

Любовь и гордость. От идеи – к продукту

Интервью с Дарьей Борисовой,
основательницей швейного производства Manufactory7

– **Дарья, расскажите про ваш бизнес.**

– Manufactory7 – мелкосерийное швейное производство полного цикла, находящееся в Москве. К нам приходят дизайнеры с идеей продукта, мечтой, картинкой, а мы воплощаем эту идею в готовый продукт. Наши технологи сопровождают весь производственный процесс, конструкторы разрабатывают лекала, в лаборатории изготавливают макеты и образцы изделий, а наш швейный цех отшивает разработанные изделия в партиях.

В 2016 году, когда был создан бизнес, мы были одни из первых, кто стал производить изделия маленькими партиями – отшивать по 3 единицы на модель. Аналогичного предложения на рынке на тот момент практически не существовало.

Далеко не у всех дизайнеров есть возможность инвестировать в свой бренд значительную сумму денег. Как правило, маленький бренд не интересен крупным игрокам, шоурумам и байерам, они не готовы в него вкладываться. Наша цель – дать дизайнеру возможность проверить продукт, понять, хочет ли он дальше развивать его и вообще работать в этой сфере.

– **Ваш клиент – это молодой дизайнер без опыта производства. Что сподвигает его обратиться к вам?**

– Дизайнер – человек творческий, который представляет в голове картинку – цвет, линию, – но как ее технически воплотить, не знает.

Когда воплощается изделие, есть как минимум три варианта его построения. И попасть с первого раза не так просто. Поэтому всегда самая дорогая и долгая история в разработке коллекции – это экспериментальная часть, когда разрабатываются лекала, макет и образцы. Это задача нашего технолога, он – ключевой человек при разработке всей коллекции, архитектор изделия. Технолог выстраивает все конструкторские линии и соединяет их, помогает прорисовывать технический рисунок и проработать все технологические узлы согласно пластике ткани, дальше формирует задание конструктору, который строит лекала.

И уже следующий этап – отшив макета – для того, чтобы посмотреть, правильно ли сведены детали. Есть такое понятие – «неотработанный баланс изделия». Это

когда надеваешь пиджак, а у него, например, рукав уходит назад, – такое ощущение, что тебе хочется все время руку назад повернуть. Это и есть «неотработанный баланс». Обычно на этапе отработки баланса производители стараются сэкономить, лекала скачивают из интернета, быстро шьют, быстро продают. Но быстрый продукт – он не качественный. Мы же добиваемся качества продукта, поэтому «отрабатываем» лекала в образцах, тканях и т.д.

– **Значит ли это, что ваш бизнес – это больше чем запуск изделия в производство?**

– У производства есть свои определенные шаги, которые важно знать. Документация, оформление заказа, разработка технологических карт, составление ТЗ. На протяжении всего процесса мы не только помогаем заказчику и поддерживаем его, мы заказчика обучаем.

Каждый месяц мы работаем одновременно примерно с 30 заказчиками. Я всегда говорю дизайнерам: если вы хотите научиться работать с производством, вы должны быть частью команды, быть вовлеченным в нее полностью и не бояться задавать вопросы. Чем больше вы самообразовываетесь в процес-

се, тем больше будете востребованы как заказчик для любого производства.

Соответственно, работая с производственными компаниями, заказчик должен понимать, как выстроена эта цепочка. Сразу идти на фабрики – очень тяжело. Люди там более технические – у них своя лексика, свои правила, и ничего другого они не принимают. А мы такая промежуточная ступень и даже, можно сказать, образовательная для многих. Те, кто прошел с нами разработку нескольких коллекций, начинают чувствовать себя на производстве как рыба в воде.

– **Мне кажется, что вы в первую очередь занимаетесь именно технологическим просвещением дизайнеров. Это основная ваша услуга.**

– Это действительно так. Потому что школ и образовательных курсов, которые обучают, как работать с производством, не существует. С 2016 года мы сотрудничаем со всеми колледжами легкой промышленности Москвы и Московской области, а также со многими образовательными учрежде-



ниями и программами обучения дизайнеров. И в рамках программ у нас есть курс лекций, как работать с производством. Рассказываем, какие вопросы задавать на производстве, к чему быть готовыми.

К сожалению, конкурентов у нас мало. А я люблю, когда есть конкурентная среда.

– Дарья, похвастайтесь именами – кого из дизайнеров вы «вывели в люди»?

– У нас был бренд The Milliardova. Девочка пришла к нам с заказом на одно кимоно. Мы его долго разрабатывали. За месяц мы разработали 1 изделие с принтами и отшили 10 первых кимоно. И когда она их презентовала, у нее было 200 предзаказов. С этого момента бренд стартовал. В ее кимоно выступали многие наши звезды.

Мы делали первую текстильную линейку одежды для Present Simple. Их бренд до этого был полностью посвящен вязаным вещам. Первая их линейка в тканевой версии была отшита на нашем производстве. Сейчас у них уже свой экспериментальный цех. Девчонки молодцы, они сделали огромный скачок, причем в период пандемии.

Мы работали с Викторией Андреяновой еще до того, как она открыла шоурум. Работали с брендом Оксаны Бондаренко Li-Lu до того, как она запустила свое производство. Мы не стоим на месте – очень много брендов, которые хотят с нами работать и к нам приходят. С кем-то получается, с кем-то нет. Это тоже абсолютно нормальный момент.

У нас есть очень интересный круг заказчиков – наших российских дизайнеров, которые живут в Европе. С несколькими мы работаем и сейчас – отшиваем коллекции, и нам безумно приятно получать обратную связь от европейских покупателей. Несмотря на то что сейчас происходит такая непонятная ситуация. Тем не менее все на позитиве.

– Дарья, скажите: дело хорошее, ценностное и идейное, а бизнес-то есть? Деньги на этом получают?

– Получаются, конечно. Во-первых, мы понимаем, как меняются потребности заказчиков, и пытаемся их удовлетворить.

