

igooods: бизнес будущего

У любого бизнеса, который действует масштабно, рано или поздно появляются два вопроса: как контролировать уровень качества работы сотрудников и как сделать, чтобы это было не очень дорого. Особенную актуальность эти вопросы приобретают, когда рабочие процессы многократно повторяются (сотни и тысячи операций в день) и в них вовлекается огромное количество людей. Для многих владельцев бизнесов эта тема становится краеугольным камнем.

В компании igooods, специализирующейся на доставке продуктов на дом, решили сразу все сделать правильно. Своими идеями и опытом их реализации поделился *основатель компании Григорий Кунис*. Он выступил на ежегодной XII профессиональной конференции АСКОНКО «Консалтинг XXI века: будущее в настоящем», а мы, вдохновившись, представили, как могло бы выглядеть его интервью нашему изданию.

— Григорий, вы считаете, что строите бизнес будущего. На чем основана ваша уверенность?

— Наша основная идея и наша основная задача — мы делаем наших клиентов хозяевами всех процессов.

Доставка продуктов — очень интимная вещь. Людям не все равно, чем они накормят себя. И тем более не все равно, чем они накормят детей. Некоторые жены мужьям не доверяют закупку продуктов, тем более тяжело доверить это совершенно чужим людям. Основные наши клиенты — женщины. У каждой много тревог: «Вдруг привезут что-то не то...», «А вдруг закупщик не мыл руки...» и много требований. Поэтому очень важно обеспечить высокое качество предоставления услуги, чтобы завоевать доверие и поддерживать его. Каждая женщина должна оценить, что «действительно, подобрали продукты лучше, чем мой муж и даже я сама, и этим ребятам можно доверять». А поскольку исполнителей много, очень важно обеспечивать стабильное качество на всех уровнях выполнения заказа. Контролировать это своими силами крайне тяжело. Сейчас мы осуществляем порядка 4–5 тысяч заказов ежедневно: преимущественно большие корзины — примерно по 25 наименований товаров. В пандемию было почти 10 тысяч заказов в день. Это огромные объемы с вовлечением тысяч сотрудников ежедневно.

Мы с самого начала задумались о том, как в масштабном бизнесе с большим количеством вовлеченных сотрудников обеспечить стабильно высокий уровень работы.

И придумали сделать клиентов хозяевами всех процессов. Надеюсь, это будет полезно для многих бизнесов.

Во-первых, мы сделали все процессы прозрачными для клиентов. И каждый клиент в режиме реального времени видит, что происходит с его заказом: процесс отражается на экране его телефона.

— Григорий, с этого места, пожалуйста, подробнее. Что именно видит клиент в мобильном приложении?

— Исполнение клиентского поручения по заполнению холодильника разделено на два этапа. Первый этап выполняет так называемый персональный закупщик. Его задача — быть руками нашего клиента. Это, собственно, исполнение тех действий, которые сам клиент сделал бы, придя в супермаркет: сбор нужных товаров с полок магазина, проверка их качества, сроков годности, товарного вида, температурного режима и прочее. От него зависит, чтобы огурцы были не жухлые, яйца действительно свежие, йогурт соответствующего вида и качества, и сроки годности не заканчиваются. В задачу персонального закупщика входит собрать все товары, упаковать с учетом температурных режимов, товарного соседства и подготовить все к доставке.

Клиент при этом видит конкретного исполнителя. Это не какой-то абстрактный человек, который выполняет его поручение по подбору продуктов в супермаркете, а конкретный человек с именем. Клиент видит его фотографию и даже может ему позвонить напрямую из приложения. Это внедряет личную ответственность исполнителя перед клиентами.

На втором этапе подключается курьер, который берет подготовленный заказ и доставляет до двери клиента, передает в руки заказавшему человеку. Этот процесс вместе со сменой статуса заказа тоже отражается в приложении. Клиент видит все шаги и движения по заказу в онлайн-режиме: как его товар по заказу падает в корзину; замену продуктов; отсутствие продуктов; смену статуса заказа; доставку товара.

И самое главное: исполнители — персональные закупщики и курьеры — видят, на кого они конкретно работают. Для них клиент — тоже не абстрактный человек.

