

Хаос-менеджмент

Последнее время бизнесу и так было не сладко. А тут еще и пандемия. А за ней — все те производные от заморозки всякой активности (от личной — до бизнес), свидетелями которой мы сейчас являемся.

Оставим в стороне все, что касается личной и семейной жизни наших сограждан, и обратимся к предмету нашей профессиональной деятельности — к бизнесу.

Несколько обстоятельств характеризуют состояние бизнеса и бизнес-организаций в настоящий момент.

1. Катастрофически упал спрос. Это видно на большинстве рынков. Исключение пока составляют отрасли фармацевтики, медицины, доставки, связи, продуктов питания. Однако и им в ближайшей перспективе придется туго.

2. Пострадали компании всех размеров: от микропредприятий до федеральных гигантов. Не стоит сейчас вести разговоры в залоге «кто больше пострадал». Плохо стало всем, а будет еще хуже. Ситуация «идеального шторма» не пощадит никого.

3. Разрушены планы на настоящее и будущее. Отсутствие понимания временных перспектив форс-мажора осложняет принятие управленческих решений сегодня. А что будет завтра — вообще в полном тумане.

4. Остались обязательства. У разных бизнесов разные: поставщики, банки, подрядчики, арендодатели, налоги... И у всех — люди, сотрудники, те, кого так тщательно отбирали, учили, мотивировали.

И самое жесткое — то, чего еще не бывало в нашей бизнес-истории, — это замедление или даже полная остановка основных бизнес-процессов. За ними — не просто сжатие

бизнеса или оптимизация нерационального устройства. За ними — смерть компаний и бизнесов. За ними — крах предпринимательского драйва. За ними — нищета людей.

Так что же делать? — Если вы хотите продолжать свое дело дальше, стоит собраться и начать действовать. Действовать в условиях хаоса вокруг, действовать в условиях карантина, действовать ради сохранения своих бизнесов, самих себя и своих близких. Действовать в обстоятельствах такой неопределенности, в кото-

рых нам еще никогда не приходилось бывать.

Именно поэтому и родилось название этой статьи — «ХАОС-МЕНЕДЖМЕНТ».

Так что же стоит делать владельцам бизнесов и управленцам в условиях окружающей нас энтропии? Давайте попробуем структурировать самих себя и по «полочкам» разложить наши возможные шаги. И сделаем это на известной всем схеме управления «планирование — организация исполнения — контроль — мотивация».

1. Планирование. Рекомендуем долгосрочное и среднесрочное планирование пока отложить в сторону. По крайней мере, месяца на три. Стратегические выборы и решения пусть подождут. Сегодня главная стратегическая, тактическая и какая угодно цель — выживание. В этих условиях планирование — это ежеминутная, оперативная, ситуативная деятельность. Чем быстрее оно будет меняться в зависимости от привходящих обстоятельств (а мы их видим по несколько раз на дню), тем вероятнее компания сумеет «проползти по минному полю рынка». Задачи должны быть короткими. Результаты —



MOVCHAN
GROUP

www.movchans.com

tel:+7 985 766-18-06

ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ КОНСЕРВАТИВНЫХ ИНВЕСТОРОВ

- Управление средствами состоятельных частных лиц
- Консультирование по вопросам управления благосостоянием
- Независимая экспертиза инвестиционных портфелей



быстрыми. Рекомендуем жить в недельном или ежедневном режиме.

2. Организация исполнения. Ключевая задача здесь — это смена привычного ритма. Переход от ритма офлайн — к ритму изоляции, удаленки, разделенной коммуникации.

Удаленная работа сотрудников — огромное изменение для большинства компаний. Мало кто был готов к этому. Поэтому придется учиться «на ходу». И учиться придется как менеджерам, так и сотрудникам. Одним — ставить задачи и держать руку на пульсе. Другим — что-то делать в условиях отсутствия внешнего давления.

Сделайте график встреч с сотрудниками. Сделайте график совещаний. Пересмотрите график отчетности. Задайте такой ритм организационной жизни, который адекватен вашему бизнесу, и следуйте ему. Здесь очень важно структурировать реальность под работу в новых условиях. Это облегчит жизнь и придаст ей размеренность и порядок. Человек — живой организм, и ему свойственна ритмичная деятельность процессов жизнедеятельности. Так давайте же ему зададим ритмичность и в рабочей жизни тоже.

