо уйти от прямой продажи крышек и стать поставщиком для продавцов. Так как компания «ПолиКап» является поставщиком сырья, можно попытаться стать «мастер-поставщиком» этого товара. Не продавать самим и не убеждать каждого владельца кофейни.

А руководитель Клуба Евгений Емельянов напомнил, что одни из первых выступающих Клуба начинали как «ПолиКап» — с небольших продаж, но очень быстро построили завод и в итоге остановились на стратегии «агрегатора» для пользователей продукции. Евгений предложил использовать такой опыт.



Эксперты обратили внимание предпринимателя на возможные риски: зависимость от иностранного производителя (они могут отказаться от работы), выход крупного игрока с большим бюджетом и ресурсами и статус микробизнеса (компании могут испугаться работать с организацией, у которой четыре человека в штате).

В конце встречи Петр продемонстрировал большой лист с записями и пообещал встретиться со всеми через год, чтобы рассказать о результатах.

Комментарий консультанта

Гульнара Мингачева,
консультант компании ШАГ Консалтинг

Забота об экологии – это тренд последних нескольких лет. И раньше многие в России понимали, что нужно задумываться об окружающем нас мире, но до каких-то реальных действий это не доходило. Сейчас же небольшой сдвиг в этом направлении все-таки произошел. И мусор начинают сортировать все больше людей (благодаря этому способствуют муниципальные программы в ряде городов), и с перепотреблением идет борьба (не зря сейчас популярность набирают винтажные вещи и предметы, секонд-хенды). В связи с этим проект «ПолиКап», на мой взгляд, имеет все шансы в дальнейшем перерасти в большой бизнес на этой волне защиты экологии.

В начале 2020 года мы проводили небольшое исследование на одном из популярных фуд-маркетов Москвы. Нам, в частности, было интересно узнать, действительно ли посетители кофеен задумываются о том, что каждый одноразовый стаканчик наносит вред экологии. Бариста ответили, что далеко не все осознают, что есть такая проблема, однако с каждым годом число тех, кому не безразлична наша природа, возрастает. Все больше посетителей приходят в кофейни со своими собственными многоразовыми стаканами. Однако

не всегда есть возможность использовать такие стаканы, не все готовы их носить с собой, поэтому появление экологичной и перерабатываемой посуды стало бы отличным решением.

При этом стоит отметить, что посетителей, заботящихся об экологии, было больше в так называемых specialty кофейнях, с которыми изначально и начал сотрудничать «ПолиКап». И что важно, именно вопрос пластиковых крышек, а не стаканчиков, чаще всего волнует потребителей. Дело в том, что здесь, помимо экологической проблемы, возникает еще и вопрос вреда для здоровья. Эти, казалось бы, безобидные крышки токсичны, и при соприкосновении с горячей жидкостью становятся опасными для человека. В связи с этим, «ПолиКап» точно оказался со своей продукцией в нужное время и в нужном месте.

Зарекомендовав себя на рынке сейчас, компания сможет в будущем постепенно расширять линейку, вводить новые продукты. Соглашусь с экспертами в том, что нужно быть готовыми к появлению крупных игроков на рынке, так как это рано или поздно произойдет. И хорошо бы к тому моменту уже укрепиться, занять свое место и завоевать доверие среди покупателей, чтобы у них не было мотивации перейти к другим поставщикам.

Анна Стус,
консультант компании ШАГ Консалтинг

Тема защиты окружающей среды набирает обороты во всем мире. Бизнес Грэбли Клуб не исключение: все чаще выступают у нас представители «зеленого» бизнеса. Членство в нашем Клубе уже получили производители экологически чистых продуктов, организаторы экоотдыха, создатели платформы по сбору перерабатываемого мусора.

По данным организации Orange Ocean в океан каждую минуту сбрасывается целый мусоровоз пластика, а к 2050 году мусора в океане будет больше, чем живых организмов. Производя биоразлагаемую упаковку, компания Петра «ПолиПак» вносит свой, пока не большой, но очень важный вклад в общую работу по защите окружающей среды.

Потенциал развития производства экологически чистой упаковки очень высок. Заинтересованность людей не в экономии средств, а в разумном потреблении и снижении экологической нагрузки будет способствовать развитию и появлению новых «зеленых» предприятий. Ориентация бизнеса на сохранение природы стала не только модным трендом, но и признаком стабильности, расчета на долгосрочное существование и развитие организации.

Бизнес-Грабли Клуб: «Перекрестное опыление»
Или год в онлайн-формате. Выпуск 3

Составитель Г. Р. Мингачева

Ответственный редактор Е. Н. Емельянов

Корректор Е. М. Денисова

Фотограф В. А. Моисеев

Авторы репортажей А. А. Стус, Г. Р. Мингачева,
И. Л. Можаровский, Е. П. Кисель,
И. С. Власова, А. Парамузов