

Если что-то делать — то надо делать то, что будешь любить

Интервью с Андреем Шубиным, сооснователем сети барбершопов *Boy Cut*, кроссфит-клуба *MSK CrossFit & Fight Club* и кофейни *Finch Coffee*

— **Андрей, расскажите, с чего все началось? Когда вы поняли, что вы предприниматель?**

— Я закончил Высшую школу бизнеса МГУ, потом магистратуру в Англии, вернулся сюда и пошел работать маркетологом в Unilever (Юнилевер). Год отработал в компании. И в 2013 году, когда мне было 23 года, мы с будущим партнером решили, что время уходит, надо что-то сделать. Всегда хотелось самому попробовать сделать свой бизнес, со студенческих лет. Просто желание было, а понимание — что делать? — никак не приходило. И мы решили попробовать сделать салон красоты — обычный, дешевый, где-нибудь на окраине: низкий порог входа, не-сложный и недорогой бизнес, лицензия не нужна, ничего не нужно... — хотя бы поймем, как это, обкатаем свои силы... И начали мы думать об этом. Но стало понятно, что не получится совмещать, и придется рано или поздно увольняться, а увольняться из хороших компаний ради салона красоты «Людмила» на Щелковской совершенно не хотелось. Сил потребуется много, и если что-то делать, то надо делать то, что будешь любить. Я вспомнил, что во время учебы в Англии видел... Слова «барбершоп» даже не было такого в принципе, приходилось людям на пальцах объяснять: такая парикмахерская, там все такое брутальное, кирпичное, кожаные кресла, только мужики работают, обслуживают только мужчин, бреют как в кино... В общем, он загорелся, и мы стали эту штуку делать.

— **Вы были раньше, чем Shop-Shop?**

— Мы начинали практически в одно время, чуть позже. Но мы о них искренне не знали. Медиополе не такое большое было тогда, барбершопы не гуглились еще. Мы вообще собирались революцию делать, прямо с чистого листа.

— **Андрей, все-таки переход из хорошей стабильной международной компании в такое открытое поле — это некий риск. Было ощущение: страшно?**

— Да почему-то нет. Наверное, терять было нечего.

— **Хорошая зарплата, насиженное место...**

— Это да. Но было понятно, что я же вернусь, если что... — я останусь тем же, теперь уже, наверное, 24-летним, с приличным образованием, с опытом работы... Не было семейного бремени, ответственности за жену и детей, — поэтому было как-то очень легко.

— **И вы рискнули.**

— Да, может, по глупости, но как-то не особо переживали. Какое-то время я еще работал в офисе. Выбегал в коридор, принимал звонки по телефону, записывал клиентов. Мы где-то опубликовали номер свой, еще не открылись, но уже люди звонили. Уже через пару недель стало понятно, что надо уходить.

— **Сразу пошло...**

— Да, тогда просто так получилось, что формат этот нужен был всем. И клиенты-мужчины, сами того не зная, были в поиске чего-то нормального, где можно не слушать личные женские истории... И мастера были, которым хоте-

лось работать в коллективе, где можно в пятницу пойти выпить пива с коллегами... И поэтому да — у нас не было проблем ни с теми, ни с другими: и мастера классные пришли сразу, и клиентов было очень много.

— **У вас сейчас 15 барбершопов. Все в Москве?**

— В Москве четыре, еще Пермь, Самара, Краснодар, Екатеринбург, Баку и Питер. Были в Казахстане и Тюмени, но закрылись. Есть наши собственные, где-то франшиза.

— **Региональная специфика чувствуется? Есть города, где пошло и где не пошло?**

— Не пошло там, где партнеры не очень хорошо понимали, что они делают, — просто услышали и захотели успеть заработать денег. Сейчас

уже сделана большая работа и нами, и нашими конкурентами, — это часть культуры, уже даже часть быта. Любой мужчина знает, что нет необходимости идти в «Людмилу», «Татьяну» и т.д. Но когда-то в самом начале, особенно в регионах, относились достаточно опасливо к этому. И люди недооценивали силу сарафанки, выстраивания репутации бренда и прочего. Думали: сейчас мужиков с татухами поставим стричь, и дело пойдет. Но так не работает.

— **Как вы работу с франчайзи строите? Вы их курируете, консультируете?**

— У нас бесконечное количество чатиков во всех мессенджерах, 24 часа в сутки на связи, вопрос-ответ. Но сейчас они все большие, взрослые, поэтому сами мы только запускаем какие-то новые изменения, если бренд чуть меняется; на повседне-



ной основе уже не требуется ничего. У нас есть академия своя, где мы барберов готовим и...

— *...и это хороший повод для того, чтобы поддерживать отношения. Это один ваш бизнес. А как появилась второй бизнес?*

— 3 года назад в 2017 году случился у нас спортивный клуб. Что к нему привело? Стало понятно, что барбершопы — на уровне не как бизнес, а скорее как некоторое вдохновение для нас — себя уже изжили. Все понятное, рутинное, они и живут сами, и даже открываются уже сами. А мы растем, и захотелось уже что-то побольше. И побольше даже в прямом смысле слова.

— *Площади?*

— Да, хотелось как-то почувствовать... Бизнес нас привлекал в физическом объеме, не в деньгах... хотя в деньгах тоже, конечно, — инвестиции большие потребовались. И так получилось, что мы всегда делали то, в чем сами были заинтересованы, что сами потребляли. Кроссфит тогда стал неожиданно очень популярен. Задолго до того, как мы начали это делать, даже думать об этом, я пошел на пробную кроссфит-тренировку и понял, что меня ничто не может заставить пойти снова заниматься в обычный зал.

— *А в чем разница между кроссфитом и обычным залом?*

— Выхлоп несопоставим абсолютно. После первого занятия кроссфитом ты понимаешь, что, если не будешь филонить, то через 3 месяца в прямом смысле слова машиной будешь. Занятия проходят в группах, группу ведет тренер. У тренировки есть три части. Первая — разминка, вторая часть на технику. Последняя часть — это комплекс упражнений, самая жара, — то, что всем больше всего нравится. Все по свистку начинают, и это такой соревновательный элемент, — тут соревнуешься с ребятами рядом и с собой прошлонедельным. Час ты погибаешь в самом хорошем смысле слова. Требуется значительно меньше времени, не получится размазать на 2–3 часа с телефоном как в обычном зале, и намного с большей отдачей. Плюс сочетание таких вещей, которые сам в зале не сделаешь. Это тяжелая атлетика, которую нужно «ставить», а втайне мужчины мечтают попробовать, потому что это такое настоящее, большое.