3. Контроль. Понятно, что есть различные инструменты контроля удаленных сотрудников. Но в наших компаниях и так с контролем плоховато, а уж с контролем удаленным и вовсе. Тем не менее контроль теперь должен быть не только итоговым (в обозначенные дедлайны). Контроль сегодня должен быть промежуточным и частым.

Ваши сотрудники должны знать, что тогда-то и тогда-то они должны сдавать то-то и то-то. Основное здесь — дисциплина, причем дисциплина и руководителя, и подчиненного. Обеим сторонам режим контроля (удаленного особенно) будет даваться непросто. Однако тут, как это ни покажется странным, труднее будет руководителям по двум причинам. Подчиненный будет жить «под давлением», которое будет его стимулировать что-то делать в сроки и с заданным уровнем качества. Его руководитель же должен сам взять прежде всего на себя ответственность за контроль подчиненных и, кроме того, делать это регулярно. Чтобы не быть «палкой», стоит контролировать

не шаги, а результаты. Хотя здесь придется потрудиться и обозначать результаты не только итоговые, но и промежуточные.

4. Мотивация. Стоит помнить, что сегодня мотивация людей состоит из нескольких приоритетов. Во-первых, сколько денег и когда я смогу получить. Во-вторых, сохранится ли мое рабочее место и как надолго. В-третьих, все остальное, что было так важно еще месяц назад в эпоху стабильности (самореализация, интересные задачи, карьера, возможности обучения и т.п.). Ответить на эти вопросы людям придется, и лучше к этому подготовиться.

Конечно, как в любом кризисе (а в нашей истории этот уже пятый!), переход на оплату от бизнес-результата является самым лучшим вариантом. Но не со всеми сотрудниками это возможно. Поэтому стоит людям сказать, на что они точно могут рассчитывать, а что, возможно, будет выплачено при благоприятных обстоятельствах. Не обманывайте людей, не приукрашивайте реальность. Правда поможет лучше настроиться на то, что предстоит, и сильнее мобилизует внутренние силы людей. При этом чернуха и апокалиптические сценарии — не то же, что правда. Адекватность реальности (правда) задает адекватность действий, а чернуха вгоняет в депрессию. Позаботьтесь об адекватности и избегайте чернухи!

Понятно, что управленческая борьба с хаосом не может исчерпываться этими, не очень уж новыми, соображениями. Однако в сложные времена именно простые, азбучные истины помогают сфокусироваться на главном. Поэтому еще несколько рекомендаций под конец.

1. Решите вопрос с ликвидностью. «Cash is a king». Возможность вашего бизнеса выжить будет напрямую зависеть от запаса денежных средств. Конечно, «подушки» есть не у всех. Но вопрос адекватности ситуации расходованию имеющихся ресурсов — для кого-то тоже забота о ликвидности. Кому-то дадут кредит. Кого-то спасет переговорный опыт. Средства разные, а цель одна — продлить время жизни бизнеса.

2. Увеличьте скорость реагирования. Прежние темпы решения задач уже не пройдут в большинстве случаев. Работает только то, что будет делаться быстро. Пусть даже и несовершенно.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Межбанковский
Финансовый Дом
с 28-летием!**

**Компанию
«ЛИГА»
с 16-летием!**



**Розничную сеть
«Л'Этуаль»
с 23-летием!**

**Компанию
«Блэйд»
с 26-летием!**

3. Сократите расходы. По опыту мы знаем, что 10% расходов сокращаются легко в любое «мирное» время. Сегодня для того, чтобы «подрезать кости», есть много возможностей. Часть бизнесов уже отказалась от проектов развития. Часть сверстала бюджеты расходов на период кризиса под 50% планируемого дохода. Часть отказалась от аренды или переходит на оплату от реального оборота. Как видим, ничего нового. Все это мы уже встречали и в 1998, и в 2008, и в 2014. Опыт есть. Просто надо делать все очень быстро.