Например, осенью 2021 года мы внедрили модульную систему работы. Модуль – это комплекс работ: создание лекал, макетов образцов, градаций, включая все расходы, поддержку наших специалистов, проработку с технологом. То есть все-все. Модули различаются по сложности модели, по уровню обработки, по тканям, которые используются в изделиях. В каждый модуль входит разработка трех изделий.

Почему именно такое количество? Три изделия – это мини-капсула, которая помогает дизайнеру сделать целостный образ, total look. И дальше он понимает, что хочет его дополнить чем-то еще. На самом деле это такой психологический барьер, который надо переступить. Когда дизайнер понимает, что заплатил за модуль какую-то сумму денег (довольно подъемную) – получил продукт в виде образцов, лекал и градаций. То есть получил готовый пакет для производства. А дальше он решает: остаться у нас или пойти в другое производство. Модуль очень помогает дизайнерам сделать переход от страха к действию. После того как мы ввели такое предложение, модули у нас полетели как пирожки. Раньше мы делали все по отдельности и сейчас тоже не стали совсем убирать такой формат. Потому что, если у дизайнера в коллекции 27 моделей, модульная система ему не подходит. Но для тех, кто стартует, модули – прекрасный вариант запуститься, поэкспериментировать и стартовать дальше.

– За что заказчик платит, покупая вашу услугу?

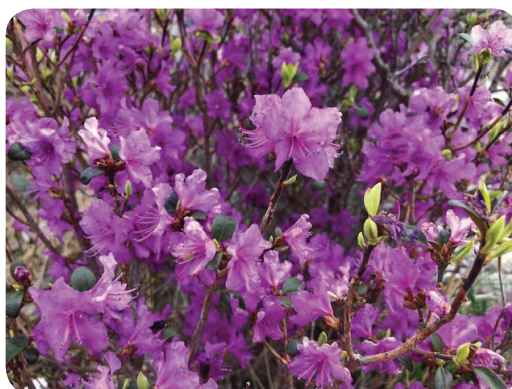
– Каждый заказчик понимает, за что он платит. В первую очередь за то время, которое мы на него тратим, а это большое количество времени. Он понимает, что мы закрываем все его боли, то есть все переживания, связанные с производством, остаются у нас, и плюс он у нас самообразовывается. На самом деле с этим не возникает вопросов. Все заказчики, которые приходят к нам, – все платежеспособные и прекрасно понимают, что им нужен результат в определенные сроки, которые мы подтверждаем. Если мы закрываем эту потребность, вопросов в оплате не возникает.

У меня нет задачи приманить дизайнера сладкой ценой, вкусными историями и какими-то нереальными сроками. Большинство образовательных центров рассказывают такие красивые истории, как они пришли

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Группу компаний
«СПОРТМАСТЕР»
с 30-летием!

Гелиопарк Групп
с 22-летием!



Компанию
«O'STIN»
с 19-летием!

Компанию
«ДВТ»
с 31-й годовщиной!

на производство и — по ценам отжали, по срокам получили, договор заключили. На самом деле это все не так. Это работает совершенно по-другому. Мы свой договор писали на протяжении 4-х лет, мы его дорабатывали и дорабатываем сейчас. Договор должен защищать две стороны, и мы понимаем свою ответственность, гарантии и понимаем, что хочет заказчик получить от производства.

Я всегда говорю заказчикам: за месяц это сделать нереально, закладывайте минимум три. И когда они понимают, что ты их ориентируешь в какие-то, может, для них не ожидаемые, но реальные сроки — они возвращаются с благодарностью.

— Расскажите, как вы к этому бизнесу пришли? Вы единственный владелец?

— Да, я единственный владелец. По первому образованию я юрист. Второе — fashion-management, заканчивала ВШЭ.

Не могу сказать, что я собиралась работать в производственной сфере. Я всегда была в бизнесе, всегда была продавцом. И мне так захотелось чего-то другого, просто выдохнуть-вдохнуть свежего воздуха. Мне нравилось изучать немецкий язык. И я поехала в Германию, чтобы учить немецкий язык. Я хотела поступить в Дюссельдорфе в ВШЭ, у них тоже есть факультет, связанный с fashion-индустрией.

Когда я жила в Германии, загорелась идеей создать бренд нижнего белья. Я горела идеей сделать продукт, правильный с медицинской точки зрения, прописала его и понимала, с каких моделей я хочу стартовать, разработала размерную сетку. Сама без конструктора и технолога просчитала. У меня оставался не закрыт вопрос, кто мне будет шить. Я нашла производство, которое отшивает свадебные платья. Купила готовый бизнес, которым, как мне казалось, я закрываю производственный вопрос. Я подумала: раз там шьют корсеты, значит, смогут сшить и белье. Пришла со своими листами и говорю: давайте шить белье. А они меня закидали вопросами: где технолог, конструктор, закройщик?.. Я вообще не знала, что есть еще какие-то люди, кроме тех, которые шьют. Поработав со свадебными платьями, подумала: пока буду искать заказчиков, надо, чтоб они шили что-то, чтобы производство не стояло. И я написала статью, что у меня мелкосерийное производство и мы шьем коллекции дизайнерам. Просто свою идею из подсознания выложила в формате статьи. В тот момент, когда я приняла решение написать статью, поняла: назад дороги нет. После нее ко мне пришли три заказчика, в том числе и Виктория Андреянова. Когда пришла Андреянова, я сказала команде: вы должны отшить так, чтобы она стала нашим постоянным клиентом. Год я жила на производстве, изучала каждый этап и сейчас знаю о нем все. Мы проработали с ней больше года, но потом у нее в компании произошел ребрендинг. Они открыли свое производство и стали наращивать обороты.

— Какие у вас изменения произошли в связи с кризисной ситуацией? К чему готовитесь?

— Что нужно производству? Заказчики и оборудование, которое хорошо функционирует. Мы за своей

техникой следим очень хорошо. Мастер приходит каждую неделю по два раза. У нас машинки не ломаются. На производстве основное — руки. С производственной точки зрения — все нормально.