— Два исполнителя для одного заказа — это правило?

— Да. Это всегда два этапа. Одна из причин такого деления в том, что психотип человека, который занимается сборкой заказов, от-



личается от психотипа курьера. Другая причина — на первом этапе могут быть и парни, и девушки, потому что здесь нет серьезной весовой нагрузки. Курьеры — всегда парни, потому что средний вес заказа 25 кг. Наши заказы — это обычно большая закупка впрок — забить холодильник плюс большие упаковки стирального порошка, например.

— **Прозрачность процессов и персонализация исполнителей — мощные инструменты контроля качества.**

— Да, через внедрение личной ответственности. Но ее нужно и постоянно поддерживать. Мы это делаем, прежде всего через оценку клиента за каждый заказ. После получения заказа клиенту сразу приходит просьба и предоставляется возможность оценить работу исполнителей. Обратная связь от клиентов — поглаживание или критика — прилетают немедленно. Почему это важно? Мы — существа социальные, нам важно чувствовать себя вовлеченным в нечто, что социально приемлемо, и хотим получать социальные поглаживания: высокую оценку нашей работы, благодарность. Это приятно. И важно это осознавать, чтобы потом можно было семье, друзьям похвастаться: я работаю в такой конторе, где меня постоянно хвалят. Или если я расслабился, мне сразу укажут на это: «что ты мне положил творожки, которым осталось 2 дня срока жизни, не надо так делать, не постарался ты сегодня». Это важно, потому что большинство людей рано или поздно расслабляются: в семье что-то произошло, голова болит... Реакция на это через клиентскую обратную связь тут же прилетает. И в тонус входит мгновенно. Поэтому нам не нужно много усилий, чтобы людей вернуть в нужное русло качественного сервиса. Обратную связь — в основном позитивную — дают примерно 30–35 % клиентов, то есть мы получаем несколько тысяч отзывов каждый день. Это безумно мощная машина, чтобы держать сотрудников в тонусе. Нам нужно только правильно реагировать на эксцессы, которые возникают. И либо дообучать людей, либо иногда заменять их, если они плохо реагируют на сигналы от клиентов. Работаем с узким потоком эксцессов, а не со всем потоком тысяч людей.

Тот факт, что совершение сотрудником любого действия в системе оцифровано, обеспечивает контроль

на всех этапах. Но можно не только контролировать, но и сравнивать людей друг с другом. У кого какие KPI, у кого какие показатели. Это позволяет контролировать не только нам, но и клиенту на всех этапах производственной цепочки.

Мы создали модель P2P для персональных закупщиков. Мы не открыли Америку, но посмотрели, кто что делает в мире, в разных странах. И просто грамотно внедрили для наших конкретных задач. Я считаю, что все ноу-хау — правильно скомбинировать и правильно скомпоновать известные вещи. Наш персональный закупщик видит в режиме онлайн результаты своей работы за месяц: заказы, смены, скорость своей работы, свои финансы. Так мы вводим персональных закупщиков в режим мини-предпринимателей: когда не мы их работодатели, а работодателем является их клиент — тот, кто непосредственно делает заказ. Чтобы они чувствовали, что работают на клиента, а не на нас. И они видят на своем планшете в своем личном кабинете, как зарплата поступает от каждого конкретного клиента к ним в копилку в режиме онлайн. Как изменяется их КПД и заработок. Тоже очень мощный инструмент.

Предпринимательский дух очень правильные вещи формирует: я хозяин себя, своего положения, своей работы, — формирует личную ответственность. Дух ответственности повышает общую культуру исполнения заказов. Сотрудники чувствуют ответственность за самих себя, за свои финансы.

— **Может ли заказчик выбрать себе закупщика?**

— Нет. Но мы стараемся как раз, чтобы уровень сервиса не зависел от исполнителя.

— **В B2B мечтают научиться управлять всей цепочкой поставок (supply chain management). Вы это сделали в B2C. Это революция.**

— Мы пошли дальше и подсказываем клиентам, за что нас можно критиковать или критиковать конкретного исполнителя, если он совершил отступление от этих стандартов. Мы подсказываем клиентам, что надо от нас, от персонала, требовать. На сайте размещены пояснения:

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию
«SDI Media»
с 7-летием!**



**Компанию
«Blackwood»
с 29-летием!**

Компанию «Вымпелком» с 27-летием!