Это гимнастика, что тоже зачастую многим интересно (например, гимнастические кольца), но сам не пойдешь этим заниматься. Ну и кардио.

Кроссфит пришел к нам из Америки, там у него гаражная культура. Залов в Штатах тысячи: люди арендуют гараж, кинули колонку, нашли шину от трактора на помойке, купили 3 штанги, и все, — вот мы, настоящие, с мужиками тренируемся, потеем... В России решили: вот именно то, что нужно заимствовать, и стали делать плохо, очень дешево, зато по-настоящему, как им казалось. Огромное количество залов без душевых, без удобств. Тренировки замечательные, а все, что до и после, — совсем плохо. А в Москве публика достаточно искушенная. Как минимум — базовые удобства людям нужны. И мы сделали кроссфит-клуб просто уровня нормального фитнес-клуба. Он просторный, большие раздевалки — много шкафчиков, много душевых, просто зал с уклоном на кроссфит.

— *Как привлекали клиентов?*

— На самом деле ничего специального не было. Как-то нам все разы удавалось, наверное, попасть в нужное время с нужным продуктом. У кроссфита просто плотное сообщество, поэтому, когда новый зал появляется, если еще он и нормальный...

— *«Сарафан» работает?*

— Да, более чем. Мы забрали людей из других клубов. К нам ездят со всего города.

— *Конкуренции в тот момент практически не было, когда вы открывались?*

— Она была, мы просто сделали лучше, были на голову выше остальных. У людей отпала необходимость идти на жертвы — можно было платить те же деньги, либо незначительно дороже, но иметь нормальное удобство. Плюс еще локация. Мы на «Красном Октябре», в самом центре, — там, конечно, неудобно, но все ездят. Контингент такой, которому это важно, — престиж, место, куда я хожу, — это работает.

— *Каковы перспективы кроссфита на российском рынке? Это надолго?*

— Я не думаю, что здесь может быть длинная история. У нас столько всего, такой сейчас выбор колоссаль-

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию
«Снежная Королева»
с 22-летием!

Компанию
«SQI management»
с 12-летием!



Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 29-летием!

НП «АВТОМИР»
с 29-летием!

Международный аэропорт Шереметьево с 61-й годовщиной!

ный, что это скорее студийная история. Это то, чем мы себя успокаиваем: у нас огромный зал — 1000 м, и мы просто переделаемся, когда это закончится, и станем студией чего-то другого, тоже спортивного, но чего-то другого.

— А как начался ваш третий бизнес?

— 3 года назад у нас была площадь, 20 метров, которую нужно было занять. За нее платили по факту, потому что арендовали большое пространство. И мы взяли кофейную франшизу. Потом смотрели помещение под You Cut — под барбершоп оно не подошло, но было классное, в хорошем месте, и мы сделали там вторую кофейню. Обе — российская франшиза, заточена исключительно на кофе. С течением времени мы стали понимать, что многие вещи сделали бы иначе, чем было заложено в франчайзинговую концепцию. Банально: наши партнеры отказывались от еды — считали, что они для кофеманов, которые приходят только за кофе. А реальность такова, что люди приходят и спрашивают «что есть поесть?» и уходят, когда им говорим, что нет ничего из еды. Потому что обычно человеку не хочется взять здесь кофе и пойти туда... он хочет прийти в одно место и закрыть для себя этот вопрос. И мы там революцию устроили — продавили и ввели (готовую) еду. Сами нашли, сами все продегустировали, поставили холодильники — и из убыточной кофейни стали нормальной и прибыльной.

И потом франчайзер сам стал другим франчайзи предлагать вводить еду. В этот момент мы поняли, что можем и кофейню сделать сами, и готовить можем сами, и с маржинальностью другой, и с меню тем, которое мы хотим, и не надо ничего искать, подбирать, — можно просто сделать, как ты хочешь, — лучше, вкуснее, интереснее. Так у меня появилось кафе Finch Coffee.

— Вы открылись прямо перед кризисом?

— Да, мы открылись в конце января. Полтора месяца успели поработать в нормальной реальности. Было все очень здорово, днем была полная посадка в будни.

— Finch отличается от ваших франчайзинговых кофеен?

— Да, сильно отличается, ничего общего. Мне хотелось три концепта соединить вместе. Первый — Starbucks (Старбакс) — по тому, как они инвестируют в интерьер, помещение, где здорово сидится и работает бесконечное количество времени. Но к ним по еде вопросы — ее мало (в основном это булки, десерты) и кофе очень на любителя. Второй — PRIME (Прайм) как модель с готовой едой — ее много, она разная, она свежая, и это удобно — прийти и взять готовое. Но у них невкусный кофе, потому что это потоковая история — автомат как в офисе, и совершенно не сидится (это заложено в модель), — встречу там не проведешь... И есть наш франчайзер — без еды и посадки, который совершенно замечательно готовит кофе и нас научил это делать. Я хотел эти 3 концепта соединить — чтобы было место, где можно сидеть работать и где можно встречу проводить, чтобы там была понятная, вкусная, свежая еда и чтобы там был хороший кофе.

— Пока не перешли к дню сегодняшнему и перспективам, расскажите про ваших партнеров. У вас еще два партнера — как они подобрались? По какому принципу вы сошлись?

— Мой основной исторический партнер — Назим Зейналов. Мы учились вместе в ВШБ МГУ, ну и как-то вместе все четыре года мозговали на тему «своего» бизнеса, — в этом мы совпали. Второй партнер — скорее такая медийная роль — Александр Гудков (экс-лидер команды КВН «Федор Двинятин», соавтор шоу «Вечерний Ургант») — знаете?

— Конечно. А как вы с ним познакомились?