Что касается сырья и всего остального. В апреле я была в Дубае и познакомилась с компаниями, которые занимаются поставками тканей из Индии, Вьетнама, Ко-

реи и Китая. У них цены в разы меньше, чем у нас. Качество ткани — не скажу, что люкс или суперлюкс. Но я сделала для себя открытие, что Индия производит шерсть для Италии и Англии. Когда я ее увидела, была в шоке: она такая приятная, и расцветки потрясающие. Взяла контакты и делюсь со своими заказчиками. А еще говорю им, что нужно открывать новые горизонты. Наберитесь терпения, можно куда-то слетать, посмотреть. На самом деле это не стоит больших денег. Если есть цель делать свой

продукт, ты всегда найдешь возможности и каналы, чтобы поступали все необходимые расходники. Я приятно удивлена и думаю, мы точно не пропадем.

— Когда вам станет неинтересен этот бизнес, что будет дальше?

— Знаете, скажу честно. Так надолго не могу думать. У нас все время что-то происходит. До пандемии производство было перенасыщено. Случилась пандемия, которая помогла перестроить очень быстро внутренние процессы. Только набрали сил и оперились, происходит новая ситуация. Но опять-таки она помогает нам сейчас адаптироваться к новым условиям, создавать новый продукт, делать что-то новое для нас. И я не знаю, к чему мы придем завтра. Я всегда живу сегодняшним днем и понимаю, что в любом бизнесе в принципе — все зависит от человека, который им управляет. Если понимаешь, что тебя поворачивает налево, можешь пойти налево, но можешь направо или вообще полететь вверх. У меня нет страхов, нет боязни, что я могу в один день уйти из этого бизнеса. Это я тоже могу сделать, но сейчас нет желания закрывать производство. Я его настолько люблю! Мы планируем подключать какие-то альтернативные производства. Например, тех, кто вяжет. Чтобы наши дизайнеры могли включать в коллекцию такие вещи. Находить партнеров, пытаться с ними что-то создавать. Много продуктов внутри нашего производства, которые осенью мы интегрировали, и они хорошо сейчас приживаются.

— Если сейчас подводить итог ваших 6 лет работы — чем вы гордитесь?

— В первую очередь я горжусь своей командой. Для меня это самая большая гордость. Эти люди — моя вторая семья. Я знаю все о каждом сотруднике, о членах его семьи и детях. Во-вторых, я горжусь тем качеством, которое мы создаем совместно, и я знаю, как они переживают, если вдруг что-то не получилось. Для меня это большая находка, потому что найти и укомплектовать людей, с которыми ты работаешь и создаешь хороший качественный продукт — это сложно. Команда у меня большая. Включая всех — нас 24 человека. Для меня они — моя любовь и гордость! ★

Беседовала Любовь Горбунова



Начали с «Госуслуг» и заканчивать пока не планируют

ВРМ-проект года-2022: чем еще могут удивить государственные организации?

25 мая состоялось награждение призеров конкурса «ВРМ-проект года-2022». Уже пятый год представители бизнес-сообщества, государственных и муниципальных организаций презентуют результаты передовых методов оптимизации и автоматизации управления бизнес-процессами в борьбе за номинацию ВРМ-проект года. Конкурс проводится российской Ассоциацией профессионалов управления бизнес-процессами (ABPMP Russian Chapter) при поддержке Аналитического центра и ИТ-кластера Фонда «Сколково».

С 22 марта по 19 апреля за 5 встреч 16 финалистов конкурса презентовали свои кейсы членам жюри и заинтересованной аудитории.

В этом году было принято решение о совмещении очного и заочного форматов мероприятия, по заявлению организаторов — в целях удобства его участников и посетителей. После затяжного периода пандемии можно с удивлением отметить отсутствие готовности людей собираться вживую. А небольшое количество «очных» участников ограничивает возможности нетворкинга — важной составляющей любых бизнес-мероприятий.

Членами жюри конкурса являются представители профессионального ВРМ-сообщества и члены различных ассоциаций. Управляющий партнер ШАГ Консалтинг и член правления Ассоциации консалтинговых компаний (АСКОНКО) Светлана Емельянова отметила все более уверенные шаги государственных организаций к автоматизации и активному использованию ИТ-технологий в своих проектах.

Финалисты этого года действительно смогли удивить своими подходами к организации управления проектами: использование нейросетей и программных алгоритмов для обработки данных с квадрокоптеров и роботов; создание упрощенной онлайн-процедуры для сокращения сроков получения услуги, позволившей «экономить сотни часов ипотечным клиентам»; создание автоматизированной информационной системы, привлекающей максимальное количество необходимой информации из поступивших документов и многие другие.

Государственная инспекция по контролю за использованием объектов недвижимости города Москвы представила совершенно инновационный подход к осуществлению мероприятий по проведению проверок потенциальных нарушителей. С использованием собак-роботов, квадрокоптеров и систем видеонаблюдения производится сбор, анализ и дальнейшая категоризация полученных данных. Если использование такого рода передовых технологий уже приносит весомые результаты, позволяющие облегчить работу госинспекции, то остается только гадать, где

еще могут быть востребованы новейшие разработки робототехники и БПЛА.

Тренд на цифровизацию затронул и *Службу обеспечения деятельности финансового уполномоченного*, целью проекта которой было повышение доступности цифровых сервисов для потребителей и общее увеличение доли безбумажного документооборота с последующим получением качественных данных для принятия управленческих решений. Ответом на вызов

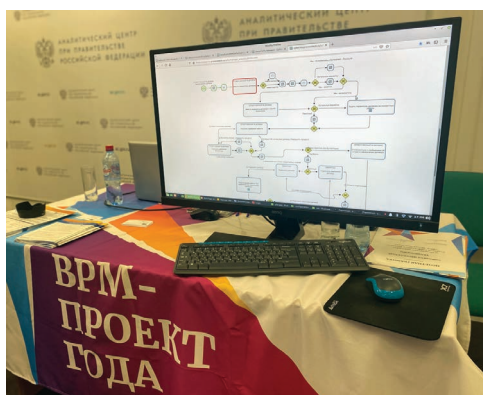
стало создание единой экосистемы работы с обращениями потребителей, внутри которой была разработана полностью автоматизированная BI-система с набором технологий для сбора, анализа и обработки данных и возможностями визуализации. Система не только упрощает пользовательский путь до получения необходимой услуги, но и увеличивает прозрачность и качество полученных через экосистему данных.

