

Целых 20 лет новогодний номер «Жизни бизнеса» открывался статьей Евгения Николаевича Емельянова — основателя и бессменного главного редактора нашего издания.

Евгения больше с нами нет. И мы приняли решение завершить начатый им проект «Восточный календарь». Все созданные за время существования проекта материалы будут изданы отдельной книгой, которую мы с радостью подарим нашим заказчикам и коллегам, всем тем, кто помнит и любит нашего Впередсмотрящего!

А в бюллетене мы по-прежнему будем публиковать новогодние поздравления и по возможности продолжим делать ШАГовские новогодние открытки.

Черный Водяной Кролик

Тяжелые три последних года застилают чернухой нашу жизнь. Много негатива, депрессий и страхов рождает это смутное время.

Вот и наступающий год Черного Водяного Кролика, казалось бы, тоже должен прижимать к земле. А сам Кролик обречен всего лишь рожать крольчат и заботиться о своем кроличьем семействе — в общем, соответствовать вполне традиционным ценностям и делам.

Но нет! Год сулит нам чудеса, как и сам Кролик, который вроде бы по природе абсолютно земное создание, а вот на тебе — стал Водяным! Да еще и на елку лезет ☺.

Наверное, он переродился, а если так — пусть переродимся и мы! Хотя немного сдвинемся в светлую сторону, скинем с себя навес темноты и угроз и будем жить с друзьями, коллегами, родными и близкими в том, что откроет нам предстоящий год Кролика.

С Новым годом и до новых встреч! ✨

Светлана Емельянова





Как сберечь место и здоровье во время работы

Бизнес-Габли Клуб — площадка, где начинающие предприниматели представляют свои бизнес-кейсы, а эксперты с большим опытом в бизнесе ведут обсуждение в зале «Если бы это был мой бизнес...»

Вниманию участников 39-й встречи Бизнес-Габли Клуба был представлен бизнес-проект **«Stayhome Desk»**, созданный в период пандемии «продукт тяжелого времени». Спикер — генеральный директор компании «Стенд-До» **Артем Боровой** — рассказал об истории, текущем состоянии, перспективах, успехах и трудностях проекта. До пандемии ковида компания занималась застройкой выставок и мероприятий. Когда в апреле 2020 года было запрещено проведение всех мероприятий, задумались — чем загрузить производство, какая продукция может быть востребована в этот период. Решили делать рабочие места для удаленной работы или учебы. Сделали прототип стола-трансформера, стали продвигать его в социальных сетях. Продажи пошли. За первый месяц произвели и продали 60, а в следующем месяце — уже 250 столов. Команду не пришлось формировать заново: в новый проект перешли сотрудники, работавшие в выставочном бизнесе.



Артем Боровой

К достижениям можно отнести регулярные достаточно стабильные продажи, узнаваемость бренда (много прямых запросов в Яндекс), расширение модельного ряда, совершенствование модели по результатам обратной связи от покупателей, патенты на все модели изделий. Сегодня проект находится на очередном витке роста, последние два месяца заметно растут продажи. В компании рост спроса на свою продукцию связывают с тем, что изменения в образе жизни людей, вызванные пандемией, стали более устойчивыми. Удаленная работа, здоровый образ жизни и попытки создания комфортной среды вокруг себя все глубже проникают в умы и быт людей. В последние месяцы на доходность бизнеса компании также позитивно влияет повышение спроса на продукцию отечественных производителей, обусловленное уходом зарубежных конкурентов с российского рынка, а также снижением цен на сырье и материалы, связанное с ограниченными возможностями их экспорта отечественными поставщиками. Правда, снижение стоимости сырья в известной мере уравновешивается повышением стоимости труда в условиях высокой инфляции.