4. Позаботьтесь о людях. Конечно, каждая компания выбирает свою стратегию по отношению к персоналу. Кто-то начинает быстрые сокращения. Кто-то переводит на частичную занятость. Кто-то отправляет в отпуска без сохранения содержания. А есть такие, которые говорят: «Наш приоритет — сохранение рабочих мест. Поэтому мы отменим бонусы и премиальные выплаты, но позволим людям получать хотя бы какой-то гарантированный доход». Решение — за владельцами компаний. А вот реализация — за управленцами. И здесь очень важно не «переврать» установку собственников. Вот почему мы настоятельно

рекомендуем последним лично обратиться к людям с тем, чтобы из первых уст могла быть услышана столь важная для персонала позиция владельца. И еще: надо задавать людям смыслы. Задачи — смыслы, обучение — смыслы, разработки проектов — смыслы. Пусть даже удаленная работа или тем более вынужденные отпуска ваших сотрудников придают их жизни в это тяжелое для всех время как можно больше позитивных смыслов и устремленности в будущее.

А теперь — «на сладкое». Дорогие предприниматели и руководители! Никто нас не спасет! Только мы сами должны «тянуть себя за волосы» — как учил всех барон Мюнхаузен. Поэтому вспомним, что говорится при взлете самолета: «Сначала наденьте маски на себя, а потом на детей». Вот и нам сейчас стоит сначала настроиться самим, настроиться на выживание и продолжение своего дела, почувствовать внутри готовность двигать бизнес дальше, а уж потом идти к людям. Потому что мы — начало и конец той вселенной, которая называется «бизнес». Здоровья и удачи всем нам! ✨

Светлана Емельянова

Бизнес-словарь

Профессии и позиции — что новенького? CDO¹ — ответы и вопросы

Неудивительно, что наш век цифровой революции в конце концов пришел к неизбежному — созданию в организациях позиции топ-менеджера, ответственного за «цифровизацию». И, естественно, прямо так и обозвал эту позицию — «Chief Digital Officer», проще говоря — «начальник всей цифровизации».

Правда, случилось это пока далеко не везде и называется именно так далеко не всегда. Согласно исследованию консалтинговой компании KPMG, проведенному в 2018 г.², только 8% из 100 опрошенных крупнейших российских компаний ввели у себя должностную позицию именно с таким названием. Еще 8% компаний создали аналогичную по смыслу позицию, объединяющую функционал и ответственность за реализацию цифровых инициатив, но под разными другими наименованиями. Ну а в 44% компаний тема цифровизации так и остается разбросанной между различными службами и подразделениями.

Из позитивного: смысл в такого рода централизации, очевидно, присутствует. Еще несколько лет назад другая консалтинговая компания — Capgemini Consulting — опубликовала

результаты своего исследования темы продвижения цифровых технологий, проведя опрос 397 крупнейших мировых компаний — лидеров списка Fortune Global 500³. Результаты опроса показали, что компании, активно занимающиеся цифровизацией, могут получить в качестве бонуса результаты в виде +26% превышения прибыльности относительно среднего по выборке, +9% более высокой доходности с оборотного капитала и +12% превышения темпов роста рыночной капитализации.

Однако такие показатели отличали лишь те компании, которые внедряли цифровые инновации целостно и системно. У других, кто проводил внедрение «цифры» массировано, но бессистемно, результаты были ощутимо слабее. И гораздо ниже, уходя в отрицательные значения «ниже

среднего», были показатели компаний, которые только выхватывали из всего спектра цифровых технологий отдельные фрагменты и пытались приложить их к своим традиционным бизнес-процессам.

Таким образом, целесообразность объединения работы с потенциалом цифровых технологий в одних руках



¹ Chief Digital Officer («СидиОу») — топ-менеджер, ответственный за цифровую трансформацию компании. Не путать с:

CDO — Chief Data Officer — руководитель службы управления данными, ответственный за обработку и анализ данных и использование информации в качестве актива. Обычно вырастает из специализации «Data Scientist». Специальность включена в государственные программы подготовки управленческих кадров.

CDO — Collateralized Debt Obligations, популярными кредитными деривативами, обвалившимися ипотечный рынок в кризисе 2008 г.

² <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/01/ru-ru-digital-technologies-in-russian-companies.pdf>

³ <https://www.capgemini.com/research/digital-transformation-review-twelfth-edition/>

можно считать практически несомненной. Но вот дальше встают вопросы.

Действительно, посмотрим внимательнее на функционал «Цифрового Директора». Уже сегодня, по данным исследований, они сфокусированы на реализации цифровых технологий как минимум в трех достаточно различных сферах. Это — роботизация бизнес-процессов (пока главным образом — административных), внедрение технологии чат-ботов (это в зоне клиентского сервиса) и машинное обучение или искусственный интеллект (а это приложимо к большому разнообразию аналитических и бизнес-процессов). А уже тесно примыкают к этим лидирующим темам — освоение технологий анализа больших данных и предиктивный анализ, которые позволят с высокой вероятностью предсказывать и моделировать различные события и поведение людских групп и индивидов.