- ◆ как работает компания,
- ◆ в каком виде должен быть доставлен заказ, как должен быть упакован заказ, когда он приезжает к клиенту,
- ◆ каковы стандарты сборки и упаковки: обеспечено товарное соседство, соблюдены температурные режимы,
- ◆ толерантность к критике: комментарии запрещено удалять кому бы то ни было. Есть 2–3 человека в компании, которые могут это сделать, удаляют только оскорбительные, уничижительные вещи, нецензурные выражения, если кто-то позволяет себе выйти за рамки социально приемлемых вещей. Все остальные комментарии оставляются. Толерантность к критике — важный фактор для создания нужной атмосферы.



Главное — сделать из критики правильные выводы, даже если это сугубо личная оценка. Мы как раз показываем, что будем работать с такими вещами.

— Знакомство клиентов с корпоративными стандартами — это в том числе и гарантия для клиентов согласованного уровня качества предоставления услуги (SLA)?

— Да, конечно.

— Благодаря своим идеям в лице клиентов вы совершенно бесплатно получили тысячи очень требовательных и внимательных контролеров там, где контроль — один из самых затратных процессов. Сделали контроль простым для клиентов и работников.

— Мы используем еще один дополнительный стимул для качественной работы исполнителей — чаевые.

Помимо оценки для клиентов это возможность награждать денежным эквивалентом человека, который по-

старался для них. «Сегодня шикарные помидоры для меня подобрал, вот тебе спасибо за это». Это стимулирует сотрудников стараться. Не просто хорошо свою работу делать, а стараться, потому что получают за это дополнительное вознаграждение. Таким образом тоже поддерживается культура качественного обслуживания. Дальше мы продвигаем это в нашей системе: кто уже много чаевых получил? — вот эти люди, у них не только отличные оценки, они еще и лишние деньги заработали. Потому что они молодцы, потому что они поработали очень хорошо для своих клиентов. Поощряем общую культуру движения вверх.

— Где еще могут работать ваши идеи?

— Эти идеи могут работать в любом бизнесе, в любых сферах. Это просто инструмент, который надо грамотно настроить и при-

менить. Сделать только дизайн удобным и логичным для клиентов и можно использовать везде. Мы — моя команда и я — идеологи создания горизонтальных связей и плоской структуры. И еще пример, чтобы лучше понимать, какова может быть экономия на масштабах. У нас в какой-то момент на весь Петербург, где работало больше 600 человек, было всего 2 управленца, которые в основном занимались вводом нового персонала. Все остальное делалось за счет естественного контроля со стороны клиентов. Эти горизонтальные связи можно выстраивать почти в любом бизнесе. Надо только решиться. Получите много плюсов. Прежде всего с точки зрения экономики.

— Как вы планируете развиваться?

— Мы хотим развивать свой сервис как управление бытом, управление домашним хозяйством. Мы считаем, что основной наш клиент — женщины, у которых есть дети. Для них дом — это вторая работа, очень немаленькая нагрузка. И мы свою миссию видим в том, чтобы помогать в этом — подключать разные сервисы, которые облегчат им жизнь. Не хотим звучать кощунственно, но быть лучше, чем муж в таких вещах. Пусть муж лучше занимается женой, а не вещами, которые можно переложить на нас.

В ближайшее время мы хотим дополнить существующие продуктовые заказы лекарствами, зоотоварами, другими товарами, которые тоже могут легко заканчиваться.

— Какова модель расширения вашего бизнеса?

— Сейчас наш бизнес присутствует в 35 городах. При этом почти 30 городов появилось за последние 4 месяца. Ищем инвесторов, потому что хотим пойти на зарубежные рынки, — для этого нужны деньги. На многих рынках это пустая ниша пока. Очень хорошо этот бизнес развит в Штатах, Великобритании, Китае, Южной Корее, но на большинстве рынков это зачаточный бизнес. И у нас в России — тоже в зачаточном состоянии.