— В прямом смысле слова на сцене познакомились — я в КВН играл несколько лет. Мы огромное количество публикаций получили, благодаря ему (сама пресса звонит и говорит: это вы барбершоп, где Гудков совладелец?). Соцсети тоже используем, когда нужно. В самом начале мы перестригли весь Первый канал — от осветителей до Урганта, тогда Саша затащил к нам всех. Когда Ургант подстригся и выложил фотографию, взрыв был абсолютный. В то время это работало. Тогда коммерческих аккаунтов в Инстаграме было очень мало, были в основном люди, — если заходил и видел что-то красивое, интересное, — тогда это еще удивляло. Сейчас барбершопов стало уже совсем много — около дома, около работы... С ростом, понятное дело, труднее развивать. Сей-

час такой взрыв повторить невозможно. Тогда мы на этом очень хорошо выехали, благодаря Саше.

— Ну и расскажите: вот случился карантин — что вам пришлось делать?

— В Finch — практически ничего. Мы работали все это время навынос, на доставку (с Яндекс.Еда и Delivery Club успели интегрироваться). Это скорее благотворительность была с моей стороны для ребят, чтобы не потеряли работу. И плюс, если какие-нибудь 10–15–20 человек есть, которые рядом живут и заказывают, — чтобы, когда мы откроемся заново, они помнили, что у них есть место, куда можно пойти. Мне хотелось оставить хотя бы иллюзию того, что мы работаем и все нормально. Конечно, прямой убыток 2,5 месяца...

— Вы из других бизнесов деньги перекладывали?

— А все три бизнеса встали.

— Вы попали в список особо пострадавших отраслей?

— Да, все три.

— Какие-то предпочтения с этого есть?

— Есть необходимость со стороны арендодателя предоставить рассрочку по аренде, но это такая история... Я очень не люблю рассрочки, потому что все равно придется отдавать. Как особо пострадавшим — по указу — арендодатель может скидку дать, но это право, а не обязанность. Где помещением владеют люди, физические лица, — там все в порядке, там мы со всеми договорились так или иначе (до 50% у нас скидка). А где большая девелоперская компания, где никогда в жизни не выйдешь на заинтересованного человека... Вот сидит передо мной генеральный директор и гово-



рит: «Андрей, я вас понимаю, но акционер сказал не давать скидок». Ну и все.

— **А от кого-то на посткарантинный период вы добились скидок?**

— Здесь (Finch Coffee) — да, я со скидкой живу еще 2 месяца после «открытия». И по залу кроссфита мы можем вести переговоры, потому что это большой объект, с ним сложно работать, обслуживать его, и туда сложно будет кого-то найти, и арендодатель это понимает.

— **Что было основной головной болью в период самоизоляции?**

— Я все 2,5 месяца провел в этих переговорах с арендодателями, в официальных письмах.

— **А сотрудники как себя повели?**

— А у них альтернатив не было. Все спрашивают: «Как вам удалось всех сохранить?» А куда им было уходить, если все закрылось? Людям, которые на зарплате, мы, конечно, платили, — усеченную, урезанную, но платили. А мастера барбершопов на сдельной оплате — мы им просто объясняли: мы сейчас работаем для того, чтобы тебе было куда вернуться, чтобы у тебя была работа в июне... На этом все споры о каких-то выплатах заканчивались.

— **Сейчас все ваши три бизнеса работают. По ощущению — кто из них в более успешном состоянии? С кем будет больше хлопот?**

— Самый стабильный — барбершопы, — это бытовая услуга. Можно перестать ходить в зал, можно перестать пить кофе где-то вне дома, но стрижься ты не перестанешь, жена так не подстрижет. Реальный звонок адвоката во время карантина: «Ребята, меня вчера подстригла жена, а у меня завтра суд... Можно приехать сейчас, пожалуйста, кто-нибудь?» На парикмахерские спрос был просто невероятный, когда мы открылись. Обычно у нас такой спрос 3–4 дня перед Новым годом, в последние дни, когда никто не хочет нестриженным войти в новый год. Сейчас таких было 3 недели. В общем, парикмахерские самые стабильные. Потом зал. Потом кофейни.

— **Кроссфит-зал как себя сейчас чувствует? Вы работаете? Знаю, что вы сдавали напрокат оборудование во время самоизоляции.**

— Да, мы сдали в аренду тяжелое оборудование — то, что нельзя купить самому в магазине. Все тяжелое раздали — гребные тренажеры, велосипеды. И даже гири.

— **Вас это спасло?**

— Скорее нет, чем да. Все собрали назад и сейчас работаем.

— **А судьба кофейен?**

— Наши кофейни в спальнях районах чувствуют себя хорошо — там есть люди. В худшей ситуации Finch Coffee на Большой Серпуховской. Здесь я в такой ловушке оказался, потому что бизнес-центры, ради которых я размещался, — они абсолютно пустые стоят, редко заходит кто-то

оттуда, и люди до сентября, как и студенты Плехановского университета рядом, отпущены. Сейчас буду еще один Finch на Лесной открывать — надеюсь, что там он будет лучше себя чувствовать.

— **Но Лесная — это ведь тоже офисы?**

— Да, но их там намного больше. И жилой массив побольше. И место прямо по дороге в Депо — будем людей отлавливать. Конечно, если человек идет и у него есть время, он хочет съесть что-то интересное и вкусное, — он пойдет в Депо, и его ничем не заманишь. Но, если человек там работает, и ему нужно быстро перекусить и выпить

кофе, и ему совершенно не до Депо, — мы этот вопрос решаем. Если этот формат хорошо себя покажет, то буду меняться в эту сторону. А здесь аренда очень большая, и если пассажиропоток не восстановится... Буду смотреть, что здесь будет в сентябре, и принимать решение.

— **С каким «багажом», с каким опытом вы выходите из этой ситуации? Что будете предусматривать, открывая следующие бизнесы?**

— Я внимательно буду относиться к арендодателю, к его истории, к тому, как он работает с партнерами. Конечно, хочется сказать, что буду избегать больших девелоперов, но это невозможно...

— **Но вы оптимистично относитесь к тому, что будет?**

— Реальность показывает, что не оправдались никакие из пессимистичных прогнозов про поведение людей после выхода из самоизоляции.