Таким образом, потенциал цифровых технологий пересекает практически все функциональные и позиционные зоны любой организации. В отличие от IT-подразделений «цифра» перестает быть просто сервисом, инфраструктурой и становится системообразующим началом.

Не напрасно поэтому одна из лидирующих мировых компаний по подбору и оценке топ-кадров Russell Reynolds Associates без обиняков заявляет, что позиция CDO по сути является корпоративной суперзвездой, появляющейся на горизонте в тех случаях, когда компаниям необходимо редкое сочетание технического специалиста высшего класса и знатока бизнеса¹.

Это, однако, означает, что для носителя роли руководителя «дирекции цифровой трансформации» немедленно встанет вопрос о границах ответственности собственной позиции.

Например, — что ближе всего, — как позиционировать себя относительно IT-службы. Они стоят рядом? Или IT должен быть подчинено «цифре»? Или «цифра» входит в состав IT-подразделения?...

И как быть, например, с производством, которое должно быть кардинально роботизировано? Кто отвечает за результат — руководитель производства или «цифра», понимающая все про возможности и ограничения роботов и автоматизированных систем?

А в том, что касается чат-бота, предиктивного анализа и взаимодействий с клиентом — потребуется ли здесь вообще современная CRM-служба, или за нее все успешно сделают Алиса и Сири?

И так ведь недолго и до позиции CEO, то есть Генерального директора, добраться...

Конечно, сегодня руководители, именуемые CDO, по факту принимают на себя главным образом только ответственность за сокращение издержек и за повышение производительности труда. Что неудивительно, поскольку «суперзвезд», сочетающих в себе глубокое понимание современного бизнеса и потенциала новых цифровых технологий не так уж много. Точнее говоря, их практически совсем нет. Подавляющее большинство первой генерации CDO выросло



из «сервисных» инфраструктурных IT-подразделений. Но уже подрастают все новые и новые поколения, зарождающиеся в интернет-бизнесе, финтехе, блокчейне и других «модных», но, главное, прорывных по своему духу направлениях. Они готовы брать на себя гораздо более серьезную ответственность. И тогда, неизбежно, на уровне топ-менеджеров больших и малых компаний (последним, впрочем, будет намного легче) всерьез придется двигать традиционные границы полномочий и ответственности между директорами. Как всегда и везде, это не обойдется без жестких конфликтов, в ходе которых только и будет нащупываться оптимальное равновесие. Но — все это будет завтра...

Впрочем, при существующем фантастическом ускорении всех процессов, завтра начинается уже сегодня... ✨

¹ <http://datascientist.one/who-is-cdo/>

Евгений Емельянов



В марте 2020 года вышел в свет второй сборник бизнес-историй «Бизнес-Грабли Клуб: «Перекрестное опыление» или Встречи предпринимателей разных поколений».

Бесплатно электронную версию книги можно прочитать на сайте ШАГ Консалтинг или книжном сайте — Библиотека Владельца Бизнеса (<http://bsnsbooks.ru/>).

Купить печатную или электронную книгу можно в большинстве крупных онлайн-платформ — Озон, Литрес, Амазон и т.д.

Кошки тоже делают это

20 февраля 2020 года «Бизнес-Габри 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-Габри 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 с 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-Габри 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. Полотно 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 прессуется и закрывается плотной крышкой, которая купирует все запахи. А из чистого рулона в лоток выезжает свежее чистое 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 2 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 вискозное 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 хозяева решили уехать на каникулы, а со-

сед согласился кормить животных, но отказался убирать за ними. Поиски в интернете показали: автоматические туалеты для домашних животных на рынке — вещь достаточно редкая. Представлено примерно 4 разновидности, но, во-первых, они очень дорогие. Во-вторых, половина из них не представлена в России, а если заказывать с доставкой, стоимость доходит до 80 тыс. рублей. В-третьих, некоторые из них требуют подключения к водопроводу и канализации. И в-четвертых, все они используют наполнители — а это

именно то, от чего хозяева хотели уйти. В итоге было решено самостоятельно сконструировать автоматический туалет.