— Получается, с одной стороны, у вас очень технологичный бизнес и такой человеко-ориентированный, с другой стороны. ✨



ТОЧЕЧНЫЙ ПОДБОР

Компания «Точечный подбор» поможет найти менеджеров высшего звена для вашего бизнеса.

Результаты показывают: наш опыт работы в консалтинге и понимание бизнеса помогают добиться высокой точности попаданий в максимально сжатые сроки.

Обращайтесь по тел.: 8 (495) 258–25–02

e-mail: epk@tochpodbor.ru

Записала Елена Филякова



ШАГ

Медовое раздолье Медовых королей

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

Медовая история

Пасека «Медовое раздолье» находится в Пермском селе. Ее история началась с увлечения пчелами одного из сельских жителей — Масалкина Сергея Евстафьевича, который в 1965 году приобрел 30 ульев в местном совхозе, а к 1990 году увеличил количество пчелиных семей до 120. Сергей Евстафьевич продавал мед на Центральном колхозном рынке, где за глубокие познания в пчеловодстве и искреннюю любовь к делу его называли Медовым королем.

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

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

Знак качества

Сейчас пасека «Медовое раздолье» — самая крупная в Пермском крае, на ней живут и работают более 600 пчелосемей. Юлия помогла Василию воплотить давнюю мечту — открыть свой медовый магазин. Освоив новые для себя профессии продавца, маркетолога и дизайнера, Юлия взяла на себя заботы о сбыте меда. Она продает мед не только в магазине, но и через интернет. У пасеки есть сайт, странички в социальных сетях — любой человек из любого региона может заказать в «Медовом раздолье» настоящий «правильный» липовый, цветочный, дон-

никовый и гречишный мед и разные медовые вкусы — мед с орехами, мед с пергой.

Не имея никакого опыта, но придерживаясь твердых намерений делать все по правилам, Юлия организовала сертификацию производства, получила паспорт пасеки и теперь следит за тем, чтобы все нормы строго выполнялись. В «Медовом раздолье» внедрена система пищевой безопасности ХАССП. Пчелы сдаются на анализы ежегодно, вся продукция — мед, перга, воск — проходит специальные проверки. Помещение и все применяемые механизмы также регулярно инспектируются на соответствие санитарным нормам.

Мед достается очень нелегко. Чтобы работать на пасеке, нужно очень любить пчел и свое дело. Пчелы — это жизнь, они не только делают мед, но и опыляют растения, помогают им размножаться и выживать. Мечта Юлии — организовать курсы для пчеловодов, где они с мужем смогут

поделиться опытом «Медового раздолья», чтобы помочь предотвратить массовую гибель пчел.

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

Мед как вино

Эксперты «Бизнес-Габри Клуба» не первый раз встречают настолько увлеченных своим делом предпринимателей, но каждый раз горящие глаза молодых бизнесменов вызывают восхищение и, конечно, желание помочь, хотя бы советом. В этот раз рекомендации экспертов стали полноценными консультациями.

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

На сайте «Медового раздолья» и в магазине, по мнению экспертов,



обязательно должна быть информация о династии пчеловодов, о продолжении давних традиций, но с новейшими технологиями. Сочетание старых пронижененных фотографий и онлайн-видеокамер с пасеки, размещенных на стенах магазина, будет тому подтверждением.

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

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

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

Записала Анна Стус

Финдир. «Главный по тарелочкам»?

Мы с коллегами работали более чем с тремя сотнями бизнесов. В сумме в этих бизнесах мы встречались с тысячами людей. В основном это, конечно, руководители. Руководители разных рангов: от старшего в группе из трех человек до генеральных директоров федеральных бизнесов. Нередко видели «трагические несовпадения» точек зрения и подходов топ-менеджеров. Трагические и для бизнеса, и для конкретных людей. Но ситуация с первым лицом финансового блока — особенная.