— **Кроме арендодателя — про что еще будете думать, открывая следующий бизнес?**

— Я не пережил каких-то серьезных изменений в чем-то, про что можно было сказать: ясно, такого больше не делать. Наверное, просто мы с финансовой подушкой подошли к этому кризису, — у меня партнер очень осторожный. Я больше за то, чтобы деньги доставать и вкладывать дальше. А он вот это — «мало ли что...». Благодаря этой его опасливости...

Впервые за 7 лет я с ней согласен, она пошла на пользу — потому что аренду нужно было платить и все остальное, а прихода не было.

— **А были ли какие-то озарения про персонал?**

— Если честно, нет. Мы делали, все, что можно было, на своем месте. Связывали клиентов с мастерами, ребята ездили по домам стричь. Мы не заработали ни копейки, фактически отдали свою базу, за 7 лет наработанную, ребятам. Еще была программа: 12 человек мы сделали безработными — кто хотел, и я помог им получить пособие по безработице. Сам занимался этим вопросом, сам готовил все бумаги, все приказы.

— **Почему вам это было важно?**

— Потому что люди без денег остались. А я чувствовал личную ответственность перед людьми. Так воспитан. Многие наши сотрудники вошли



в карантин, не имея ничего, кроме съемной квартиры, за которую тоже надо платить. И нам было важно хоть что-то для них придумать. Поэтому мы и в зале тренеров отпустили, чтобы они тренировали за деньги сами, хотя многие клубы продавали онлайн-тренировки через себя. Мастера ездили стричь. Весь персонал в своем Finch Coffee я сохранил. Они работали, выручка была 5–6 тысяч рублей в день, это не окупало даже операционных расходов дня (ставки повара и бариста), не говорю сейчас про аренду даже.

— **Такое ощущение, что ответственность за людей для вас — это не обязанность, это ваше естественное какое-то состояние. А с вашими партнерами это все было согласовано?**

— Кафе Finch Coffee мое, я здесь один. А в остальных бизнесах — конечно. Мы согласовывали штатные позиции,

какой будет размер выплаты. Но то, что она будет, — это было само собой разумеющимся.

— **А что дальше? Какие планы?**

— Сложно что-то планировать сейчас...

— **А мечта?**

— Мечта — ресторан. Большой, настоящий ресторан. Вот это все — эксперименты пока. Понятно, что деньги зарабатываются сейчас в онлайн. И с меньшим риском, и с меньшими инвестициями. Наверное, для предпринимателей совсем современной формации это не очень разумно. Но просто я — в этом. И мне это нравится. Я уже в этом смысле — какой-то старой школы. Я не смогу чипы разрабатывать, привозить, продавать... Мне нужны люди. Мне нужно видеть их, их эмоции, от того, что они покупают, пробуют, делают... ✨

Беседовала Любовь Горбунова

Арендодатели и Гулькин нос

Это далеко не первый кризис, который нам приходится переживать. И, несмотря на то, что каждый из них имеет свою специфику, есть в них и много общего. Общим всегда, например, было поведение арендодателей. Их первая реакция поначалу — дружно упираться в существующие договорные условия, которые по причине кризиса объективно не могли исполняться большинством арендаторов. А потом арендодатели, быстро или не очень, начинали расслаиваться на три основные категории — сообразительных, недалеких и «раскормленных».

«Сообразительные» оперативно начинали договариваться с арендаторами и делали все возможное, чтобы сохранить с ними отношения на перспективу. Меняли долларовую оплату на рублевые контракты. Фиксированные ставки на проценты от оборота. Давали отсрочки платежей и соглашались на короткие каникулы. Исходя при этом из позиции «мы все сидим в одной лодке».

«Раскормленные» в этих ситуациях отказывались что-либо менять и спокойно смотрели на то, как арендаторы один за одним покидают помещения. Главная причина такого спокойствия, как правило, состояла в том, что у этих арендодателей имелся другой, более мощный источник доходов, и владение недвижимостью было для них скорее страховкой «на всякий случай». Поэтому пустое помещение — ну и пусть постоит. Карман особенно не тянет...

Кстати, «сообразительные» арендодатели, для которых именно арендный бизнес являлся основным источником доходов, про то же самое говорили между собой: «Нет ничего дороже простаивающего помещения...»

Ну и, наконец, последняя категория — арендодатели, которые по природе своей относились к тем, у кого арендный бизнес тоже был единственным источником доходов. Но которые, ощущая на себе давление собственных кредитных обязательств, расходов по содержанию зданий, налогов на имущество и зарплат сотрудников, искренне не могли понять: как это так можно опускать арендные платежи, и самому не то что не получить прибыль, а еще и в убытки попасть!

Поэтому они начинали жестко давить на арендаторов, требуя сохранения статус-кво, досрочных выплат, блокировали их офисы, отключали электричество и т.п., то есть — вели себя подобно пресловутому советскому управдому из знаменитых кинокомедий. Или, иначе, на языке бизнеса — не видели ситуацию дальше своего носа. Который к тому же, как у пресловутого Гульки, не отличался особенной длиной.

Интересный побочный эффект позиции этих «недалеких» арендодателей состоит в том, что он стимулирует предпринимателей более активно вовлекаться в обычно нелюбимую ими общественную деятельность. Ассоциации предпринимателей, даже дремавшие до сих пор, начинают обращаться во все возможные инстанции с призывами воздействовать на арендодателей. Буквально «на равном

месте» создаются новые альянсы и объединения, как, например, — новая ассоциация ресторанов, которая затребовала у своих арендодателей безусловного перехода в период кризиса на жанр «процент от оборота», договорившись между собой о том, что в случае отказа ни один из участников альянса в течение года не встает со своим бизнесом к такому арендодателю. И, много ли, мало ли, — таких участников соглашения только в Москве оказа-

лось больше полутора сотен, и владеют они в совокупности полутора тысячами ресторанов разного уровня. И к ним тут же присоединились рестораторы Питера. И другие предприниматели, глядя на эту историю, также думают — а нельзя ли использовать их опыт?

Теперь два слова об отличии кризисов. Уже понятно, что если ранний из них наносил главный удар по финансовой системе, другой — по промышленности, третий — по импортерам, то этот более всего катится по костям малого и среднего бизнеса. То есть тех, кто и составляет основную массу арендаторов.