Еще один проект повышения уровня доступности востребованной услуги для клиента — упрощенный налоговый вычет без документов через онлайн-сервис *банка ВТБ*. Сервис позволил свести процедуру сбора необходимого пакета документов к подаче заявления «в режиме онлайн в несколько кликов». По заявлению ВТБ, внедрение сервиса позволило уменьшить не только затрачиваемое пользователем время, но и операционные издержки и нагрузки на офисы банка.

25 мая жюри определило победителя в номинации «ВРМ-проект года-2022», а также назвало особо выделившиеся проекты в ряде специальных номинаций.

В главной номинации конкурса, а также в номинациях Роскачества и ИТ-кластера Сколково победителем стал ВТБ с проектом упрощенного налогового вычета. Представитель банка шутливо заметил: «Налоговый вычет никогда не будет прежним».

В номинации «Самый результативный проект года» был отмечен «Кормовит» с кейсом «Увеличение прибыли в три раза за счет изменения бизнес-процессов продаж и закупок». Самым инновационным проектом по версии жюри стал «Sello — маркетплейс для всех» от компании «Маркетплейс трейдинг». Премию в номинации за лучший ВРМ-проект среди государственных организаций получила АНО «Служба обеспечения деятельности финансового уполномоченного» со своей «Единой сервисной экосистемой работы с обращениями». Особый приз за элегантное решение масштабной управленческой задачи получила «Комос групп» с «Комплексным проектом по созданию и внедрению Общих центров обслуживания». А приз сообщества ABPMP Russia достался компании «XP Group» за «Создание общего центра обслуживания HR».



В завершение церемонии награждения организаторы традиционно провели круглый стол со всеми финалистами, где члены аудитории могли в свободной форме задавать вопросы, а финалисты делились комментариями по своим проектам.

По мнению финалистов, самыми важными критериями успешного завершения проекта стали сплоченность команд, поддержка руководства, нестандартность подходов и умение менеджеров работать с людьми.

Основной же проблемой при любых изменениях эксперты назвали нежелание людей работать по-новому, отличному от того, как они привыкли. Рецепт для снижения количества ситуаций сопротивления было названо регулярное проведение презентаций и объяснительных бесед: «Важно показывать, что именно ме-

няется, и как этот проект облегчает деятельность сотрудника».

Во время беседы нашлось место и для юмора, когда финалисты рассказывали об особенностях именно русских проектов: «Русская система управления — это когда ставишь человека в ситуацию «невозможно сделать», и он обязательно сделает. Именно проекты с такой установкой приходят к успеху». «Американцы говорят «сделай или умри», русские — «умри, но сделай».

Искренне поздравляем всех победителей и финалистов, желаем не останавливаться на достигнутом, стремиться к покорению новых вершин и воплощать в жизнь свои самые смелые идеи и проекты! ✨

Михаил Миловидов

Бизнес-Габри Клуб

Полеты не во сне, а наяву

Как сконструировать и запустить в работу авиатренажер

21 апреля состоялась тридцать шестая встреча Бизнес-Габри Клуба. Она стала дебютным мероприятием в 2022 году. Встреча прошла в гибридном формате: спикер и часть экспертов присутствовали лично, другая часть экспертов была с нами по Zoom.

О спикере

Своим опытом создания бизнеса с нуля поделился **Андрей Шиошвили — CEO Центра авиатренажеров We.Fly**. Проект стартовал в октябре 2020 года и успешно работает и сегодня. Сейчас загруженность авиатренажера в будни составляет 5–6 часов, а в выходные — 10–12. Посетители центра — это любители авиации, будущие и бывшие пилоты, семьи с детьми и те, кому подарили сертификат на посещение.

Выступление на встрече Клуба Андрей начал с рассказа о себе: окончил вуз по направлению «Экономика», руководит строительной компанией (строит склады и быстровозводимые коммерческие здания), но к строительству особого интереса не испытывает.

У спикера есть вторая профессия, которой он обучился в США, — частный пилот. Решив, что хочет «заниматься любимым делом, чтобы больше ни дня не работать, а только получать удовольствие», молодой человек начал размышлять над тем, как через любимое занятие прийти к идее бизнеса и начать зарабатывать.

Для Андрея было важно, чтобы его бизнес:

- а) приносил удовольствие ему и его клиентам;
- б) был автономным — в перспективе мог работать без его участия;
- в) был масштабируемым;
- г) капитализировался — его основой должен быть какой-то актив.

Изучив рынок и поняв, что развлекательные авиатренажеры таких самолетов, как Boeing и Airbus, в Москве уже представлены, решил сделать свое. К тому же, по словам Андрея, эти самолеты большие, «научиться ими управлять неподготовленному человеку сложно, тем более за час» (стандартное время аренды тренажера).

Модель самолета

Взвесив все «за» и «против», предприниматель нашел решение. Он решил сделать авиатренажер — копию кабины самолета Cessna-172. Вот что он писал об этом в своем блоге на vc.ru: «Будем создавать авиатренажер небольшого самолета, простого в управлении, с хорошей графикой и очень высоким уровнем вовлеченности гостя в процесс полета. Лучший вариант для этого — самый популярный самолет малой авиации, летающая «парта»



8 июня 2022 года состоялась церемония награждения Московского регионального этапа Всероссийского конкурса журналистов «Экономическое возрождение России». Первый профессиональный конкурс среди журналистов, пишущих на экономические темы, был учрежден в 1993 году Торгово-промышленной палатой РФ и Союзом журналистов России. В 2021 году в номинации «Лучшие отраслевые СМИ (газеты и журналы)» победителем был признан наш бюллетень «Жизнь бизнеса».