Финансовый директор — это действительно один из ближайших помощников Генерального директора. Роль и статус (да и функциональные обязанности) Финансового директора предполагают, что ему до всего есть дело, что он должен оценивать выгоду от всего, что происходит или только планируется сделать в бизнесе. При этом Финансовый директор должен быть «альтер эго» Коммерческого директора, Директора по продажам, Директора по закупкам. Эти люди толкают бизнес к новым высотам, к новым горизонтам, к новым объемам продаж, но и к новым затратам. А Финансовый директор — это Доктор «Денег нет», это занудливые «И сколько нам это будет стоить?» вместе с «А сколько мы на этом заработаем?». И вот в борьбе этих Белых и Черных рыцарей, этих Инь и Ян должен выковываться успешный и устойчивый бизнес. В борьбе бескомпромиссной, но конструктивной, где сталкиваются не личные амбиции и психологические комплексы, а различные точки зрения на бизнес, каждая из которых может иметь право на жизнь.

Это классика. В этой идеальной ситуации Финансовый директор — партнер для Генерального директора и точка опоры для Владельцев. И если бы все люди были компьютерами, действующими по алгоритму, то все всегда было бы так и двусмысленностей бы не возникало. Но люди — не компьютерные программы! Поэтому и возникают эти: «Я его подталкиваю» одновременно с «Он меня подставляет». Так как же со всем этим разобраться? Как Финансовому директору выстроить отношения с Генеральным дирек-

тором и с Собственниками? Кто они для него: начальники или партнеры? Кем он должен быть для них: исполнителем функциональных обязанностей или интеллектуальным собеседником по всем вопросам бизнеса?

Как уже было сказано, «стопроцентных» алгоритмов в человеческих отношениях нет. Гораздо лучше срабатывает

использование правил «безопасного поведения». В данном случае безопасность — это защита деловой репутации, возможность достойно ответить на претензии и обвинения. Правила эти выкристаллизовались из нашего опыта работы с бизнесами, из разбора конкретных практических ситуаций.

1. Обеспечить крепкий тыл

Финансовый директор — «глобальный контролер». Это за-

ложено в его роль. Но он еще и функциональный менеджер. Он отвечает за работу финансовой службы: за своевременную и качественную отчетность, за бюджетирование и бюджетный контроль, за проведение оплат, за финансирование и т. д. Прежде чем бросаться искать «сор» в других подразделениях, надо быть уверенным, что в «собственном огороде» все «бревна убраны». Топ-менеджер должен выстроить работу своих подразделений так, чтобы для выполнения рутинных функций его личное участие требовалось бы минимально и только на самых «танкоопасных» направлениях. И совсем другая ситуация, когда Финансовый директор борется за эффективность в работе смежных подразделений на фоне отрицательных аудиторских заключений, больших сумм доначисленных налогов и при росте процентных ставок вследствие несоблюдения кредитных ковенант. Кстати, без хорошо отлаженной отчетности невозможно придерживаться следующего правила «безопасности».

2. Четко держаться интересов бизнеса

Финансовый директор, как и любой другой сотрудник бизнеса, обеспечит себе прочную позицию в любой конфликтной ситуации, если все его действия и предложения аргументируются, опираясь



на безупречные факты: на документы, статистику, показатели, регламенты... «Суёт нос во все» — это одна из задач хорошего Финансового директора. Тут претензий к Финансовому директору быть не должно. Вопросы могут вызывать обоснованность его замечаний и обвинений. Если все «зарабатываем мало», «собирают медленно», «ошибок много», «оборачиваемость не улучшается» иллюстрируются отчетами о достижении целевых значений показателей, сравнением с аналогичным периодом прошлого года, то очевидно, что речь идет не о мелочном сведении счетов с заносчивыми коммерсантами или непочтительными логистами. На кону выполнение бизнес-планов, а возможно, и выживание бизнеса!

3. Оставаться в рамках своей компетенции

Анализ финансово-экономической информации не позволяет делать окончательных выводов. Жизнь многограннее «начислений», «платежей» и «сальдо»! С другой стороны, очень часто возникает соблазн дать оценку, «навесить ярлык», как минимум, «подсказать». Это проигрышная тактика для Финансового директора. Легко можно получить сомнительный авторитет всезнайки. Вместо этого — задавайте вопросы! Дайте коллегам шанс объяснить обнаруженное несоответствие, негативную тенденцию. Сразу будет видно: оправдывается человек или за его делами стоит продуманная позиция. В последнем случае можно соглашаться или спорить с позицией, не конфликтуя на личностном уровне.