Производство началось прямо в квартире владельцев. Была освобождена одна из комнат, там организовали 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

2 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, подогнать полотно, которое будет в рулонах... Начинать с обычных пеленок из Ашана. Коты испытывали новый аппарат.

Еще полгода ушло на то, чтобы проработать с технологами новое полотно, которое бы впитывало и которое животные не могли бы разодрать. Вдобавок к этому была разработана специальная система натяжения-фиксации пеленки, 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 3 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 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 меседж 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 — что идея и патенты на нее будут проданы кому-то как готовый продукт. Поживем — увидим... ✨

Записала Елена Кисель



SQI Management

Проверка выполнения корпоративных стандартов для

- Call-центров – Mystery calling
- Интернет магазинов – Mystery e-mailing, Mystery e-Shopping
- Служб доставки – Mystery Shopping

Контроль взаимодействия Сотрудников с Клиентами по корпоративным аудио- и видеозаписям

www.sqi.ru
+7 916 955 47 62

SQI
Сервис-Контроль

Истории российского бизнеса

«Молочные братья»

Одним из ближайших сподвижников Николая Васильевича Верещагина — основоположника молокообработывающей отрасли и сыроделия в России — был Владимир Иванович Бландов.

Владимир Иванович происходил из смешанной семьи, фамилия Бландовых в некоторых документах указывалась как «фон Бландов». Его отец умер, когда ему исполнилось 10 лет. Мать устроила Владимира и его брата Николая, который был старше всего на год, в Морской кадетский корпус на казенный кошт, поскольку отец их в молодости служил на флоте. Мальчиков при рождении крестили, как принято было в смешанных браках, в материнской вере, и в корпусе они числились православного вероисповедания.

После окончания Морского корпуса Владимир служил на флоте, откуда уво-

лился в 1866 году. С Верещагиным он познакомился, будучи студентом сельхозакадемии в Петровско-Разумовском. А к осени 1869 года, когда он в качестве доверенного лица Н.В. Верещагина выступил на заседании земского собрания Рыбинского уезда, у него за плечами уже был существенный опыт в сфере обработки молока: он поработал в нескольких сыроварнях, прошел обучение в Голландии (его поездку частично оплатил Н.В. Верещагин), наладил производство эдамского сыра в Сузевской артельной сыроварне и объехал 10 уездов, чтобы выяснить возможности развития в них артельного молочного хозяйства.

По договоренности с Н.В. Верещагиным он начал работать в Ярославской губернии. Сыроварение там началось с 1870 года, успешнее всего оно развивалось в Рыбинском уезде, где работали 4 из 10 сыроварен. Чтобы добиться этого, Владимиру Ивановичу пришлось проявить незауряд-

ные организаторские способности. Дело в том, что земство не сразу согласилось кредитовать создание артельных сыроварен. Благодаря безупречному поведению и авторитету, которого сумел добиться Бландов среди крестьян, двое богатых крестьян села Коприно — Петр Шатаев и Тимофей Бушков — выделили односельчанам ссуды на устройство сыроварен!

Буквально за 2 года после запуска сыроварен жизнь Коприна сильно изменилась. Количество коров увеличилось вдвое. Чтобы обеспечить их пастбищами, крестьяне вложили немалые деньги в осушение заболоченных земель. Крестьяне начали держать не только коров, но и свиней, и в селе начал работать колбасный завод. Открылся филиал Едимоновской школы — первого экспериментального центра производства сыра и обучения сыроделию в России.

В декабре 1871 года губернское земство согласилось выдать Н. В. Верещагину ссуду в 5000 рублей на открытие в Москве склада артельных сыроварен. Тот поручил организацию работ В. И. Бландову. Помещение для склада и магазина подыскивали на Б. Никитской, в доме Черневой на углу с Б. Кисловским переулком. Место было выбрано не случайно: если спуститься по Б. Никитской к Кремлю, слева — старое здание университета, справа — новое. А лучших покупателей для мелочной торговли, чем студенты, не найти. Об артельных сыроварнях много писали в газетах, так что другой рекламы не потребовалось.

Какой ассортимент был в открывшемся магазине? Швейцарский сыр, голландский (эдамский), английский честер и стильтон, мягкие французские сыры: бри, рокфор, коломье, камамбер, «зеленый сыр», масло голштинское и нормандское. Торговали мелким оптом и в розницу. Помимо молочных продуктов в продаже имелись «народные» пособия по устройству ссудных касс, молочных артелей. Можно было купить также некоторые принадлежности для молочного хозяйства.