Понятно также, что вирусная атака и «как-бы-карантин» подвигли множество предпринимателей к переносу своей деятельности в виртуальную цифровую среду, что принципиальная по-



требность в офисах существенно ослабла и совершенно однозначно будет реструктурирована в послекризисный период.

Это не считая того, что только неизвестной доле существующих предприятий удастся выжить. И пока малый и микробизнес народится снова, пройдет время, которое пустующему арендодателю тоже нужно пережить.

Как и обычно в кризис, главный рецепт, установленный поколениями предпринимателей во всем мире, — «кэш из э кинг», «денежный поток — во главе всего». Пусть хилый, пусть жидкий, но если он есть — есть шанс на «перемогу». Требовать от других играть по правилам мирного времени, когда кругом рвутся снаряды, — это, мягко говоря, быть слишком идеалистом.

Если выглянуть чуть дальше кончика носа, то можно увидеть одну простую и очень базовую вещь. Бизнес —

это не просто люди, которые делают какое-то дело. Здесь все достаточно понятно. При всем цинизме «Сегодня эти люди, завтра — другие», «Бабы новый бизнес нарожают». Но бизнес — это не просто люди, а сложная система отношений. Большинство из которых нарабатывается годами, в которых проверяется надежность и эффективность партнерства. Именно эта система связей может быть разрушена сегодня и сильно видоизмениться завтра. Да, придут новые люди. Но они будут вырабатывать новые связи, строить новые бизнес-процессы, подходящие для новых условий. И, как кажется, арендодателям тоже придется немало покрутиться, чтобы вписаться в это новое. И тем, кто действовал гибко в кризисе, возможно, будет легче сделать это. ✨

Евгений Емельянов

Макроэкономические последствия пандемии COVID-19

Пандемия COVID-19 повлекла за собой глобальный кризис в области здравоохранения, не имеющий прецедентов в памяти живущих поколений. Для сдерживания распространения вируса и спасения людей правительства многих стран мира ввели жесткие меры. Деятельность во многих отраслях была полностью прекращена, мобильность и поездки ограничены. Эти меры позволили замедлить распространение инфекции и сократить число погибших, однако они привели к значительным экономическим потрясениям и потере рабочих мест. В настоящее время мировая экономика переживает самую глубокую рецессию со времен Великой депрессии 1930-х годов, когда во многих странах ВВП сократился более чем на 20 %, а безработица резко возросла.

Экономические перспективы на сегодня остаются неопределенными. С ослаблением чрезвычайного положения постепенно сокращаются масштабы мер по ограничениям свободы передвижения. Увеличивается объем выпускаемой продукции, несмотря на частичное сохране-

ние мер сдерживания (например, многие международные границы пока закрыты). Восстановление, скорее всего, будет медленным и может быть прервано еще одной вспышкой коронавируса. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) рассматривает 2 равновероятных сценария для каждой страны и экономики: один — при котором вторая вспышка заболевания произойдет к концу этого года (Группа А), и альтернативный — при котором вторая вспышка заболевания будет предотвращена (Группа В). При реализации сценария «двойного удара» мировой ВВП, по прогнозам, снизится в текущем году на 7,6 % и останется значительно ниже докризисного уровня к концу 2021 года. При реализации сценария «одинарного удара» мировой ВВП снизится в текущем году на 6 %, но к концу 2021 года практически вернется на докризисный уровень. Тем не менее во многих развитых странах к 2021 году рост реальных доходов на душу населения может снизиться до уровня 2015 года и даже ниже.

	В среднем, 2012–2019	2018	2019	2020	2021
А. Сценарий «двойного удара»		%			
Рост ВВП		К предыдущему году			
Мир	3.3	3.4	2.7	-7.6	2.8
<i>G20</i>	3.5	3.6	2.9	-7.3	3.1
США	2.4	2.9	2.3	-8.5	1.9
Евросоюз	1.6	1.9	1.3	-11.5	3.5
Япония	1.0	0.3	0.7	-7.3	-0.5
Китай	7.0	6.7	6.1	-3.7	4.5
Индия	6.8	6.1	4.2	-7.3	8.1
Бразилия	0.0	1.3	1.1	-9.1	2.4
Уровень безработицы	6.7	5.5	5.4	10.0	9.9
Инфляция (Дефлятор потребления населения)	1.6	2.4	1.9	1.1	1.0
Баланс бюджета (% ВВП)	-3.6	-2.9	-3.3	-12.7	-9.2
Рост мировой торговли	3.3	3.9	1.1	-11.4	2.5

	В среднем, 2012–2019	2018	2019	2020	2021
В. Сценарий «одинарного удара»	%				
Рост ВВП	К предыдущему году				
Мир	3.3	3.4	2.7	-6.0	5.2
<i>G20</i>	3.5	3.6	2.9	-5.7	5.5
США	2.4	2.9	2.3	-7.3	4.1
Евросоюз	1.6	1.9	1.3	-9.1	6.5
Япония	1.0	0.3	0.7	-6.0	2.1
Китай	7.0	6.7	6.1	-2.6	6.8
Индия	6.8	6.1	4.2	-3.7	7.9
Бразилия	0.0	1.3	1.1	-7.4	4.2
Уровень безработицы	6.7	5.5	5.4	9.2	8.1
Инфляция (Дефлятор потребления населения)	1.6	2.4	1.9	1.1	1.3
Баланс бюджета (% ВВП)	-3.6	-2.9	-3.3	-11.1	-7.1
Рост мировой торговли	3.3	3.9	1.1	-9.5	6.0

Кризис будет иметь долгосрочные последствия для всего мира и экономик отдельных стран. К 2021 году реальные доходы на душу населения в большинстве стран вернуться к уровню 2013 года по сценарию «двойного удара» и к уровню 2016 года по сценарию «одинарного удара». Это может привести к необратимому снижению потенциального объема производства, которое, вероятно, будет сопровождаться более частыми банкротствами и негативными явлениями на рынках труда по мере увеличения продолжительности и масштаба безработицы.

Для противодействия последствиям кризиса необходимо возобновить усилия по осуществлению преобразований, которые способствуют росту производительности и занятости и перераспределению ресурсов между секторами. ✨

Елена Кисель

По материалам исследования ОЭСР «Перспективы экономического развития», июнь 2020 г.