И еще здесь же. Даже если на предыдущих местах работы у Финансового директора накоплены богатые

наблюдения (но не опыт!), не надо коммерсантов учить закупать, а складу показывать, что они «размещают неправильно». Это их зона профессиональной компетенции. Сейчас в России на большинстве рынков для успешной конкуренции недостаточно только здравого смысла. Нужно знание и понимание профессиональной специфики, технологий. В лучшем случае Финансовый директор может поучаствовать в рабочей группе по решению проблемы и там предложить ходы, увиденные в других компаниях, или бенчмарк, услышанный от коллег на конференции.

4. Дождаться приглашения

Не важно, в каком стиле управляется бизнес: по армейской иерархии или в модном ныне эджайле. Тот, кто принимает решение о найме, по определению «старше» нанимаемого. Вне зависимости от опыта, возраста, образования и других формальных признаков в «табели о рангах» Генеральный директор и Владельцы «старше» Финансового директора. Как и в личных отношениях, в бизнесе инициатива в изменении дистанции должна идти от «старших». И не всегда они настроены на партнерство.

Правила закончились. Но остались ситуации личного выбора в треугольнике «Собственники — Генеральный — Финансовый», но здесь «заготовленных» ответов и рекомендаций нет... ✨

Владимир Хомутов

Истории российского бизнеса

«Душистый Анри»

В декабре 1900 года Москва провожала в последний путь Генриха Афанасьевича Брокера. Проводы были организованы по высшему разряду, практически все газеты напечатали длинные некрологи. Чем этот человек заслужил такие почести?

Родился он в 1838 году в Париже, в семье парфюмера Атанаса Брокера, владевшего небольшим парфюмерным производством (оборот дела достигал 3000 фр. в год) близ Елисейских Полей. Хотя дела шли достаточно хорошо, но масштаб небольшого предприятия был слишком узким для энергичного и предприимчивого Атанаса. Так что спустя 3 года после открытия своего парфюмерного дела в Париже он оставляет его и уезжает в Филадельфию, где открывает новое парфюмерное предприятие, более масштабное и технически оснащенное, чем производство в Париже.

Через 4 года, сильно соскучившись по Франции, Атанас возвращается в Париж, оставив дело на двоих сыновей — Александра, 16 лет, и Генриха, которому в ту пору было 14 лет. Братья вели дело образцово и в 1856 году, уже в отсутствие отца, получили в Филадельфии медаль за парфюмерные изделия своей фабрики. Так

Генрих Брокер получил свой первый опыт парфюмерного производства.

Возможно, парфюмерное дело в Филадельфии стало бы успешным, но Генрих, унаследовавший энергию и предприимчивость отца, по его совету решил отправиться в Россию. Приехав в Москву в 1859 году, где в то время была сосредоточена практически вся торговля и промышленность, Генрих поступает главным парфюмером и лаборантом на парфюмерную фабрику К. П. Гика, чтобы ознакомиться с местными условиями производства парфюмерных изделий, условиями сбыта и т. п.

В 1862 году он женится на Шарлотте Ревз, дочери бельгийского подданного. Шарлотта получила воспитание в пансионе госпожи Кнолль, считавшемся в то время одним из образцовых учебных заведений, владела несколькими иностранными языками. Ее отец, Томас Ревз, держал небольшой магазинчик хирургических инструментов на Никитской улице. Он любил принимать у себя друзей и заезжих французов и бельгийцев. Легенда гласит, что Генрих, посетив один из званых вечеров Томаса и увидев Шарлотту, был покорен ею с первого взгляда, но ее сердце в то время было занято



известным певцом. Однако Брокер не отступился. На один из домашних концертов он подарил Ревэ корзину восковых фиалок и попросил поставить ее на рояль. Как оказалось, запах фиалок пагубно влияет на связки, и возлюбленный мадемуазель Шарлотты опозорился в тот вечер, несколько раз дав петуха. На этом роман с певцом был завершен.