В ходе развития проекта пришлось столкнуться с рядом трудностей. В первую очередь — это трудности позиционирования нового продукта. Изначально продукция позиционировалась как столы для «удаленщиков», и на коротком отрезке времени до начала 2021 года это дало хороший результат. Но потом начался сильный спад. Стало понятно, что ситуация на клиентском рынке измени-

лась, прежнее позиционирование перестало работать, удаленка стала частью обычной жизни. Даже работающие на удаленке уже не воспринимают себя «удаленщиками». Пробовали опереться на идеи компактности, экономии места (стол занимает не более 1 квадратного метра), или возможности переменных положений тела (работа сидя/стоя) и пользы для здоровья. Все это находит определенный, но все же ограниченный отклик у потребителей. В последнее время благодаря сотрудничеству с известным блогером нащупали новую модель позиционирования продукта как элемента модного образа жизни, привлекательного для определенной аудитории.

Остается нерешенным вопрос о ценовом позиционировании продукции. Начинать с очень небольшой цены, что, по-видимому, стало фактором быстрого роста продаж на первоначальном этапе. Однако за год работы только сырье подорожало в 2,5 раза. Пришлось поднимать цену на продукт, сегодня стоимость минимальной комплектации в 2 раза выше. С одной стороны, нет желания уходить в премиальный сегмент, с другой стороны, важно поддерживать достаточную маржинальность. Выбор между массовым производством и высокой маржой пока еще не сделан. Этот выбор связан с решением задачи обеспечения качества продукции: ориентация на более высокий ценовой сегмент требует более эффективного и затратного управления качеством. Сегодня вопросы качества продукции еще полностью не решены, значительную часть маржи «съедают» постоянные возвраты и замены.

К важным нерешенным задачам проекта можно отнести развитие каналов продаж. Первый год продажи осуществлялись, по сути, только в запрещенной ныне сети. И основной трафик на сайт шел оттуда. После 24 февраля ожидали остановки продаж, но оказалось, что даже без рекламы продажи все равно продолжаются. Попытки активизировать другие платформы (Авито, VK, TenChat) заметного результата не дали. Не увенчались успехом и попытки войти в торговые сети или стать поставщиком мебели для корпоративных клиентов: гостиниц, коворкингов и т. п.

Очень чувствительной оказалась логистическая тема доставки клиентам достаточно объемного и тяжелого продукта. Нелегко было найти партнеров, готовых развозить такую продукцию за разумные деньги даже по Москве и Московской области. Доставка в регионы, особенно дальние, стоит уже в разы больше, а стоимость доставки за рубеж уже сильно превышает стоимость самой продукции, и решение здесь пока не найдено.

На ближайшую перспективу компания ставит цели увеличения продаж за год в два раза, чтобы полностью загрузить нынешние производственные мощности. В дальнейшем планируется расширить производство: либо построить второй цех, либо организовать работу контрактного производства. Есть стремление выйти на новые рынки, во-первых, географические (запустить экспортные поставки), во-вторых, клиентские — войти со своей продукцией в сегмент B2B. Еще одна цель — добиться уменьшения количества брака и возвратов продукции потребителями. Наконец, давнишняя мечта — открыть шоурумы, которые позволят людям «пощупать» производимые столы-трансформеры, что важно для мотивирования к покупке такого нестандартного продукта. От участников встречи учредители хотели получить обратную связь о своем бизнесе, ответы на вопросы о том, как наращивать продажи, какие для этого нужны инвестиции, какие зарубежные рынки наиболее перспективные?

После выступления Артему были заданы вопросы на понимание ситуации в бизнесе и реализуемой стратегии. Участников встречи интересовали особенности целевой аудитории, на которую сориентированы продажи, и мотивы покупки, в частности процент покупателей, которые используют стол продолжительное время после покупки (т.е. покупают его как реальный продукт, а не просто как модный, необычный «гаджет»), а также структура ассортимента продукции и анализ конкурентов. Важный вопрос для понимания стратегических выборов касался позиционирования компании, роли, которую руководители хотели бы играть в своем бизнесе: изобретателя продуктов и владельца бренда, производственника или продавца?

Обсуждение и рекомендации

В ходе дискуссии отмечалось отсутствие у компании эффективной бизнес-модели и необходимость нахождения той «точки», которая позволит в разы масштабировать действующий бизнес. Эксперты рекомендовали целенаправленно определить и быстро проверить разные гипотезы о факторах роста, понять, чем может определяться спрос на такую продукцию, за счет чего можно отстроиться от конкурентов, круг которых довольно широк — все производители компьютерных столов, не только трансформируемых.