Бизнес-Грабли Клуб

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

18 июня 2020 года состоялась очередная онлайн-встреча участников «Бизнес-Грабли Клуба». Мы продолжаем встречаться в Zoom. 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 5 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 приблизи-

тельных размеров предмета. 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 2 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 portalу 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 zoom-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 мастеровских. 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-Габбли 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?

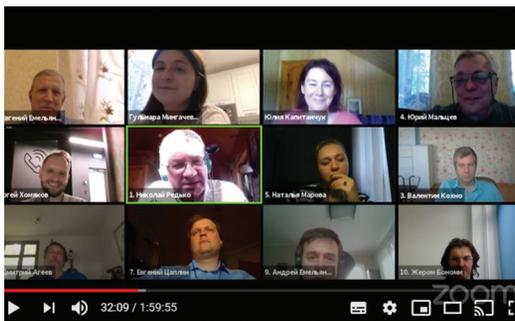
Эксперты также рекомендовали трансформировать портал в реальную биржу. Они поддержали идею сопровождения сделки на портале и идею предложения конечным покупателям типовых решений. Были рекомендации стать агрегатором с большим трафиком и получать доход от инвестиций и рекламы, сосредоточиться на услуге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

Записала Инна Власова



Хороший заместитель должен уметь выполнить работу начальника хотя бы на 70%.

Это позволяет компании не только спокойно переживать форс-мажоры и командировки менеджеров, но и снижает зависимость от персонала и конкретных персон.

Как вы думаете, замы ваших топов смогут прикрыть «если что»? Оценить их личностную и управленческую готовность можно с помощью процедуры **ассессмента**.

Узнать, как это работает, можно по телефону 8 (495) 258-25-02 или e-mail: step@stepconsulting.ru



«Бизнес-Габбли Клуб» — это площадка для обмена опытом бизнесменов разных поколений.

Подробнее о Клубе:
www.businessgrabli.club

Если вы хотите принять участие в наших мероприятиях в качестве спикера, эксперта или стать участником нашего клуба, обращайтесь по адресу:
mgr@stepconsulting.ru

«Самородок русской деловитости»

Так назвал свое исследование, посвященное одному из талантливейших предпринимателей России Александру Васильевичу Чичкину, ее автор — А. С. Кишкин.

Александр Васильевич Чичкин родился в крестьянской семье в селе Коприно Ярославской губернии в 1862 году. Первым примером и наставником для него стал иеромонах Федор Виноградов, занимавший должности казначея и завхоза в Югско-Дорофеевском мужском монастыре, расположенном в нескольких километрах от села. Отец Федор был очень деятельным человеком, и чего только в хозяйстве при монастыре не было! Помимо кухни, трапезной и братских корпусов, на территории монастыря была гостиница, прачечная, школа, большой сад, скотный двор и конюшня, теплица и зернохранилище, а также кузница, квасоварня, мельница. Имелся даже собственный кирпичный завод. Это хозяйство было настроено на обслуживание всего села, в котором проживало 8000 душ, а управлялись с ним всего 23 человека.

Но отец Федор не остановился на достигнутом. Для жителей Коприно он соорудил пристань на Волге, основал вольно-пожарную дружину Императорского пожарного общества, открыл народный театр, несколько школ, две библиотеки, а чуть позже построил первый в Ярославской губернии кинотеатр.

Ребенком Саша часто бывал в монастыре и с удовольствием помогал отцу Федору. Ему было у кого поучиться размаху деятельности и деловой хватке.

Именно отец Федор помог Н. В. Верещагину организовать в Коприно сыроварню, а затем — в 1872 году — открыть на ее базе филиал Едимоновской школы сыроделия. Н. В. Верещагин и его соратник В. И. Бландов не могли не заметитьмышлёного мальчишку, постоянно крутившегося возле иеромонаха. Когда они в 1871 году решили открыть в Тверской губернии школу для обучения детей молочному промыслу, одним из первых ее учеников стал Саша Чичкин. Позже было открыто отделение школы в Коприно, и Чичкин продолжил учиться ближе к дому. В. И. Бландов оплачивал обучение.

Способный мальчик учился хорошо, и после окончания школы он по протекции В. И. Бландова поступил в реальное училище, а потом в Петровскую сельскохозяйственную академию. В процессе учебы Чичкин продемонстрировал блестящие способности, и Бландов решил, что ему нужно продолжить обучение в институте Пастера в Париже. Александр стажировался в пастеровском институте 3 года, в процессе стажировки получил уникальные практические навыки. После выпуска он мог считаться одним из лучших специалистов молочного дела в Европе.

Александр вернулся в Москву, где начал работать в одном из магазинов своего благодетеля. Там он познакомился с доче-

рью В. И. Бландова и спустя некоторое время женился на ней.

После женитьбы Александр мог войти в дело тестя и развивать его, но делать этого не стал. При содействии тестя он получил беспроцентный кредит и в 1888 году открыл свою молочную в доме 17 на Петровке в Москве. Это было новое слово в молочной торговле: в лавках в то время

продавался только сыр, а остальные молочные продукты можно было купить на рынке у крестьян. Чичкин же создал специализированный молочный магазин.

Еще во Франции он осознал, как важно правильно организовать поставки и отбор продукта. И полученные знания и опыт он полностью применил в своем магазине.

Поставщики быстро поняли, что обмануть Чичкина невозможно, и очень скоро перестали пытаться это делать. Некачественные продукты предприниматель не брал или возвращал.

Для персонала также были установлены жесткие правила: тот, кто не поддерживал идеальную чистоту или плохо обслуживал покупателей, легко мог потерять работу. Уборщиц в магазине не было: сотрудники должны

были поддерживать чистоту помещения своими силами. А чтобы подчеркнуть порядок и чистоту, в оформлении магазина использовалось много белого цвета — потолок, окна, двери, прилавки, плитка на полу и стенах, форма приказчиков были белыми.

Вот как описывали это очевидцы: «Все помещения с пола до потолка ежедневно мылись специальными резиновыми щетками, раствором мыла и соды, после все смывалось из шлангов чистой водой. Все металлические части — дверные ручки, кронштейны — начищались как на военном корабле. Выполняли эту работу сами рабочие после разлива молока».