После женитьбы на мадемуазель Шарлотте Генрих принимает окончательное решение остаться и основать парфюмерное дело в России. Шарлотта, несмотря на иностранное происхождение, имела весьма тесные связи с русскими семьями, большинство ее подруг были коренными москвичками. Томас Ревэ также имел знакомства в среде русских высокопоставленных семейств, в которых в начале своего пребывания в России проживал в качестве гувернера и преподавателя французского языка. Его прежние ученики и их родители охотно заходили к нему в магазин, просто навестить своего прежнего друга и учителя и поговорить с ним. Удачная женитьба принесла Г. Брокеру новые связи, открыла новые возможности.

После истечения срока контракта с купцом 2-й гильдии К. П. Гиком, на фабрике которого Генрих работал, он решил открыть собственное дело. В октябре 1863 года он отправился в Париж, где за 25 000 франков продал известной французской фирме «Рур Бертран» свое изобретение — совершенно новый способ изготовления концентрированных духов. Впоследствии на этом изобретении «Рур Бертран» сделала большое состояние. А деньги, которые получил от этой сделки Брокер, стали основным капиталом для открытия собственного производства в Москве.

Первое производство располагалось в конюшне дома Фаворской в Теплом переулке, его открытие состоялось 15 мая 1864 года. На «фабрике» работали трое: сам владелец, мыловар Алексей Иванович Бурдаков (ученик Генриха Афанасьевича) и рабочий Герасим. Все оборудование состояло из небольшой каменной ступки, двух-трех кастрюль и плиты, отапливаемой дровами. Варили не более 30 фунтов мыла за один прием, 2 раза в день. В среднем в день получалось 5—10 дюжин кусков мыла. Мыловары являлись одновременно и продавцами, лично развозя по лавкам покупателей изготовленный товар. Зимой товар развозили на салазках. К 1866 году дела пошли лучше, так что мыло уже начали развозить на «калиберах» (так в 70-е годы в Москве называли экипажи извозчиков).

Большое внимание Генрих Афанасьевич уделял производству изделий, которые могли завоевать популярность без помощи рекламы, которые шли бы огромными массами в народ, будучи весьма доступными в цене и обладая максимумом положительных качеств. Он заботился о том, чтобы даже самые малоимущие могли пользоваться такими необходимыми предметами гигиены, как мыло.

Первыми продуктами производства были «Детское» мыло (с русским алфавитом, оттиснутым на каждом куске по одной букве), а также мыло «Медовое» и «Янтарное». Мыло «Шаром» было необычайно популярным среди разных слоев общества, т. к. оно выпускалось разных сортов и ценовых категорий, от обыкновенных до сильно отду-

шенных тонких туалетных сортов. За 5 копеек можно было купить кусок мыла диаметром в один вершок. Выпускалось также прозрачное мыло шаровидной формы; насыщенное глицерином, оно прекрасно действовало на кожу и пользовалось значительным спросом. Мыло «Шаром» имело определенный рисунок, вытисненный рельефом на поверхности, и рельефное наименование фирмы. Однако ни рисунок, ни наименование фирмы не останавливали подражателей, которые начали изготавливать похожее мыло, но значительно ниже качеством. Чтобы защититься от подделок, Генриху Афанасьевичу пришлось исходатайствовать себе привилегию на изготовление мыла «Шаром», утвержденную Мануфактурным советом.

Г. А. Брокер главным образом был сосредоточен на том, чтобы сделать доступными даже для малоимущих как предметы первой необходимости, так и более изысканные «фабрикаты»: помаду, духи. Будущее показало, что он выбрал правильный путь: его дело быстро и широко развивалось именно вследствие огромной популярности некоторых продуктов у самого простого населения.