Прозвучало предложение развести две категории клиентов: 1) Клиенты B2C, которые покупают, по сути, компьютерный стол для арендуемой квартиры, — те, кто часто переезжает. Для них важна эргономичность, компактность, возможность сборки-разборки, легкость перемещения рабочего стола. С этим сегментом клиентов лучше работать через шоу-рум. 2) Хостелы, библиотеки, общественные пространства и т.п. Здесь основной упор в продвижении имеет смысл делать на дизайне, важно комплексное дизайнерское решение. Это другой канал продвижения и про-

даж, другая модель подачи продукта — работа с дизайнером и теми, кто принимает решение о покупке на этапе сдачи объекта.

Еще одно предложение касалось поиска дополнительного рынка — агентов, которые смогли бы предлагать продукцию «Стенд-До», например дизайнеров. Эксперты рекомендовали обратить внимание на школьников и даже дошкольников — сегмент потребителей (родители, школы, детские сады), где возможен спрос именно на трансформируемые столы, обеспечивающие комфортные и полезные для здоровья ребенка условия. И разумно было бы повысить цену: рынок уже вынуждает позиционироваться выше бюджетного сегмента и играть ценой. Увеличение цены в полтора раза позволит давать скидки оптовикам и платить комиссионные агентам. И конечно же важно вести работу по снижению себестоимости.

С другой стороны, прозвучала рекомендация сделать основной акцент не на поиске своих клиентских ниш, а на продвижении продукта максимально широкому кругу потребителей. Как пошутил один из экспертов, сегодня компания «делает все, чтобы не продавать свои столы». А важно значительно расширить воронку продаж, для чего увеличить число контактов людей с продуктом. При этом не стоит расширять ассортимент. Компании не нужен собственный шоурум, куда еще необходимо каким-то образом привести людей. Следует просто поставить образец в хорошем месте, где большой трафик, стремиться расставить столы везде, где только можно. Целесообразно использовать выставки, центры, торгующие мебелью, привлечь дистрибьюторов, у которых большой трафик, подумать о сотрудничестве с торговыми сетями, у которых, выстроена дистрибуция в регионах. При этом важно рассматривать такое сотрудничество с точки зрения задач маркетинга, а не зарабатывания денег. Не нужно заниматься рекламой самим, можно передать продукт тем, кто это сделает эффективней. Идея же выхода на зарубежные рынки пока представляется экспертам сомнительной.

Но самое важное, по мнению экспертов — «начать с себя». В основе всех конкретных решений и выбора из большого количества вариантов дальнейших действий по развитию проекта должно лежать самоопределение учредителей, понимание своей мотивации и уровня амбиций. Чем хочется заниматься? Строить большой бизнес или получать удовольствие от интересных «фишек» в масштабах малого предприятия?

Обсуждение проходило на позитивной эмоциональной волне, все участники стремились к тому, чтобы создатели «Stayhome Desk» получили от встречи максимальную пользу. Для руководителя проекта это был первый опыт внешней оценки созданного им бизнеса, и он ему очень понравился. ✨



Записал Игорь Можаровский



Можно ли сэкономить на информационной безопасности?

Минимальные шаги для обеспечения кибербезопасности бизнеса

Один из дней прошедшего в октябре в Питере форума GIS DAYS был посвящен вопросам кибербезопасности. Наиболее интересным было выступление одного из ведущих экспертов Алексея Лукацкого с интригующим названием: «Как получить результат при минимуме затрат».

Алексей привел примеры разных подходов, которые можно встретить в бизнесах, впервые внедряющих инструменты информационной защиты. Одни идут от требований регулятора. Если, скажем, компания подпадает под действие одного только Закона о защите персональных данных — принимаем все меры по защите этих данных и дальше спим спокойно. Другие ориентируются на мнение ИТ-департамента: что ИТ-директор сочтет нужным защищать, то защищать и будем. Третьи же решают проблему хаотично, вообще без какого-либо руководящего принципа. И лишь изредка можно встретить наиболее разумный и экономичный подход: подход от недопустимого события.

Докладчик привел пошаговый алгоритм, который, на наш взгляд, будет как нельзя более кстати тем, кто начал всерьез задумываться об информационной безопасности своего бизнеса.