Московский склад оказался не менее доходным, чем уже некоторое время работавший в Петербурге. Многие хозяйства соседних губерний согласились поставлять товар новому московскому комиссионеру. Благодаря бойкой торговле финансовое положение В. И. Бландова заметно укрепилось. Еще одним источником дохода для него стала аренда молочных стад и организация производств в поместьях по договоренностям с несколькими землевладельцами. Об одном из них он писал: «...От своих 120 коров ... он получал валового дохода 620 рублей, продавая швейцарцу молоко по 30 копеек за ведра. В конце 1870 года он выстроил у себя молочню... и нанял семью голштинцев, муж — скотник, жена — маслодел. Валовый доход его за прошлый год составил 7100 рублей!» Умножая прибыль своих клиентов, Владимир Иванович неплохо зарабатывал сам. Заработанные деньги шли на строительство молочной фабрики на Новослободской улице. Жить же он продолжал в небогатой квартирке недалеко от склада.

В конце 1872 года Владимир Иванович открыл собственную фирму «Торговый дом В. Бландова». Для этого ему, дворянину, пришлось зачислиться в купеческое сосло-

вие и стать купцом второй гильдии. А когда в 1874 году он вступил в наследственные права на имение своей матери, он спокойно смог отказаться от своей доли в пользу одного из братьев и сестры.

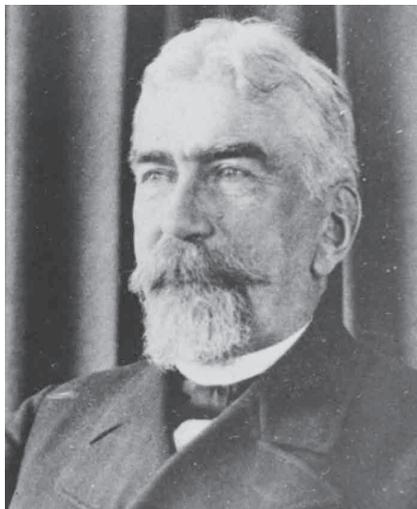
Занимаясь развитием собственного бизнеса и бесконечными разъездами по подопечным сыроварням, В. И. Бландов находил время помогать Н. В. Верещагину в его административно-просветительской деятельности. Он принимал активное участие в организации молочного отдела на грандиозной Политехнической выставке, к открытию которой были проложены рельсы для первой в городе конки. В 1879 году на Второй московской выставке молока и молочных изделий действовали показательные производства В. И. Бландова, где демонстрировалось изготовление голландского сыра. Помимо этого, он помогал Н. В. Верещагину в организации судоходных маршрутов для доставки производившихся в Сибири молочных продуктов в Англию.

В 1875 году Владимир Иванович арендовал помещения в Охотном ряду на углу с Тверской улицей. Оборудуя склад и магазин, он везде сделал газовое освещение, покрыл асфальтом подъезд к зданию и подвал, что было по тем временам роскошным новшеством. Магазин пользовался такой популярностью, что москвичи стали называть дом не по имени владельца, как это было принято, а по имени владельца распо-

ложенной в нем торговой фирмы — В. И. Бландова.

В 1878 году Николай Иванович Бландов, выйдя в отставку, вошел в дело своего брата и принял в нем активное участие. И в 1883 году братья Бландовы объявили об открытии товарищества «В. и Н. Бландовы». В уставе значилось: «Мы, нижеподписавшиеся, отставной капитан-лейтенант Николай Иванович и отставной лейтенант Владимир Иванович Бландовы, положили образовать полное товарищество для торговли разными молочными товарами, маслом, сыром и пр., а равно и для производства этих товаров... Капитал для сего дела мы определили в 9000 рублей, именно — каждый из нас товарищей вносит по 4500 рублей; распоряжение по торговле и по всем делам фирмы ... мы принимаем на себя с одинаковым каждого правами. Все расходы по делам фирмы, какие потребуются, должны производиться на общий вложенный в дело капитал. Каждый из нас, товарищей, имеет право получать из капитала на содержание себя и семейства ежемесячно не более 250 рублей...»