Чтобы показать покупателям, что в магазине продаются только наисвежайшие продукты, также был выбран оригинальный ход. Каждый вечер перед закрытием магазина непроданное молоко выливали в канализацию на глазах у изумленных прохожих. Вскоре в магазин Чичкина потянулись люди: одни — сделать покупку, другие — взглянуть на невиданные новшества.

Некоторые исследователи указывают, что В. И. Бландов пытался прибегать к недобросовестной конкуренции в отношении бизнеса зятя. Так или иначе, начав жесткую конкуренцию с тестем, Чичкин втрое увеличил число московских магазинов и открывал их напротив бландовских, дверь в дверь. На пике противостояния предприниматели были примерно равны по силам, но позже Чичкин смог опередить родственника.

Достигнув значительных успехов в продажах, Чичкин принял решение помимо торговли освоить сам процесс про-



изводства молочных продуктов. И приступил к реализации своей идеи.

В конце 1910 года в Москве завершилось строительство молочного завода, лучшего в России и крупнейшего в Европе. Европейские заводы перерабатывали в день от 10 до 30 тонн молока, а завод Чичкина был рассчитан на переработку 100–150 тонн. Современники вспоминали, что закрытие молочной на Петровке, пуск и освоение проектной мощности нового завода на Новорязанской улице было осуществлено в течение одного дня. Руководителю проекта А. Попову в тот же день была вручена премия в размере 5000 руб.

Вскоре завод начал производить творог, сметану, сыры, масла и редкую в то время ряженку. Для реализации производимой продукции Чичкин открывал магазины в Москве, Петербурге, других городах. По сути, им была создана целая империя, которая в 1914 году насчитывала два молочных завода (второй был построен в Одессе), творожно-сметанный филиал, 40 маслозаготовительных станций, 91 магазин (каждый был облицован белой плиткой, а над входом непременно висела табличка «А. В. Чичкин»). В хозяйстве также числились первые в Москве грузовые автомобили (в парке Чичкина их было 36), 8 легковых автомобилей, сотни лошадей. «Молочная империя» Чичкина была не просто известна в России, но знаменита на весь мир высоким качеством производимой продукции — молока, творога, сыра. Для фасовки Чичкин использовал не стеклянные бутылки, как его тесть, а жестяные фляги, на которых была отчеканена его фамилия. Название фирмы «А. В. Чичкин» — и на вывесках магазинов, и на флягах — писалось без твердого знака на конце. Это нарушение грамматических норм использовалось и во всех рекламных текстах компании. Он не признавал «еръ». Подобная позиция вызывала интерес, а название фирмы лучше запоминалось.

«Молочная империя» Чичкина процветала, он стал миллионером. Он стал первым в Москве обладателем великолепного «роллс-ройса», которым управлял сам, заставляя охрану ездить отдельно. Владел также собственным аэропланом «Фарман-7», за штурвалом которого имел обыкновение начинать рабочий день, взлетая на Ходынском поле и делая несколько кругов над Москвой, после чего отправлялся в контору. Имел огромный дом с прислугой. На 1 июля 1917 года основной капитал его фирмы составлял 10 млн рублей, на его предприятиях трудилось 3000 сотрудников, треть из которых работала в Москве.

Брат А. В. Чичкина, Николай, водил дела с революционерами. Александр Васильевич неоднократно давал

ему деньги «на революцию». Он не мешал своим работникам ходить на демонстрации в 1905 году. Мало того, что Чичкин не вмешивался в выступления, — он распорядился завезти в магазины достаточно медикаментов, чтобы помочь раненым и пострадавшим в уличных боях. За это даже был отправлен в тюрьму, правда, ненадолго. Помогал большевикам укрытием: до октябрьского переворота 1917 года прятал у себя революционеров — Молотова, Подвойского, Смидовича и других. Все это помогло ему уцелеть после переворота.

После революции Александр Васильевич несколько лет прожил во Франции, но в 1922 году вернулся в Россию. До 1928 года он был старшим консультантом Наркомата торговли СССР, тесно сотрудничая с А. Микояном. По рекомендации Микояна и Молотова в 1926 году А. В. Чичкина, единственного из бывших миллионеров России, наградили орденом «Знак

Почёта». Даже после ухода на пенсию в 1933 году к нему часто обращались за советами организаторы пищевой промышленности. Во время Великой Отечественной войны он принял участие в разработке технологии выпуска молочных продуктов при меньшем расходе сырья. В 1942 году в связи с 80-летием со дня рождения ему было присвоено звание «Ударник третьего пятилетнего плана». В 1944 году Александр Васильевич давал рекомендации по развитию молочного животноводства и производства в Средней Азии. За эту работу его поблагодарили И. В. Сталин и А. И. Микоян в телеграмме 9 мая 1945 года. Скончался Александр Васильевич в 1949 году. Похоронен на Новодевичьем кладбище.

Александр Васильевич Чичкин был яркой и незаурядной личностью. Современники отмечали его острый ум, предприимчивость, коммерческое чутье и упорство. Он стремился первым попробовать все новое — и в жизни, и в бизнесе. Ничего не боялся, обожал эксперименты, новые впечатления, высокие риски. И именно эти качества позволили простому деревенскому пареньку сначала выстроить огромную бизнес-империю, а затем вписаться в непростую среду первых пятилеток Советской России и добиться в ней успехов и признания.

Р. С. Фото А. В. Чичкина. Очерedy в Молочную Чичкина. Реклама. Материал подготовлен при содействии заместителя директора Музея предпринимателей, меценатов и благотворителей А. Лисицыной



МОЛОКО И МОЛОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ

А. В. ЧИЧКИНЪ.

Москва, Одесса, Киевъ, Харьковъ, Ростовъ на Дону и Екатеринбургъ.

—*—

Въ Москвѣ:
ЦЕНТРАЛЬНАЯ МОЛОЧНАЯ
Петровка, д. № 17. Телефонъ № 723.

Доставна молока и молочныхъ продуктовъ на дома въ своихъ фургонкахъ.