Шаг 1. Собрав руководителей подразделений, составить перечень всех угроз, которым может подвергнуться ваш бизнес со стороны ИТ.

Шаг 2. Рассортировать угрозы по трем категориям в зависимости от оценки события, которое может произойти при осуществлении угрозы:

- в пределах допустимого,
- нежелательно,
- недопустимо.

И дальше работать только с угрозами недопустимых событий. По опыту работы эксперта с большим количеством компаний, таких угроз обычно выявляется 3–5,

в исключительных случаях — до 7. Для каждого бизнеса недопустимые события будут свои.

Шаг 3. Составить таблицу, в которой каждому недопустимому событию будет соответствовать сценарий реализации, целевые ИТ-системы и техническая возможность злонамеренного действия (см. **Пример 1**).

Первые три столбца заполняет бизнес, и только четвертый находится в области компетенций ИТ-подразделения.

В тех случаях, когда злоумышленники находятся вне компании, при постановке киберзащиты ИТ-специалистам полезно задуматься над двумя вопросами:

- Через какие точки злоумышленник может проникнуть в ИТ-систему компании?
- Каким путем он может после проникновения подобраться к ключевым подсистемам, чтобы реализовать недопустимое событие?

Соответственно, аналитическая таблица будет выглядеть как **Пример 2**.

Проанализировав по предложенному алгоритму недопустимые события, можно начинать практическое внедрение средств защиты. По оценкам А. Лукацкого, болевые точки бизнеса относительно киберугроз составляют обычно порядка 15% от всей ИТ-инфраструктуры.

Наконец, **последний шаг:** практическая проверка того, насколько хороша выстроенная защита. Можно привлекать подрядчиков, которые, играя «за хакеров», протестируют информационную систему на наличие «дырок» для проникновения. Но многое можно сделать и собственными силами.

Например, в одной из компаний после обучения персонала правилам кибергигиены, группа айтишников и специалист по ИБ устроили необычный экзамен. Они рассылали сотрудникам письма. Письма имели важное или соблазнительное содержание: предложение



Пример 1

Недопустимое событие	Сценарии реализации	Целевые системы	Техническая возможность злонамеренного действия
Кража денег со счета компании в размере 10–15% от чистой прибыли	Подмена реквизитов в платежке Создание ложного контрагента Подмена суммы перевода в платежке	Банк-клиент 1С ERP, SAP Журнал обмена платежными документами	Доступ к банк-клиенту с правом создания и изменения данных в платежном поручении Доступ к журналу обмена с правами на запись Доступ к 1С с правами на создание и изменение заявок на оплату Доступ к базе данных 1С с правом изменения платежной информации

Пример 2

Недопустимое событие	Сценарии реализации	Целевые системы	Техническая возможность злонамеренного действия	
			Точки входа	Путь до критической подсистемы

приобрести что-то с баснословной скидкой, требование срочно зайти на ресурс якобы налоговой службы и т.п. Но при этом имели ряд подозрительных признаков: необычный адрес отправителя, нестандартно выглядящая ссылка, по которой предлагалось кликнуть. Обычно через такие письма со ссылками и происходит львиная доля злоумышленных проникновений в ИТ-систему компании. Но в нашем случае клик по ссылке и рабочее место, с ко-

торого он был произведен, просто фиксировались счетчиком. В результате кликов оказалось в разы больше, чем сотрудников в компании! После разбора полетов люди стали относиться к письмам со ссылками совсем иначе, и повторные тесты показали действительно высокую бдительность персонала. ✨

Юрий Пахомов

История российского бизнеса

Наилучший продукт, по низкой цене в любое время, в любом месте

История кунгурского купца А.С. Губкина, который смог стать законодателем российского рынка чая, а современники называли «чайным королем»

Алексей Семенович Губкин родился в 1816 году в купеческой семье в уездном городке Кунгур Пермской губернии. Семья жила скромно, хотя прапрадед Алексея, Карп Петрович Губкин, был записан в Кунгурские купцы еще в 1723 году. Занимались традиционными местными промыслами: кожевенным и перевозками мануфактурных товаров из Москвы и с Нижегородской ярмарки в Сибирь. Отец смог дать Алексею и его братьям только домашнее образование. Повзрослев, Алексей стал заниматься извозом вместе с отцом и братьями.