Принимаем поздравления!

всех курсантов — знаменитая Cessna-172. Тот самый самолет, на котором Матиас Руст приземлился на Красную площадь, вызвав переполох во всем мире и одним махом лишив должностей все командование ПВО СССР».

Собрать команду

Дальше начался процесс реализации. В нем участвовала команда из шести человек во главе с Андреем: из них двое — пилоты, остальные — программисты-электронщики, инженеры-проектировщики, мастера по металлообработке. Изначально пытались раздобыть списанную Cessna, но это оказалось бесперспективным делом, потому что в России, как выяснилось, «все, что может летать, — летает, а что не летает — подлатать и полетит».

С поисками пришлось не просто: детали заказывали из разных стран, по пути они терялись, что-то так и не доехало. Зато команда была заряжена на успех. «Работать над проектом было весело и классно, царил дух созидания, так как все подходило к делу с большим энтузиазмом», — рассказал Андрей.

Наконец удалось построить авиатренажер. Хотя на первых порах Андрей не до конца понимал, «для кого и зачем» они сделали его, но было радостно. Дальше определились с локацией авиатренажерного центра — это было помещение, расположенное на верхнем этаже одного из торговых центров.

Продвижение

Для привлечения клиентов использовали Instagram и контекстную рекламу. За 2 недели до открытия запустили предварительные продажи и предложили сертификаты на полет со скидкой 50%. Это дало первоначальную заполняемость. Уже в день открытия Центра были гости, протестировавшие тренажер.

Вопросы основателя проекта к экспертам:

1. Как строить маркетинг таким образом, чтобы основной акцент делался на продажу подарочных сертификатов?
2. Стоит ли запускать франшизу?
3. Имеет ли смысл начать создавать тренажеры и продавать их, в частности, за рубеж?

Обсуждение и ответ на вопрос «Что бы я сделал, если бы это был мой бизнес?»

После выступления Андрея началась дискуссия. Спикеру задавали большое количество вопросов. Аудитория оценила воодушевленность, с которой Андрей говорит о самолетах и авиации вообще и об инженерной части создания авиатренажеров в частности.

Традиционно экспертам Бизнес-Грабли Клуба предлагается ответить на вопрос: «Что бы я сделал, если бы это был мой бизнес?» На этот раз мнения были очень разными.

Один из экспертов посоветовал усилить маркетинг: сделать разные лендинги под

разные категории клиентов. Другой опытный предприниматель сказал, что считает необходимым для Андрея определиться с продуктом: продавать тренажеры или же продвигать услугу. Особенное внимание он рекомендовал уделить изучению географии потенциальных клиентов: «узнать, где они живут, чем занимаются».

Несколько экспертов сошлись на том, что нельзя забывать о важной и очень большой категории клиентов — школьниках. Для них можно было бы проводить профориентационные занятия, экскурсии.

Один из экспертов выделил четыре категории людей, на которых Андрею следует сделать акцент:

- аудитория, которая хочет развлекаться;
- профессионалы, которым нужны тренировки;
- любители и фанаты авиации;
- дети, которые всерьез рассматривают идею стать пилотами.

Спикеру также была предложена идея начать продажу сувенирной продукции авиационной тематики: маленькие копии самолетов, магниты, фото.

Андрей спрашивал совета у аудитории, нужно ли понижать цены на услуги Центра. Один из экспертов отозвался категорично: «Цены понижать ни в коем случае не нужно, так как низкая цена — вообще не преимущество в развитых и развивающихся странах».

Среди рекомендаций были и такие: игнорировать профессиональное сообщество, делать упор на принцип «приведи друга», так как авиатренажерный центр — это место, куда среднестатистический человек пойдет пару раз в жизни. То есть нужно сделать так, чтобы люди постоянно рекомендовали услугу знакомым.

Обратная связь от спикера

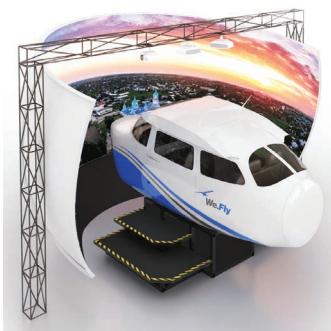
В завершение Андрей поблагодарил аудиторию за дельные рекомендации и высокую включенность: «Мне даже как-то неудобно, что столько экспертов сфокусировалось на моем проекте». Спикер отметил, что многие идеи у него давно крутились в голове, но теперь он в них утвердился.

Так, Андрей и ранее размышлял над разными лендингами для разных тренажеров и, послушав экспертов, решил, что идею нужно реализовывать. А вот, например, цены спикеру казались высокими, и он подумывал о снижении, — слушатели же высказались против этого решения.

Также для спикера было открытием, что школьники — это та аудитория, которая вполне может стать целевой. Эксперты предположили, что старшеклассникам может быть интересно посещение авиатренажерного центра с точки зрения профориентации. Нужно лишь грамотно это «упаковать», сделав коммерческое предложение, которое можно распространять по школам и образовательным центрам.

Андрей обещал, что придет на встречу Клуба через год и расскажет, что произойдет с его бизнесом за это время. ✨

Записала Наталья Брагина



Вперед в прошлое

Российский опыт импортозамещения XIX века

В России переход к открытой рыночной экономике в начале 90-х сопровождался сворачиванием промежуточных звеньев в технологической цепочке между сырьем и товарами конечного потребления, своего рода деиндустриализацией. Страна встраивалась в систему мирового разделения труда как экспортер сырья и импортер значительной части готовой продукции. Однако к 2014 году отношения России с США и странами ЕС обострились вплоть до введения взаимных экономических санкций. Новый расклад сил на межгосударственном уровне показал, насколько уязвима страна без собственных технологических цепочек для производства жизненно необходимых товаров и услуг. В том же 2014 году был провозглашен курс на импортозамещение.