ОТДѢЛЕНИЯ: 1) Уголь, Малой, Шимтевой и Тверскаго бульвара, д. Черинковой; 2) Пречистенка, д. Ошопекаго; 3) у Арбатскихъ воротъ, д. Ромейко; 4) уголь Арбата и Смоленскаго рынка, д. церкви Св. Троицы; 5) Тверская, уголь Грузинской ул., д. Бадожикина; 6) Тверская ул., у Ст. Трубецкая; 7) уголь Грузинской ул., д. Свищицы; 8) Арбатъ, противъ Общества Русскихъ врачей, д. церкви Св. Николая Яковлева; 9) Зубовская площадь, д. Трансильданой; 10) Новинский бульваръ, д. Крутикова; 11) Тверская улица, д. домъ Полякова; 12) Петровка, д. Савостянской; 13) Тверская застава, д. домъ Аристовъ; 14) Мясницкая, Кривоколенный переулокъ, д. Соколова; 15) Орловская, д. Овощниковъ; 16) Поварская, д. Рухмина; 17) уголь Новой Васильевской и Елоховской ул., д. Гроздова; 18) Кудринская площадь, д. домъ Молочныхъ; 19) Славянская площадь (изъ Грузинскихъ), д. Филогенова; 20) Пятницкая улица, д. домъ Саванскаго молотьора; 21) Цѣпной бульваръ, д. домъ Апостольскаго монастыря; 22) Сухаревская площадь, д. домъ Бабасова; 23) уголь Мясной, Дмитровской и Садовой, д. домъ Полякова; 24) Дворянская улица (Подвязки) д. домъ Рыбакова; 25) уголь Пятницкой улицы и Серпуховской площади, д. домъ Щурениныхъ; 26) Калужская площадь, уголь Житкой улицы, д. домъ Савно-Звенигородскаго монастыря.

Въ Одессѣ:
1) Александровская пл., д. Кисловой; 2) уголь Дербасовской и Преображенской улицъ, д. домъ Гуринъ.

Въ Киевѣ:
Крещатикъ, д. домъ Вархоломенко.

Въ Харьковѣ:
1) Торговая пл., д. Фосенко; 2) Николаевская пл., Городекой д. домъ.

Въ Ростовѣ на Дону:
1) Титавитовский просп., д. Шапошникова; 2) В. Садовая ул., д. Илюкова.

Въ Екатеринбургѣ:
Пресельскъ, д. Михалюченко.

СВОИ ЗАВОДЫ: на Кавказѣ, въ Костромской и Ярославской губ.
Адресъ для телеграммъ: Москва, Одесса и проч. города **ЧИЧКИНЪ.**

Елена Кисель



Сервис под COVID-19

Жизнь потихоньку налаживается после серьезной пандемической встряски. Кто-то продолжает не верить, что какая-то угроза здоровью реально существовала, и с облегчением пустился во все тяжкие, как только отменили режим самоизоляции и сняли все ограничения. Кто-то настороженно относится ко всем встречным без масок и перчаток. Все мы разные. Но как бы мы ни относились к происходящему, нам еще долго жить в измененном и продолжающемся меняться от пандемии мире.

Как меняется сервис и клиентские ожидания от сервиса

На первый план выходит безопасность. Безопасность клиентов и линейного персонала. И появляется очень много нюансов. Обслуживать ли клиента, если он без индивидуальных средств защиты? Вроде бы логика жанра подсказывает положительный ответ: человек принес в компанию деньги. А если он чихает, и из-за него торговую точку покинули другие клиенты, и сотрудники нервничают, ищут предлог избежать взаимодействия? Не всегда можно полагаться только на здравый смысл клиентов и сотрудников.

Если в торговой/сервисной компании есть горячая линия или любой выделенный канал сбора клиентской обратной связи, полезно спросить: «Чувствовали ли вы себя в безопасности во время посещения торговой точки и есть ли у вас какие-либо комментарии или рекомендации по вопросам здоровья и безопасности?»

Сервис становится бесконтактным и дистантным. Покупки и другие заказы доставляются курьерами к двери, процесс доставки становится все удобнее, клиента держат в курсе происходящего с помощью смс или push-уведомлений. Все замечательно, но не хватает в этих коротких информативных сообщениях как минимум начального приветствия, минимальной вежливости. Мелочь, но за бесконтактностью и роботизацией есть риск выхолостить человечность.

Необходимость соблюдать дистанцию между клиентами в полтора-два метра вынуждает многие небольшие по площади торговые и сервисные точки организовывать очереди на входе, пропуская по 1–2 человека, когда кто-то из посетителей выходит. Это создает неудобства. И является своеобразным тестом на лояльность клиентов к компании, — время очередей в магазины, казалось, осталось в прошлом. Отношение клиентов к этой ситуации во многом определяется настроением и поведением «регулирующего» на входе. Один улыбчив, что очевидно, несмотря на маску, приветлив, объяс-

няет ожидающим причины задержки, благодарит их за ожидание и благоразумие, подчеркивает безопасность клиентов как приоритет компании, выходящим желает хорошего дня и приглашает возвращаться за покупками, радушно приглашает следующих. Другой равнодушен, скучает, зевает, поддерживает разговоры ожидающих о бесполезности и неудобстве подобных мер, ссылается, что не он эти правила придумал, но должен выполнять. Кто из них работает в вашей компании?

Итак, мы снова в начале пути. 20 лет назад быстрорастущие торговые и сервисные сети разрабатывали и внедряли корпоративные стандарты обслуживания клиентов, чтобы повысить и унифицировать качество сервиса. Российский сервис сделал впечатляющий шаг вперед. Но теперь нужны новые стандарты для новых условий. И две хорошие новости. Уже есть богатый и успешный опыт. И клиенты охотно поделаются своими ожиданиями от сервиса в новых условиях, если их об этом спросить. ✨

Елена Филякова

Из клиентского опыта «тайных покупателей»:

Покупатель: «Очень мало места в зале, люди и продавцы друг другу мешают».

Продавец: «Что вы будете делать утюгом?»

Покупатель: «Я не получила удовольствия от того, что «клешнями вытаскивала» информацию из продавца».

Покупатель: «Консультант основывался на моих пожеланиях, но не уловил нюансов моих потребностей».

Продавец о розовом телефоне: «В легкомысленной форме мощное содержание».

Покупатель: «В продавце была «интеллектуальная холодность программиста»».

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

Выпускающие редакторы номера: Елена Кисель, Екатерина Денисова 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