В деревнях мылом практически не пользовались до появления дешевых сортов мыла Брокера. Не удовлетворившись тем, что фабрика выпускала мыло «Шаром» ценой от 5 копеек за кусок, Генрих Афанасьевич решил выпустить более дешевый аналог, дав возможность даже простым крестьянам пользоваться им, и вскоре после получения привилегии на выработку мыла «Шаром» он выпустил новое «Народное» мыло, кусок которого стоил 1 копейку. Появление столь дешевого мыла сразу сделало фирму Брокера «вездесущей». «Народным» мылом стали умыться все, даже самые бедные; особенной любовью пользовались изящные кусочки мыла среди детей; им пользовались не только городские жители, но и обитатели сел и деревень; на самых небольших деревенских ярмарках и базарах можно было в огромном количестве видеть коробки с «Народным» мылом, которые бойко раскупались крестьянами для гостинцев женам и детям, а также мелкими торговцами для перепродажи на местах. В период с 1866 по 1869 год производство «Народного» мыла буквально доминировало над производством остальных изделий фабрики Брокера и все время требовало расширения самой фабрики, установки новых котлов, машин и увеличения рабочего персонала.

Г. А. Брокер выпустил в продажу также изобретенное им мыло «Огурцом», пользовавшееся большим успехом. Это мыло очень походило на настоящий огурец и в то же время являлось хорошим туалетным мылом. Огурцы из мыльной массы привлекали внимание своей оригинальностью и весьма продолжительное время — более 25 лет — имели очень хороший сбыт.

Через год после открытия фабрики, в 1865 году, Генрих Афанасьевич решил выставить свои «фабрикаты» на устроенной в Москве выставке русских производств. На этой выставке ему присудили серебряную медаль.

Предприятие быстро росло, и уже в 1866 году фабрика переехала в более просторное помещение на Пресне. А в 1869 году



Генрих Афанасьевич нашел подходящую усадьбу на Мытной улице и выкупил ее; продолжая впоследствии расширять территорию, приобретал смежные участки и строения. Новая фабрика была оборудована по всем правилам техники того времени, с установкой паровых машин, прессов и объемных котлов для варки мыла.

Своим успехом дело Брокера, безусловно, обязано его ориентации на потребности широких масс населения, постоянному поиску новых возможностей для их удовлетворения, изобретению новых продуктов и борьбе за снижение цены без потери качества за счет увеличения партий выпускаемого товара.

Шарлотта Андреевна играла в парфюмерном деле своего мужа главную роль в отношениях с русскими покупателями, которые высоко ценили ее ум и глубокое понимание дела, которым она занималась. Она отлично знала рус-

ский язык и, будучи в курсе всех дел, вела все переговоры. Современники отмечают, что она превосходно справлялась со своей задачей.

Обладая хорошим вкусом, Шарлотта Андреевна также помогала мужу в вопросах выпуска новых парфюмерных изделий, большое внимание уделяя красоте упаковки, изящным этикеткам, коробкам и т. п. Именно по ее инициативе Генрих Афанасьевич решил экспонировать свои изделия на Всероссийской Мануфактурной Выставке 1870 года в Петрограде.

Таковы были первые шаги в бизнесе основателя первой российской парфюмерной империи Генриха Афанасьевича Брокера. О дальнейшей судьбе его дела мы расскажем в следующем номере.

При подготовке использовалась брошюра «Брокер и К°, т-во (Москва). Золотой юбилей: К пятидесятилетию со дня основания т-ва Брокер и К°».

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

Елена Кисель

Из записной книжки консультанта

Топ-менеджер на планерке: *«Я очень хочу смолчать! Но — не могу!!!»*

Собственник генеральному директору: *«Личное обаяние надо использовать не понапрасну, а в интересах дела».*

Должность руководителя проектного офиса в известном банке — *«Директор штаба».*

Финансовый директор: *«Сегодня товарный запас в нашей компании сильно оптимален».*

Директор по маркетингу: *«У нас сейчас трафик в магазинах — дохлая лошадь. Запуская маркетинговую акцию, мы пытаемся ее реанимировать. Если мы будем усложнять механику акции, мы окончательно убьем нашу лошадь. Не надо. Пусть дойдет до кассы».*



Два сборника бизнес-историй «Бизнес-Грабли Клуба»: «Перекрестное опыление, или Встречи предпринимателей разных поколений».

Купить печатные или электронные книги можно на большинстве крупных онлайн-платформ — «Озон», «Литрес», «Амазон» и т. д., а также на сайте «ШАГ Консалтинг» (<http://stepconsulting.ru>)

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

Выпускающие редакторы номера: Елена Филякова, Анна Стус **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

Редакционный совет: Инна Власова, Елена Филякова

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

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