До поры до времени успехи в импортозамещении были скромными и касались в основном государственных структур и предприятий. Но со второго квартала 2022 года, когда Россия попала под пресс жесточайших санкций, масштабное импортозамещение становится вопросом выживания. По-видимому, в обозримом будущем тема импортозамещения будет задавать основные сюжеты в экономике и ориентиры для принятия решений в малом и среднем бизнесе. Актуальным становится обращение к историческому опыту. Были ли успешные проекты импортозамещения в дореволюционной России? Не претендуя на универсальные рецепты, опишем впечатляющий кейс конца XIX века: создание крупного сегмента российской химической индустрии династией Ушковых.

Начало химическому направлению в истории рода Ушковых положил купец из Елабуги Капитон Яковлевич. Дед Капитона, предприимчивый крестьянин, зимами выезжал с семьей зарабатывать на уральские промыслы, успешно занимался торговлей, располагал немалыми средствами и заложил основы благосостояния семьи. Отец Капитона, Яков Егорович, приумножил фамильное состояние, поднялся на торговле, скупке земель и недвижимости, купил купеческое свидетельство. Капитон Яковлевич Ушков вступал в жизнь наследником семейных капиталов и продолжателем купеческого рода.

Бывая в Москве и Петербурге по торговым делам, Капитон Яковлевич прослышал, что необходимую для российской мануфактурной промышленности краску хромпик приходится покупать за рубежом по 15 рублей серебром за пуд, при этом импортный хромпик производится из российского же сырья. В этой истории предприниматель сразу разглядел перспективу прибыльного и более дешевого импортозамещения. Загорелся идеей. Рискнул. Пригласил в долю московского купца Милютину и вложил его и свои сбережения в строительство химического завода в поселке Новый Кокшан Елабужского

уезда Вятской губернии. Строительством руководил химик-француз. В 1850 году Кокшанский химический завод выдал первую продукцию¹. С этого завода началось масштабное развитие химических производств династии Ушковых.

Кокшанский химический завод был одним из крупнейших химических предприятий Российской империи.

На заводе выпускался хромпик, кислотоупорная керамика, медный и железный купорос. Также на заводе впервые в России применялась технология производства серной кислоты из уральских колчеданов.

Уже через три года продукция завода была отмечена наградами Всероссийской промышленной выставки. Через 12 лет Капитон Ушков выкупил долю у своего компаньона Малютина, а еще через 5 лет был удостоен серебряной медали на Парижской всемирной выставке.

По выработке хромпика предприятие Капитона Яковлевича лидировало не только в России, но и в мире, экспортируя продукцию в Англию, Голландию и Пруссию. Так, расширяя объемы выпуска, импортнезависимое производство вернулось в систему внешнеторговых связей, но уже в роли экспортера.

Проведя большую часть жизни на вредных химических производствах, Капитон Яковлевич Ушков скончался в возрасте 55 лет. Старшему сыну Петру было тогда 28.

В наследство от отца Петр Ушков получил химический завод, стекольный и поташный заводы, мукомольную мельницу и несколько долей в торгово-промышленной фирме. Унаследовав не только активы, но и предпринимательский талант и способность всего себя отдавать делу, Петр еще при жизни отца увлеченно изучал практику химического заводского производства. По книгам. Во время путешествий по России. При посещении крупнейших химических заводов Англии и Германии. Успеху будущих начинаний Петра Капитоновича в немалой степени способствовало его общение с выдающимися русскими и зарубежными химиками, в том числе дружба с Д. И. Менделеевым. Менделеев консультировал Петра Ушкова по технологическим вопросам, так что в этой истории развитие химической промышленности шло рука об руку с развитием химической науки.

В 15 километрах от Кокшанского завода Петр построил начатый отцом второй, Бондюжский² химический



Капитон Яковлевич
Ушков

¹ Предприятие проработало до 1925 года, когда оно было частично ликвидировано, частично переведено в Первоуральск.

² В наши дни ОАО «Химический завод им. Л. Я. Карпова», градообразующее предприятие г. Менделеевска в Татарстане, отметившее в 2013 году свое 145-летие.

завод, где с 1868 года началось производство серной кислоты. На заводе впервые в России было поставлено производство каустической соды, освоена технология регенерации соды из содовых отвалов, впервые в качестве топлива для производства была использована нефть. На двух заводах Ушкова выпускались сульфаты, соляная и азотная кислота, хлор и хлорная известь, медный и железный купорос, хромпик и множество других продуктов химического производства. Для внутренних нужд на заводских территориях производился огнеупорный кирпич, прокатывался листовой свинец для емкостей под серную кислоту, делались чугунные отливки, на мельницах дробилось поступающее сырье. По мере расширения выпуска росли рабочие поселки при заводах. Была создана оснащенная новейшим оборудованием лаборатория и большая библиотека специальной литературы.

В 1883 году Петр Капитонович создает «Товарищество химических заводов П.К. Ушков и К» с центральным офисом в Москве. Это было крупнейшее объединение химических предприятий дореволюционной России. Помимо двух заводов в Вятской губернии товарищество приросло химическими заводами в Казанской и Самарской губерниях и несколькими заводами смежных отраслей.

Вертикальная интеграция химических производств была выстроена вплоть до собственного горнодобывающего звена, когда товарищество начало арендовать хромовые, марганцевые и многие другие рудники на Урале.

Созданные Ушковыми производства занимали все большую долю на рынке поставок для российских заводов по производству пороха и взрывчатых веществ, для текстильной, кожевенной, писчебумажной и металлургической промышленности, для железнодорожной отрасли. На предприятиях трудились около двух тысяч рабочих. Заводы поставляли продукцию в Москву, Нижний Новгород, Казань, Ярославль, Пермь. Имея столь обширную географию, товарищество выстроило собственную логистическую сеть, включая баржи, пароходы, пристани, складские помещения и конторы в городах присутствия.