В 1840-х цены на мануфактуру и кожи из России резко упали, а цены на чай сильно выросли. Алексей Губкин и его младший брат Яков снарядили обоз с кожевенным товаром и отправились в Кяхту, где удачно обменяли привезенное на чай. Кяхта — поселок на границе, бывший в то время своеобразным центром торговли между Россией и Китаем. Из Китая везли большей частью шелка и чай. Торговля велась в основном по бартеру.

Дело пошло, и в 1863 году Яков и Алексей Губкины для «производства торгова в Иркутске» зарегистрировали уже самые крупные партии чая: Яков — на 673 324 рубля, Алексей — на 494 791 рубль. После смерти Якова наследники не стали продолжать его дело, в бизнесе остался только Алексей Семенович.

Алексей Семенович не имел специального образования: дома он научился писать, читать и считать. Но природная смекалка, пылкий ум и работоспособность позволили ему совершить практически невозможное.

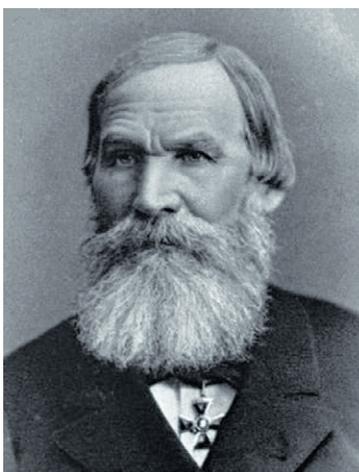
В то время торговля чаем велась «на азиатский манер»: чай продавался большими тюками (фактурами),

в которых были упакованы специальные ящики (цыбики) с разными по цене и качеству сортами чая. Вес ящиков был различным (часто по вине недобросовестных перевозчиков), но в стоимости это не учитывалось. Брать можно было только всю упаковку оптом. Оптовые покупки фактурами были доступны только крупным посредникам, которые продавали чай мелким торговцам «со значительной прибавкой к первоначальной цене». Также распространенным явлением была продажа дешевых сортов по дорогой цене, либо более дешевые сорта подмешивали в более дорогие. Алексей Семенович понимал, что такая ситуация на российском чайном рынке не способствует увеличению потребления чая.

Он решил действовать сразу в нескольких направлениях. Чтобы гарантировать качество поставляемого чая — прежде всего, отказаться от услуг посредников. В 1869 году А.С. Губкин командировал своих доверенных в Китай, где они заключали договора непосредственно с производителями. Помимо этого, он купил в Китае несколько плантаций и поставил управлять ими своих людей.

Он также выступил против фактурных продаж, и у покупателей появилась возможность приобрести из первых рук даже один цыбик чая нужного сорта, с точным весом и по фиксированной цене.

Еще одной мерой стало приближение «точек торговли» к покупателям. Губкин стал торговать оптом не только на Ирбитской и Нижегородской ярмарках, но также в крупных городах, с оптовых складов. Но и это еще не все. Он стал развешивать чай в упаковки для розничной продажи, что было очень удобно для владельцев магазинов.



А.С. Губкин

Да и покупатели, покупая чай в фирменных пакетиках и корбочках, были уверены в товаре. Один из современников писал: «Он установил правильнокоммерческие условия продажи, нормальные, определенные цены на определенные сорта, и первым из оптовиков открыл продажу чая на Нижегородской и Ирбитской ярмарках любыми количествами каждого отдельного сорта».

Конкуренты были вынуждены последовать его примеру, и постепенно Губкин стал законодателем ярмарочных цен. Пока не оглашалась сезонная «Губкинская» расценка, другие сделки на ярмарках не заключались. Повышение уровня цивилизованности рынка и снижение цен на некогда элитный напиток привело к резкому росту его потребления.

