

НОВОГОДНИЙ ВЫПУСК



Заканчивается 2025 бизнес-год. Для многих он был непростым: выручка просела по сравнению с 2024-м, снизилась маржа, а расходы поползли вверх. В результате прибыльность бизнесов уменьшилась, а значит, меньше денег можно было инвестировать в развитие и новые проекты.

Мы спросили у собственников и топ-менеджеров, на чем они собираются делать акцент в 2026 году. Ожидали услышать много про оптимизацию, а получили неожиданно дозу оптимизма: большинство намерены двигать бизнес дальше, несмотря на все трудности. Фокус внимания оказался на будущем.

Хотя можно было бы уже перестать удивляться: все 30 лет, что мы работаем, русский бизнес умудряется сохранять позитивный настрой и двигаться вперед, несмотря ни на что.

Надеемся, и вы сможете разделить ощущение надежды и оптимизма после прочтения этого номера нашего бюллетеня. И пусть энергетика Огненной Лошади подкрепит позитивное движение бизнеса в 2026 году! С Наступающим! ★



Производственный (химический) бизнес:

«Стратегическая задача — удержать случившийся в этом году рост. Мы идем выше отрасли, которая сегодня падает».

Логистическая компания:

1. Расширение географии грузопотоков в связи с ростом интереса к нескольким направлениям: Индия, страны Африки, Ближний Восток, Южная Америка.
2. Углубление цифровизации с учетом тренда на интеграцию с ERP-системами клиентов и автоматизацию обмена данными.
3. Развитие финансовой логистики.
4. Усиление комплексного подхода «единого окна», персонализация решений под отрасли».

Производство и продажа спортивной одежды:

«Хотим сделать лучшую на рынке новую коллекцию осень — зима 2026/2027 года с топовыми немецкими дизайнерами».

Аудит и финансовый консалтинг:

«В связи с налоговыми нововведениями и другими известными темами планируем активно развивать блок консалтинга, для этого в т.ч. будем набирать новых молодых аудиторов и растить их».

Производство и продажа товаров для домашнего уюта:

«Развитие компании: постановка целей бизнеса на 3 года вперед, найм новых сотрудников и выход на те цифры продаж, которые запланируем».

Производство и продажа электротехнических товаров:

«Наш фокус на следующий год: положительная рентабельность (выше 0). Исполнение плана продаж, заложенного с приростом. И новые большие проекты, которые мы раньше никогда не делали».

Розничная сеть (спортивные товары):

«Ключевая задача 2026 года — выживание. Надеемся выйти в 0 по показателю LFL магазинов сети. Это — наш позитивный прогноз. Многие говорят, что макроэкономическая ситуация ухудшается. Но оборот розничной торговли в стране растет, зарплаты людей растут, инфраструктура бизнеса улучшается. Так что есть основания для такого позитивного прогноза».

ИТ-компания:

«У нас в фокусе внимания два направления работы на следующий год. Первое — это антикризис. Ищем следующую точку устойчивости нашего бизнеса. Где, сжавшись, мы гарантированно станем маржинальными. Придется закрыть часть проектов. Команда готова к сокращению людей и расходов. Второе — пытаемся масштабировать нашу бизнес-модель там, где видим доходность. Продажи идут, так что есть на что надеяться».

Розница спортивной одежды и обуви:

1. Не провалиться по росту прибыли в 10%.
2. Достроить команду».

Технологическая компания:

1. Ежедневный контроль ключевых операционных показателей, связанных в первую очередь с продажами.
2. Увеличение партнерской сети, которой мы выплачиваем вознаграждение за новых клиентов.
3. Проведение еженедельных внутренних обучений для ключевых сотрудников.
4. Внедрение показателей качества обслуживания постоянных клиентов».

Сервис бронирования отелей:

«Фокус внимания следующего года — увеличение продаж и эффективности работы». ★



— Наталия, мы узнали, что у компании «А Спорт» (бренд ANTA) есть беговой клуб. Расскажите, пожалуйста, что он из себя представляет? Когда и как возник?

— Немного предыстории. Бренд ANTA представляется на российском рынке с 2014 года. Компания А-Спорт четко следует глобальной стратегии бренда, развивает розничную и оптовую сеть, также продает онлайн. Основные фокусы компании — бег и баскетбол. На протяжении более 10 лет ANTA продвигает свой спортивный технологичный продукт на рынке через спортивный маркетинг, является спонсором и партнером многих спортивных беговых мероприятий, а также поддерживает сильнейших атлетов. 3 года назад топ-5 российского рынка были Adidas, Nike, Reebok, Puma, New Balance, и люди не воспринимали всерьез китайские бренды. Так сложилось. Хотя ANTA была на рынке и делала очень много разных активностей для спортсменов. И другие китайские бренды тоже были представлены. Было много российских брендов, которые предпринимали попытки и пытались чего-то достичь. С началом СВО европейские и американские бренды отказались поставлять товар на российский рынок.

— И рынок освободился?