Многие из используемых на химических заводах технологий были не только первыми, но и долгое время единственными в стране. А качество заводской продукции неизменно получало высочайшие оценки на международных выставках в городах США и Европы.

Как и отец, Петр Ушков большую часть жизни проводил на химических производствах и умер рано, в возрасте 58 лет. Эстафету принял его младший брат Константин, управлявший предприятиями товарищества до 1918 года.

* * *

На химических заводах Ушковых во всей полноте был реализован принцип «сквозных производств». Сквозной характер производственного проекта предполагает, что в стране производится не только конечный продукт, но и все или

хотя бы большая часть необходимых для производства состав-ляющих.

Производства Ушковых изначально строились на сквозных цепочках, которые перерабатывали почти исключительно отечественное сырье. Исключение составляли лишь два компонента: завозившиеся из Франции бокситы и чилийская селитра. К концу жизни Петр Капитонович добился и кадровой импортнезависимости: всеми технологическими процессами ведали русские специалисты. Как писал в очерках о московском купечестве Павел Бурый, «Товарищество было пред-приятием исконно русским по духу и замыслу, что было редкостью для химической отрасли тех времен».

Дмитрий Иванович Менделеев, один из наиболее одаренных и образованных людей того времени, был известен современникам не только открытиями в химии. Его знали как выдающегося физика, геолога, изобретателя и технолога, нефтяника и приборостроителя. В том числе и как экономиста. С Петром Капитоновичем

Ушковым они были не только друзьями, но и единомышленниками во взглядах на развитие экономики. Не случайно ученый принимал активное участие и в самом импортнезависимом проекте Ушкова, и в его популяризации. В письме, присланном в январе 1898 года в редакцию газеты «Новое время» по случаю кончины Петра Ушкова, Дмитрий Иванович писал: *«Не могу выразить, каким прискорбием поразило меня это известие. Еще не очень давно я видел этого скромного передового и симпатичного деятеля русской химической промышленности полным сил и новых планов... Тогда скончался его отец, и он принял наследство неоплаченных долгов и начатых сложных дел, решившись покрыть первые целиком, упростить последние и из начатков сделать готовое, большое русское дело. Расшаталось здоровье, но для России получилось небывалое: где-то там, на Каме, в Елабуге. Мне пришлось лет пять тому назад видеть на месте эти заводы П.К. Ушкова, и я, знавший немало западноевропейских химических заводов, с гордостью увидел, что может созданное русским деятелем не только не уступать, но во многом превосходить иноземное. Сода, препараты глинозема, белильная известь и серная кислота так делаются на заводах П.К. Ушкова, что будь это на Западе, о том писались бы томы. А только местные жители, пользующиеся громадными новыми заработками, школами, больницами и т.п., разводят руками и дивятся, откуда что берется и куда что уходит. Мир праху такого деятеля! Такими-то и сильна Россия, хотя именно их мало кто знает».*

Несомненно, в 2022 году проблема импортозамещения имеет свою специфику. Но исторический опыт прецедентов, опыт быстрого создания отечественных импортнезависимых производств важен и для современности. ✨

Елена Кисель



Петр Капитонович Ушков

О некоторых HR-инструментах оценки сотрудников

«360 градусов» и «Внутренний клиент» – в чем разница инструментов?

«360 градусов» — один из наиболее популярных инструментов, используемых HR-специалистами для оценки персонала. Каких результатов можно ожидать от его применения? Так ли он на самом деле универсален, как полагают некоторые специалисты?

Широкая известность метода приводит иногда к тому, что использовать его начинают механически, без критического осмысления его возможностей и границ применимости.

Одна из распространенных ошибок — использование «360 градусов» в качестве единственного инструмента оценки компетенций сотрудников. А ведь в процессе оценки вероятны искажения, зависящие от неформальных отношений, уровня психологической совместимости, взаимных симпатий и антипатий людей. Такие отношения складываются не только в связи с рабочими взаимодействиями и иногда могут быть вообще никак не связаны с уровнем выполнения задач и профессиональных компетенций сотрудника. Люди обычно склонны завышать оценки коллегам, с которыми сложились дружеские отношения, и занижать тем, в отношениях с которыми присутствует эмоциональная напряженность. Оценка «360 градусов» — это не только о компетенциях, но и о неформальных отношениях в коллективе. Для более точной и объективной оценки компетенций результаты «360 градусов» необходимо сопоставлять с KPI сотрудника, количественно характеризующих его работу.

Другая встречающаяся ошибка — несоответствие оцениваемых компетенций и тех, кому предлагается сделать такие оценки. Например, главный бухгалтер может регулярно взаимодействовать и с финансовым директором, и с курьером, и с руководителем производства. Но содержание этих взаимодействий существенно различается, как и задействованные в них компетенции. В отношениях с производственным первоочередное значение могут иметь искусство договариваться и находить компромиссы. В отношениях с финансовым директором на первый план выйдут точность и своевременность вводимых и информационную систему цифр и корректность расчетов. В отношениях с курьером важно умение ставить задачи точно, доходчиво и без ненужных эмоций. Попытки оценивать сотрудников разных категорий по единым параметрам, как правило, дают сомнительные результаты.

Наибольшая полезность методики «360 градусов» в том, что с ее помощью можно оценить стороны деятельности сотрудников, которые трудно или практически невозможно измерить объективным способом: дефицит информации можно частично восполнить, узнав мнения разных людей, имеющих продолжитель-

ный опыт рабочих взаимодействий с ним. Это прежде всего касается оценки работы «инфраструктурных» подразделений, обеспечивающих поддержку основного бизнес-процесса, то есть тех позиций, где может «не хватать» объективно измеряемых показателей оценки результатов работы. Важно, чтобы оценивающие сотрудники были способны достаточно четко оценить характеристики работы своих коллег на основе впечатлений, сложившихся у них в ходе рабочих взаимодействий. Таких сотрудников должно быть достаточно много, иначе оценки окажутся недостоверными. И баллы по шкалам компетенций, полученные в результате опроса даже очень большого числа сотрудников, нельзя интерпретировать в качестве объективных оценок этих компетенций.