Объемы продаж фирмы Алексея Семеновича Губкина поражали воображение современников. Громадные склады чая на ярмарках в Нижнем Новгороде и в Ирбите вызывали удивление и торговцев, и покупателей. На Ирбитской ярмарке он считался главным торговцем чаями. Доскональное знание логистических тонкостей позволяло ему точно в назначенный срок, без малейших задержек доставлять свой ароматный товар к началу торгов. На ярмарку 1871 года А.С. Губкин привез самую большую партию чая на сумму 790 000 рублей. Во второй половине 1870-х годов уже половина всего чая, доставляемого в Ирбит, принадлежала Алексею Семеновичу. Н.М. Чукмалдин, чаеоторговец, путешественник и журналист, в 1875 году писал: «Громадная партия чая у известного торговца г. Губкина, достигшая цифры 15 000 ящиков, затеняет собою все другие партии, а характер самой продажи чая, одинаковыми для всех покупателей ценами, дает этой фирме перевес пред другими фирмами и торговцами».



Первоначально фирма А.С. Губкина торговала только чаем, доставлявшимся из Китая в Российскую империю сухопутным, «караванным» путем, через Монголию и Забайкалье. Но с 1879 года стартовали продажи более дешевого «кантонного» чая, доставка которого шла морем, через Суэцкий канал в Одессу.

Алексей Семенович не делал ставку на розничную торговлю, но для статуса открыл один магазин на Невском проспекте в Санкт-Петербурге. Годовой оборот его империи составлял по тем временам астрономическую сумму — 6 000 000 рублей.

В 1881 году А.С. Губкин перевел главную контору своей фирмы из Кунгура в центр торговли Российской империи — Москву. А в 1882 году и сам перебрался на

постоянное местожительство, приобретя у Надежды фон Мекк за 1 000 000 рублей роскошный дворянский особняк на Рождественском бульваре. К тому времени кроме чая А.С. Губкин занимался продажей мануфактуры и хлеба. А в 1883 году стал соучредителем «Товарищества химических заводов П.К. Ушкова и Ко». Деятельность фирмы А.С.

Губкина охватывала громадные территории: «От Перми до Тавриды, от финских хладных скал до пламенной Колхиды. От потрясенного кремля до стен недвижимого Китая».

В московском особняке на Рождественском бульваре прошли последние дни купца-чаеоторговца. Здесь, в окружении родных и близких, он скончался 27 ноября 1883 года.

Следование деловому принципу «Наилучший продукт, по низкой цене в любое время, в любом месте», которого А.С. Губкин неукоснительно придерживался всю жизнь, позволило ему не только завоевать любовь покупателей и признание конкурентов, но и перестроить работу целой отрасли и развить ее, значительно расширив объемы потребления чая в России. Налоги, получаемые во времена А.С. Губкина государством от продажи чая, составляли 20-25% всех доходов бюджета! Помимо этого, развитие чайной торговли повлекло за собой развитие смежных отраслей — производства самоваров, чайной посуды, кондитерских изделий. ❄️



Елена Кисель

Заметки консультанта

Финансовый директор: «Коллеги, жду от вас бюджеты департаментов. Я подготовил для себя примерный бюджет, но он сделан на коленке. Теперь нужен точный». Директор по развитию: «Так ты присылай нам свой бюджет, мы тебе в течение дня ответим». Финансовый директор: «Переложите его с коленки на коленку?!»

Директор по закупкам: «Наш партнер Дисней уходит из России. Мы закрываем контакт с ним». Директор по продажам: «Ну и ладно, ну и пожалуйста. Мне с детства не нравился их Микки Маус».

Управляющий: «Согласно пророчеству нашего маркетинга, прошлая неделя по продажам была самой лучшей». Директор по маркетингу: «Я просто забросил посыл в мироздание, и оно откликнулось». Управляющий: «Продолжай в том же духе. В этом залог нашего уверенного финансового планирования!»

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

Выпускающий редактор номера: Светлана Емельянова

Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

Адрес: 123001, Москва, ул. Спиридоновка, д. 20, стр. 2

Адрес типографии: 107241, Москва, Черницынский проезд, д. 3, к. 3

Тираж 100 экз. Бесплатно. Издание не подлежит обязательной регистрации в реестре СМИ

© ШАГ Консалтинг 2022 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

Электронная
версия
бюллетеня:

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