— Он на самом деле не освободился. Он стал еще более сложным. Раньше все было поделено. Adidas — №1, Nike — №2. Все точно понимали, кто лидер и на кого равняться. Теперь западные бренды вроде бы ушли, но де-факто остались: контрафакт, копии занимают достаточно большую часть рынка, фактически все сети их достаточно. Но это изменение на рынке дало толчок развитию китайских и российских брендов: много китайских брендов зашли на рынок, много российских брендов было создано «с нуля».

Интерес к бренду ANTA как к беговому начал сильно расти последние 2 года, когда компания стала на серьезном уровне поддерживать крупнейшие беговые события, марафоны и амбассадоров, сотрудничая с Беговым Сообществом и Russia Running. У бренда хорошая амбассадорская программа: выбираются лучшие атлеты, они участвуют в различных соревнованиях, представляя бренд, занимают призовые места, и все беговое сообщество видит, в какой экипировке они выигрывают марафоны и крупные забеги. Те, кто хоть немного занимается бегом, знают этих спортсменов: Ринас Ахмадеев, Володя Никитин, Марина Ковалева, Ильдар Миншин и другие.

Потом появилась мысль: чтобы завоевать лояльность непрофессиональных бегунов, надо говорить с ними на одном языке, бегать вместе с ними, слышать их и строить беговое сообщество вместе с ними. Adidas, когда фокусировался на развитии бега, начинал тоже с развития беговых

КАК ПОВЫСИТЬ ПОПУЛЯРНОСТЬ БРЕНДА, ОСНОВЫВАЯСЬ НА ПРИНЦИПЕ «ВРАЗРЕЗ РЫНКА»

Интервью с сооснователем бегового клуба ARC (ANTA Running Club) Наталией Агеевой

клубов, — у них было 140 подразделений по всей России. И мы в 2025 году создали ANTA Running Club — площадку для взаимодействия спортсменов-любителей и популяризации бренда ANTA. Мы решили пойти вразрез рынка — «не брать, а давать». В принципе беговые сообщества, беговые клубы, которые сейчас существуют, — практически все платные. Мы сделали наше беговое сообщество бесплатным для конечного потребителя.

— Что получают члены клуба? Ради чего приходят и остаются?

— У нас очень хороший профессиональный тренер Саша Бородин — многократный победитель российских и международных соревнований, мастер спорта по легкой атлетике, бегает и шоссе, и трейл. Она ведет тренировки в нашем беговом клубе — две бесплатные тренировки в неделю. Есть бегуны, которые бегают самостоятельно, но по тем программам, которые им пишет наш тренер. Еще мы организовываем беговые тусовки раз в месяц в магазине ANTArun в ТЦ Гagarинский — специальные лекции, мастер-классы, семинары по питанию, восстановлению и другим вопросам наших бегунов, — приглашаем известных людей, амбассадоров бренда ANTA, потом общаемся на разные темы.

У клуба есть мотивационная программа. За тренировки, участие в беговых тусовках, участие в соревнованиях, призовые места в соревнованиях и др. человек получает определенное количество звезд. Например, тренировка с нашим тренером — 3 звезды, участие в Московском марафоне — 20 звезд, призовое место в соревновании с численностью участников от 500 до 2000 человек — 20 звезд. Каждый месяц мы подводим итоги и проводим награждение. Набираешь 50 звезд — у тебя бронзовый футболку, ты получаешь бронзовую медаль и фирменную футболку нашего бегового клуба. Набираешь 100 звезд — у тебя серебряный статус, ты получаешь серебряную медаль и выбираешь кроссовки ANTA совершенно бесплатно. У золотого статуса (200 звезд) — стартовый комплект (майка и шорты), как у атлетов-амбассадоров. Еще в зависимости от статуса мы даем скидки — 15, 20 и 30%.

— Должен ли участник бегать тренировки и старты в кроссовках ANTA?

— Изначально мы не настаивали, потому что понимали, что не можем требовать это от людей. Решили, что мы хотим настоящей лояльности, — чтобы, собирая звезды, человек мог «заработать» экипировку. Интересно, что, когда делали программу, мы рассчитывали на бегунов среднего уровня. А к нам стали приходить «полупрофессионалы» — много атлетов, которые бегают очень быстро, они на «средних» соревнованиях постоянно занимают призовые места. Они быстро «добежали» до золотого уровня, поэтому нам пришлось додумать еще платиновый и бриллиантовый статусы. У людей, достигающих платинового

статуса, появляется обязательство — они берут наш флаг ARC и на подиум победителей поднимаются с ним.

Бюджет по предоставлению экипировки мы перевыполнили, но реально приобрели очень много лояльных бегунов. Почему мы даем продукт? Чтобы человек попробовал. Когда он пробует, ему нравится, он становится лояльным. И люди сначала получали футболку, потом кроссовки, потом приходили за второй, за третьей парой, сейчас зимние кроссовки покупают. Своего рода программа лояльности, которую мы продвигаем.

По результатам нескольких месяцев работы клуба мы делаем работу над ошибками — понимаем, что есть смысл пересмотреть «звездную» программу на будущее, в т.ч. ввести обязательное требование к участникам клуба, получившим кроссовки, тренироваться и бегать старты обязательно в кроссовках ANTA.

— Сколько сейчас в беговом клубе участников? Кто эти люди?

— Когда мы разрабатывали концепцию и мотивационную программу до запуска клуба, наш план был 200 человек — участников клуба к концу года. Кто-то пришел с тренером Сашей Бородиновой, кто-то через пост ВКонтакте, кто-то после CRM- рассылки. Первая волна пришедших позвала знакомых. В итоге у нас сейчас 318 членов, из которых около 170 активные — те, которые тренируются или присылают тренировки, общаются в чате, реально вовлечены в общение.

Сложилась, как мы хотели, беговая семья. Люди приходят, делятся своими проблемами, удачами, неудачами, зовут друзей и вместе бегают на соревнованиях.

У нас есть определенные правила: с уважением относиться друг к другу, никогда не затрагивать политические темы и др. Мы не хотим «лишних» людей, поэтому со временем ввели правило: человек заходит только по личной рекомендации двух членов клуба. И сейчас еще будем делать Совет клуба, куда позовем 4-5 человек из самых активных и самых лояльных.

Я сама давно бегаю и участвую в проекте как волонтер. Я этим занимаюсь потому, что мне нравится, я горю бегом, я сама тренируюсь, меня безумно заводят эти люди! Вы не представляете, сколько у них энергии! И они ею делятся. Люди разные: есть молодые и горячие, а есть не очень молодые, но горячие 😊. Я восхищаюсь одной «девушкой» 58 лет — она бежит суточный бег — 24 часа, 160 км! Вторая «девушка» — ей 64 года — бежит соревнования каждые выходные, встает на пьедестал, причем у нее результаты такие, какие по силам не каждому молодому человеку. И на самом деле это очень заряжает!

— А монетизация этого проекта — ARC — планируется? Вы ждете увеличения продаж ANTA?

— На начальном этапе мы не ставили целью увеличение продаж. Конечно, мы хотим, чтобы люди приходили и покупали. Возможно, когда мы будем думать про следующий год, мы поставим себе какие-то коммерческие цели. Но пока у нас была цель запустить беговой клуб, привлечь людей и сформировать ядро активных участников. Есть цель — популяризация бренда и лояльность бренду, которую мы не можем пока измерить. Конечно, мы смотрим продажи каждый месяц: сколько покупают члены клуба, но пока это немного. Можно мерить узнаваемость, но это про другое. Лояльность — про то, чтобы в беговой среде узнали про бренд, чтобы люди протестировали, чтобы появилась любовь, чтобы люди говорили о бренде. И, возможно, через 2-3 года все эти усилия — и амбассадорство, и спонсорство соревнований, и беговой клуб — все вместе сработает. И надеюсь, что в обозримом будущем мы придем к 98% узнаваемости, как было у Adidas. Но на это нужно время.

— На чем вы сфокусируетесь в 2026 году? Вот через год мы с вами встретимся, а вы скажете: «Мы сделали, мы — молодцы!»?

— Мы будем МОЛОДЦЫ, если члены нашего клуба будут считать наш беговой клуб лучшим, если они будут бегать в ANTA, если они будут вставать на подиум соревнований с нашим флагом с гордостью, если они будут убеждать своих друзей и знакомых, что бренд ANTA — лучшая беговая экипировка. Конечно, для выставления KPIs мы будем использовать количество участников клуба, точнее, активных участников клуба; продажи ANTA членам клуба; количество членов клуба, которые участвуют в соревнованиях в кроссовках ANTA и встают на подиум.

Мы хотим сделать сообщество людей, которые будут общаться, с радостью приходить на тренировки, участвовать в соревнованиях, будут поддерживать друг друга, с гордостью говорить: «Мы из ARC. Он лучший!» Сначала мы боролись за участников, потому что боялись, что мы их не соберем. Но сейчас сложился костяк настоящих бегунов, которые ставят беговые цели, идут к ним, уважают и поддерживают друг друга, с благодарностью принимают то, что делает бренд ANTA. Мы сейчас понимаем, что нам надо немного изменить и адаптировать нашу мотивационную программу, чтобы случайные люди не попадали к нам, и беговой клуб ARC становился еще более желанным.

И напоследок поздравляем всех с наступающим Новым годом! Желаем новых достижений и побед!



ИЗ ЗАПИСНОЙ КНИЖКИ КОНСУЛЬТАНТА

Генеральный директор: «С бизнесом, которым мы занимаемся, все будет очень хорошо. Не здесь, не у нас, но где-нибудь уж точно!»

Генеральный директор: «У нас есть много всего, что мы считаем хорошим результатом. Нет только финансового результата».

Владелец: «До каких размеров мы можем вырастить нашу компанию?» Финансовый директор: «Жирные птицы не летают!»

Владелец-руководитель небольшой компании в новогодние праздники: «Хочу — пойду на работу, не хочу... — все равно пойду!»

ШАГ

КОНСАЛТИНГ

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

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 2025

<http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02,

e-mail: step@stepconsulting.ru

**Электронная версия
буллета:**