Оценка компетенций важна для прогноза эффективности работы сотрудника в будущем — например, при найме новых сотрудников, при выдвижении и перемещении людей на другие позиции (перевод на более высокую должность). Однако для ситуаций, где оценка компетенций наиболее востребована, «360 градусов» подходит менее всего: ведь коллеги не имеют необходимого опыта совместной работы и наблюдения за сотрудником для оценки его навыков и качеств, требующихся для решения новых задач. Например, не смогут оценить управленческие навыки и лидерские качества рядового сотрудника при решении вопроса о его назначении на позицию руководителя отдела, поскольку опыта взаимодействия с ним как с руководителем у них нет.

Рядовые сотрудники, а отчасти и руководители, не обладают необходимыми для оценки компетенций профессиональными знаниями, инструментами, навыками и опытом. В анкетах «360 градусов» они дают свои субъективные оценки, отражающие их впечатления. Такие оценки можно рассматривать только как исходные данные, требующие профессиональной интерпретации. Данные о мнениях, впечатлениях могут быть

очень полезными для изучения и оценки того, что происходит в организации, а их интерпретация и соотнесение с информацией о бизнес-процессах и работе сотрудников — профессиональная задача специалистов по оценке персонала. Результаты «360 градусов» не должны пониматься как оценки компетенций сотрудников.

Безусловно, субъективные оценки результатов работы и навыков сотрудника имеют под собой объективную основу: компетенции сотрудников влияют на впечатления, которые складываются о них у коллег. Однако это лишь один из факторов. Сотрудник может получать низкие оценки, будучи просто не в состоянии справиться с задачами из-за плохой



организации работы. Оценки могут также сильно трансформироваться под влиянием межличностных отношений, не имеющих никакого отношения к деловым качествам и навыкам коллег.

Похожая ситуация имела место в образовании, когда с конца 80-х в вузах начали внедрять оценку студентами преподавателей и учитывать результаты анкетирования при аттестации преподавателей. Опросы вызвали значительное сопротивление в преподавательской среде. Главный аргумент против практики был следующим: как студенты, не обладая методическими знаниями и педагогическим опытом, могут корректно оценивать качество преподавания — содержание материала, структуру лекций, логику изложения, методику преподавания и т.п. К тому же оказалось, что на оценки преподавателей влияло субъективное отношение студентов. В получаемых с помощью анкеты данных на самом деле оценивались не педагогические компетенции преподавателя, а уровень удовлетворенности студентов процессом преподавания.

На результаты оценки «360 градусов» существенно влияет анонимность оценивающих. Исследования показывают, что при отсутствии гарантии анонимности искажение результатов может составлять до нескольких десятков процентов. В компаниях с авторитарным стилем управления, где сотрудники стараются не открываться лишней раз «на всякий случай», вряд ли они будут открыто и без оглядки оценивать коллег, а тем более руководителей. Весь вопрос в том, кому будет доступна база «сырых данных» с информацией, кто кого и как оценил. Опыт показывает, что если такая база доступна кому-либо из сотрудников компании, то высока вероятность утечки этой конфиденциальной и взрывоопасной информации. Ее разглашение приводит обычно к конфликтам и напряжениям в коллективе, вред от которых значительно превышает возможную пользу от применения методики.

Альтернативой оценке «360 градусов» можно считать методику «Внутренний клиент», разработанную сотрудниками ШАГ Консалтинг. Методика предполагает оценку качества рабочих взаимодействий между сотрудниками и между подразделениями, а не компетенций отдельных сотрудников. Набор компетенций, оценка которых предполагается в методике «360 градусов», может различаться для различных профессий и должностей. Так, компетенции, важные для позиции менеджера по продажам (например, коммуникативные навыки), совершенно не обязательны, а иногда и просто вредны для бухгалтера. То есть для сотрудников разных подразделений значимыми будут разные навыки и качества, и параметры оценки потребуются разработать для каждого свои.

Методика «Внутренний клиент» предполагает три параметра оценки, имеющих значение для любого вида взаимодействий между сотрудниками любых подразделений: качество выполнения (задач, поручений, запросов, просьб), скорость выполнения и позитивная/негативная эмоциональная окраска взаимодействия. Оценить свои рабочие взаимодействия по этим неслож-

ным универсальным параметрам может сотрудник любой профессии и любого уровня.

Процесс оценки производится на платформе, являющейся внутренней разработкой ШАГа, — следовательно, к «сырым»

данным не может иметь доступ никто из сотрудников оцениваемой компании, а часто и никто из сотрудников ШАГа. Таким образом гарантируется полная анонимность оценки и отсутствие возможных конфликтных ситуаций в оцениваемом рабочем коллективе.

Платформа «Внутренний клиент» позволяет снять ограничения по количеству оцениваемых и оценивающих, а также упрощает и убыстряет обработку результатов. При обсчете итогов можно закладывать любые коэффициенты — например, для оценок от разных категорий сотрудников или статистические поправки, повышающие достоверность результатов.

В отличие от метода «360 градусов», «Внутренний клиент» заточен не столько на оценку профессиональных качеств сотрудников, сколько на выявление сбоев в рабочих процессах, а следовательно, в системе управления компанией или бизнесом. А после выявления таких «горячих точек» можно разбираться в причинах их возникновения и заниматься их устранением. ✨

Елена Кисель

Из записной книжки консультанта

Руководитель отдела продаж: «У меня есть полномочия расписываться в документах для клиентов за Генерального директора и Главного бухгалтера. А за кладовщика я могу расписываться?»

Руководитель производства: «Почему мы покупаем это сырье так дорого у наших, а не дешевле за границей?» Технолог: «Потому что наш менеджер не знает английского языка...»

Самомнение креативного менеджера: «Остаточный интеллект сгенеренного в Москве лучше, чем то, что сгенерит Бабай на местах».

Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

Выпускающий редактор номера: Виктория Фролова Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

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

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

Тираж 100 экз. Бесплатно

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