По свидетельствам современников, Бландовы «...создали и провели в жизнь особую коммерческую этику, которая заключалась в доброжелательстве и откровенности ко всем, кто к ним обращался... Всякий сыровар или маслодел, или сельский хозяин, намечавший у себя завести молочное хозяйство, считал необходимым посетить московскую контору братьев Бландовых... Ему давались все сведения по молочному делу, оказывалась материальная помощь. И все это делалось совершенно безвозмездно, ничего не скрывая; все выкладывалось, как на ладони... никаких коммерческих секретов и в помине не было...»



Настоящий успех Бландовым принесла Всероссийская промышленно-художественная выставка, состоявшаяся летом 1882 года в Москве. Молочный отдел там был представлен очень широко: 900 экспонатов — и везде посетитель видел фирму Бландова! Первоклассные заводы из разных губерний указывают: поставки для сбыта Бландовым. Помещики, представляющие масло и сыр, пишут: завод в аренде у Бландовых. Голландский, швейцарский сыр, масло — изготовлены Бландовыми на собственных заводах. 3 диковинки — крестьянские артели в Рыбинском уезде — чье творение? — Бландова... По результатам экспертиз и конкурса фирме Бландовых было предоставлено право изображения государственного герба Российской империи на продукции и на рекламе.

Медалей, золотых и серебряных, полученных Бландовыми на выставках — специальных молочных, местных сельскохозяйственных, всероссийских, — были десятки. Но на рекламных материалах фирмы размещалось 3 главных награды: государственный герб, полученный на выставке в Москве, второй — полученный на Всероссийской художественной и промышленной выставке в Нижнем Новгороде (1896), и гран-при, завоеванный на Всемирной выставке в Париже (1900), за производство первого в России пастеризованного молока в бутылках и некоторые виды сыров.

После 18 лет успешной торговли, желая расширяться, братья решили пригласить в дело пайщиков. Летом 1901 года был утвержден устав Торгово-промышленного товарищества на паях, и с 1902 года товарищество начало работать. Всего было выпущено 750 акций (или паев), по 1000 рублей на один пай, так что капитал товарищества составил 750 000 тысяч рублей. Акции разобрали несколько человек, и состав их менялся мало. Братья Бландовы вошли в число акционеров.

Правление товарищества размещалось у Ильинских ворот в собственном доме В. И. Бландова. Кроме склада в Охотном ряду и дома у Ильинских ворот, Бландовы к этому времени владели механической и лудильной мастерской на Старой Божедомке, молочной фабрикой на Долгоруковской улице и 60-ю магазинами. Товарищество же имело 79 сыроварен в разных губерниях, а также отделения в Кургане, Бийске, Барнауле, Ростове-на-Дону, Риге и Нижнем Новгороде. Позже Бландовы приобрели еще особняк в Кисловодске. Николай Иванович Бландов, не ограничиваясь молочным производством, открыл в Сокольниках на Рыбной улице макаронную мануфактуру.

Молочная фабрика братьев Бландовых вызывала восхищение современников. Больше всего удивляло то, что специально под фабрику было выстроено трехэтажное здание, а в производстве применялись самые современные технологии. Это подтверждает тот факт, что в следующие 30 лет производственный процесс практически не изменился, только ручные и ножные приводы были заменены электрическими.

В. И. Бландов скончался 21 января 1906 года. Земство Пошехонского уезда совместно с Департаментом земледелия учредили молочную школу имени В. И. Бландова. Вплоть до своей кончины он заботился о 3-х артелях, открытых им некогда в Рыбинском уезде.

Р. С. Фото В. И. Бландова

Материал подготовлен при содействии заместителя директора Музея предпринимателей, меценатов и благотворителей А. Лисицыной

Елена Кисель

Из записной книжки консультанта

Бизнес-реклама в интернете: «Постановка целей по картам Таро».

Финансовый директор: «Нам нужна акклиматизация к новому распределению бюджета...»

Гость радиопередачи: «Из-за ажиотажного спроса на рынке практически исчезли платежеспособные покупатели...»

Руководитель компании на заседании Правления (технический момент): «Не забывайте выходить из себя, когда заканчиваете презентацию!»

Менеджер по маркетингу: «Взять людей, которых не жалко, — Совет директоров, например, — и провести тестирование анкеты».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов

Выпускающие редакторы номера: Виталий Лазарев, Любовь Горбунова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 121069, Москва, Столовый пер., д. 6

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2020 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru