



Зеленый Деревянный Дракон

Заканчивается год Кролика. Давайте начистоту — он был тяжелый. Для бизнеса и для многих лично.

Несмотря на это, результаты в итоге неплохие. А у некоторых даже блестящие! И вряд ли это случайно: те, кто продолжает верить в себя и свое дело, снова добились многого.

Говорят, приходящий Зеленый Деревянный Дракон символизирует собой рост. Он будет поддерживать уверенных и сильных духом, готовых к обновлению и идущих навстречу своим целям. А значит, нас с вами. Ведь бизнес — это жизнь, которую мы выбрали. Она дает нам идеи и смыслы, радость достижений и драйва, интересных людей и новые перспективы.

ШАГ поздравляет вас с наступающим и желает двигаться вперед. А мы с Драконом вам поможем! ❄️

Интервью

Бизнес — это про смысл жизни

*Интервью с учредителем и управляющим Группой компаний Sarmont
(маркетинговые исследования, аналитика, стратегии, Беларусь)*

Дарьей Сармонт о белорусском бизнесе

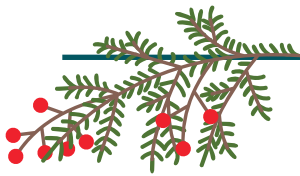
— Дарья, первая интрига, которая возникает при знакомстве с вашей компанией, — это название.

— Мой родственник, Бронислав Сармонт, 30 лет своей жизни посвятил тому, что собирал родословную. Благодаря ему я очень хорошо знаю свои французские корни. И когда решила открыть собственный бизнес, то вопрос нейминга даже не стоял. Я назвала компанию «Центр управленческих решений SARMONT», потому что, когда даешь свою фамилию бизнесу, то это очень обязывает, на мой взгляд. Это про долгосрочную историю, про ответственность, про добросовестность, про то, что ты не

можешь подвести свою фамилию. А я изначально понимала, что моя цель — это игра в долгую.

— А как вы к этому бизнесу пришли? Что у вас было до того?

— До этого у меня был опыт в бизнес-планировании. Я занималась тем, что в бизнес-планах разрабатывала маркетинговую часть. Было это 20 лет назад, и тогда меня очень смущала история, что экономист считает какие-то цифры, а маркетолог потом их уже обосновывает. Хотя должно быть все наоборот.



Еще на тот момент, когда я была в найме, мы решили создать полноценный отдел, который будет заниматься маркетинговыми исследованиями, и тем самым полностью пересмотреть вообще весь подход к бизнес-планированию, когда изначально проводятся глубокие маркетинговые исследования рынка, оценивается реальный потребительский спрос и уже на этой базе разрабатывается непосредственно экономическая часть бизнес-плана. Тогда маркетинговые исследования у нас только зарождались, поэтому приходилось действительно обучать людей: что это такое, почему это важно, почему с этого необходимо начинать? Это был очень интересный опыт. Потом компания реструктурировалась, а я приняла решение уйти в свой бизнес.

— И сколько человек сейчас в вашей компании?

— Сейчас мы небольшая компания относительно той, которая была ранее. У нас основное направление деятельности — маркетинговые исследования. 15 лет назад нам необходимы были интервьюеры, чтобы собирать первичную информацию, и они у нас работали по всей стране. Соответственно, было много менеджеров, которые управляли этим процессом. Сейчас мы большую часть своих проектов перевели в онлайн. И если 10–15 лет назад у нас была команда 50 человек, то сейчас мы делаем гораздо больший объем работ ресурсом в 10 человек: аналитики, менеджеры и управляющая команда — за счет оптимизации, за счет возможностей, которые дают онлайн-исследования.

Количественные исследования мы проводим онлайн достаточно давно, еще в 2016 году стали первопроходцами в Беларуси. А благодаря пандемии мы научились хорошо проводить онлайн и качественные исследования: глубинные интервью, фокус-группы. Раньше надо было ехать в другие города, а сегодня можно собрать региональную группу онлайн, быстро и без ущерба качеству. Плюс мы много проводим качественных исследований для B2B-сектора. А это ЛПРы, люди занятые, — им тоже удобнее провести интервью онлайн.

Наше основное направление (наибольший объем в обороте) — это комплексные маркетинговые исследования (качественные + количественные). И мы очень серьезное внимание уделяем качественным исследованиям, потому что именно через них мы находим те самые триггеры, докапываемся до глубинных мотивов, которые позволяют выйти на инсайт при разработке стратегии.

— Что является «ядром» ваших услуг? Чем вы гордитесь?

— Психогномика и наша концепция «Искреннего маркетинга». Мы работаем по собственной авторской методике психогномического сегментирования потребителей, которая позволяет формировать потребительские сегменты на пересечении ценностей и моделей потре-

бительского поведения для каждого конкретного бренда. Именно такой подход позволяет найти «свою» целевую аудиторию (ЦА) и свое уникальное позиционирование. Такие проекты невозможно реализовать без глубокой работы с командой заказчика, поэтому у нас появилось еще одно направление — стратегические инсайт-воркшопы (работа с командой заказчика и исследование команды).

Часто бывает, что приходит заказчик с определенной задачей. Мы начинаем общаться и понимаем, что им надо либо совершенно другой проект, либо надо изначально какие-то процессы внутри команды отладить и уже только после этого идти, например, в ребрендинг. Бывает, что вроде бы и прописана платформа бренда, есть и миссия, и позиционирование, а начинаешь с людьми разговаривать — лебедь, рак и щука: каждый понимает ценности и атрибуты бренда по-своему. Поэтому мы сначала проводим внутрикорпоративные исследования: смотрим, какие ценности внутри команды, что людей мотивирует, на что они откликаются, как сами расшифровывают атрибуты своего бренда, какими смыслами наделяют. После этого мы понимаем, на чем дальше может строиться бренд-платформа и какая нам необходима информация от рынка, от потребителей, чтобы свериться: попадаем мы в свою ЦА либо надо что-то скорректировать. То есть такая двусторонняя связь — внутренняя и внешняя, ценности внутри команды и ценности клиентские. И задача — найти те точки соприкосновения, которые позволят выйти на ту самую стратегию «Искреннего маркетинга», когда мы не просто продаем что-то кому-то, непонятно для чего и зачем, а когда мы выстраиваем бизнес на базе своих ценностей, у нас есть определенная идея, мы хотим ее донести рынку, и есть клиент, который на это откликается. И мы максимально учитываем пожелания своего клиента и стараемся их даже превзойти. Тогда мы действительно работаем искренне и получаем от этого не только деньги, но еще и большое удовольствие.

— А с какими запросами к вам приходят сегодня?

— Самые ценные для меня запросы: «Дарья, мы не хотим быть на кого-то похожими, мы хотим найти свое». Именно эту идею мы максимально транслируем на рынок: «Не копируйте, ищите свое!» Потому что для нас самих всегда было важно создавать что-то свое — подходы, решения, методики и пр. Но это уже подготовленные клиенты, которые нас знают, которые понимают, что мы делаем, и разделяют наши ценности и мировоззрение. Те, кто с нами еще не знаком, обычно приходят с запросами: «Нам надо как-то отстроиться от конкурентов», «Мы хотим понять, а кто же наш клиент?», «Нам надо вывести на рынок продукт, и мы хотим сделать это максимально эффективно и правильно». И это также запросы про развитие, про опережение, про движение. А раньше больше всего запросов было: «У нас упали продажи, что нам делать?» Это не говорит о том, что белорусский бизнес резко стал успешным и ни у кого не падают продажи. Просто



мы в большей степени сейчас привлекаем клиентов, которые как раз таки проводят исследования не когда уже все плохо, а когда хорошо и надо, чтобы было еще лучше. Но проекты и задачи в любом случае бывают разные. Иногда приходится и «спасать».

— Скажите, пожалуйста, к вам приходят с запросами чаще владельцы или топ-менеджеры?

— Если это малый или средний бизнес, то это владельцы, иногда топы. А если это крупный бизнес, то, как правило, это директора по маркетингу.

— А владельцы малого и среднего бизнеса — чаще какого возраста?

— Возраст очень разный. Но больше — где-то 40 плюс.

— Не молодежь.

— Не молодежь. Объясню почему. Как правило, если это малый и средний бизнес, приходят владельцы, у которых компаниям уже лет 10–15–20, и как раз наступает момент осознанной трансформации. Плюс раньше бизнес мог работать «по накатанной»: наладили процессы, бизнес работает, деньги зарабатываются. А сейчас мы живем в период глобальной турбулентности, скорость изменений колоссальная. Как раньше — уже не работает, как по-другому — непонятно. Но при этом все равно надо, чтобы бизнес жил. И те собственники, которые ко мне приходят, это люди, для которых бизнес — не только про деньги, это про смысл жизни, про ценность, про то, что они действительно хотят сделать что-то хорошее. И здесь важно вместе с ними поразбираться, каким образом целесообразно трансформироваться.

А молодежь работает больше на драйве и энергии. В 25 лет тебе кажется, что ты знаешь все, ты профессионал, сам всех научишь. И, наверное, это очень хорошо, потому что эта уверенность позволяет очень быстро стартовать и набирать обороты. На этой уверенности, на амбициозности какое-то время все и движется. Но со временем начинает не хватать знаний, информации. Есть уже какой-то опыт, но нет базы, которая позволила бы перейти на новый уровень развития. И тогда уже эта чуть повзрослевшая молодежь приходит, чтобы эта база появилась.

— Клиенты у вас больше локальные, минские, или по всей стране?

— По всей стране. У нас много крупных компаний сконцентрировано в Брестской области. Это Санта Бремор, Брестский мясокомбинат, Савушкин продукт. Брестская область очень активная в плане бизнеса. Но много и минских компаний.

— А с точки зрения отраслевой специфики у вас есть какая-то специализация?

— Специализации нет, потому что Беларусь — страна небольшая. Но, на мой взгляд, это и плюс, потому что у нас есть возможность видеть разные бизнесы под раз-

ным углом, и при этом привносить лучший опыт из одной отрасли в другую.

— Много клиентов приходят повторно?

— На сегодняшний день 80% — это постоянные клиенты.

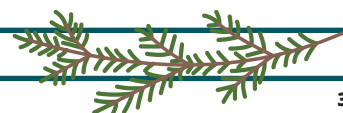
— Дарья, как вам кажется, за последние несколько лет какие произошли изменения в белорусском бизнесе? Какие-то запросы появились новые? Какие-то, может быть, отпали? Или стали чаще встречаться?

— Исходя из круга моих клиентов, мне кажется, белорусский бизнес становится все более грамотным, все более осозанным, все более ответственным, все более заинтересованным. Раньше, как правило, были запросы общего плана: «Нам надо посчитать емкость рынка». Для чего вам емкость рынка? «Ну как, чтобы знать». А вот для чего знать — здесь уже вопрос. Всегда было много запросов на трекинг-проекты, на оценку здоровья бренда, — такие стандартные проекты, которые меряются каждые полгода-год по определенным ключевым параметрам, которые лет 10 назад кто-то прописал. А сейчас все меньше и меньше таких запросов, во всяком случае у нас. Сейчас уже запросы: «То, что работало раньше, сейчас не работает, а как нам найти то, что действительно будет работать?», «А что поменялось в поведении наших клиентов? Какие они сейчас? Какие у них ценности, какие запросы, какая у них модель потребительского поведения?», «Что нам необходимо изменить в своей стратегии, в своих атрибутах? Раньше мы позиционировались таким-то образом, а сейчас мы понимаем, что мы тоже изменились. И это надо скорректировать». У нас много именно таких запросов.

Пример грамотного и заинтересованного клиента — Брестский мясокомбинат. Большое предприятие с государственной долей, но насколько они гибкие в плане инноваций, внедрения! Мы с ними стали работать 10 лет назад. На тот момент у них не было лидерских позиций. Но за счет того, что они постоянно учатся, развиваются, изучают рынок и своего потребителя, сегодня они — лидеры рынка. Они приходят и говорят: «Мы вот узнали про

такой подход/методику/технологии... А мы можем попробовать это сделать?» Они идут в самые инновационные проекты, в том числе и в консалтинг. И сразу же внедряют результаты исследований в практику. На сегодняшний день у них самая интересная ассортиментная политика. Потом их копируют. Но именно они первые запускают на рынок новые продукты, предварительно изучив своего потребителя и все рыночные

тренды. Мы также обучили их специалиста модерированию фокус-групп, чтобы они могли самостоятельно проводить исследования. Мне говорят: «Дарья, зачем вы учите своих заказчиков? Они же у вас заказывали, а сейчас они будут сами делать». Но я придерживаюсь в бизнесе





стратегии открытости. Мы все равно не можем охватить необъятное. Поэтому, если наш клиент умеет самостоятельно проводить какие-то исследования своими силами, я считаю, что это только плюс: клиент растет, развивается и уже на личном опыте понимает все нюансы исследовательского процесса. А значит, и задачи у него появляются более высокого уровня. А мы всегда рады помочь им с теми проектами, где уже надо решить «задачу со звездочкой».

— **Дарья, расскажите, пожалуйста, какой-нибудь интересный кейс.**

— Интересный проект был с Альфа-Банком. Мы проводили для них психографическое исследование, на базе

которого они «нашли» того самого своего клиента и сформировали новое позиционирование для белорусского рынка: «Для способных на большее». И они очень точно попали в свою ЦА. А целевая у них — это люди, которые одновременно и творческие и у которых есть предпринимательская жилка, яркие, амбициозные, очень драйвовые, но при этом достаточно рациональные, не поверхностные, не ветреные. Люди, которые действительно знают, чего они хотят, и способны на большее. Потому что Альфа-Банк — он именно такой. И это такой суперкейс, потому что для меня самое ценное — это когда заказчик говорит: «Без вас мы бы не сделали то, что сделали». Это очень приятно. ✨

Беседовала Любовь Горбунова



Бизнес-Грабли Клуб



Что вам облегчит жизнь? — Мебель-трансформер и фитнес «у дома»



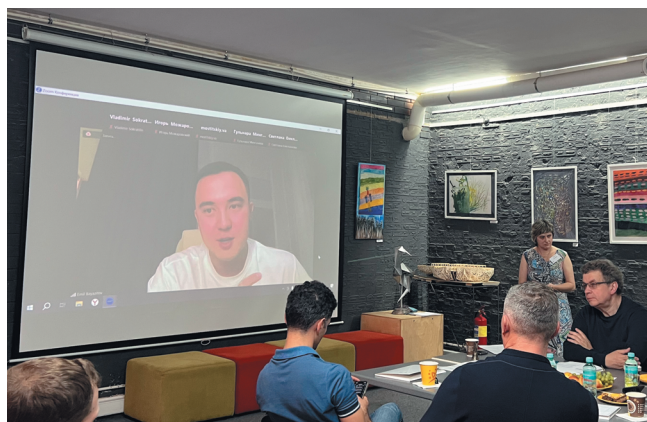
*Бизнес-Грабли Клуб — площадка, где начинающие предприниматели представляют свои бизнес-кейсы, а эксперты с большим опытом в бизнесе ведут обсуждение в зале
«Если бы это был мой бизнес, я бы...»*

В сентябре состоялась 45-я встреча Бизнес-Грабли Клуба. Она была посвящена обсуждению двух бизнес-проектов. Первым выступил **Эмиль Баязитов, совладелец компании «Скандинавия»**, производителя современной трансформируемой мебели для людей, ориентированных на высокое качество и стиль, при этом ценящих функциональность, свободное пространство, компактность и вариативность. Особенность такой мебели — возможность быстро, одним движением, трансформировать пространство и изменять назначение мебели. Это уже второе выступление руководителя «Скандинавии» в Клубе. Первое состоялось 4,5 года назад, когда Эмиль, тогда еще начинающий предприниматель, представил свой небольшой мебельный стартап на суд экспертов. Проект начался с того, что молодая семья — двое дизайнеров — после покупки малогабаритной студии в Подмоскowie сконструировали мебель для себя так, чтобы освободить в квартире максимальное пространство для жизни. Так возникла идея производства дизайнерской мебели-трансформера, которая экономит не только место в квартире, но и время хозяев.

На сентябрьской встрече основатель «Скандинавии» рассказал о том, что изменилось в бизнесе за прошедшие годы, поделился историей своего успеха. Темой выступления стали ответы на вопрос о том, как построить бизнес, полученные предпринимателем на основе обобщения собственного опыта управления компанией.

Эмилю есть чем гордиться: за 4,5 года удалось стать лидером в своем сегменте мебельного рынка. Сегодня это уже не стартап, а устойчиво работающая и развивающаяся компания. Появились новые направления бизнеса. Среди клиентов немало медийных персон, топ-менеджеров застройщиков и известных ИТ-компаний. В «Скандинавии» работают 80 человек. Важное достижение — неформальная дружеская атмосфера в команде при высокой технологичности и автоматизации рабочих процессов.

Выступающий рассказал о трех принципах, которые легли в основу его бизнеса и, по его мнению, могут помочь начинающим предпринимателям. Первое — нужно мечтать. Ведь любая реально существующая вещь первоначально была создана в мечтах какого-то человека. Именно мечты определяют устремления, выборы, прилагаемые усилия и в целом траекторию достижений предпринимателя. Важное дополнение: чем



больше цель, тем сильнее становится команда, приходят сильные руководители, способные эти цели достичь. Другими словами, большому плаванью — большой корабль. Сегодняшняя мечта — построить холдинг, создать управляющую компанию, объединяющую под общим управлением разные проекты и направления, и тем самым выйти на следующий уровень развития бизнеса.

Второй принцип — окружать себя людьми, которые будут поддерживать мечты и цели, помогать их достигать, но ни в коем случае не обесценивать и не разрушать. Бизнес-Грабли Клуб как раз и является, по мнению Эмиля,

30 лет делаем бизнес лучше

хорошим примером такого содействующего окружения. Здесь начинающий предприниматель встречает людей, которые заинтересованы в его развитии и успехе, стремятся не откинуть любую, даже странную, идею, а искать возможности ее реализовать. Помимо поддержки повезло получить ценные советы от участников Клуба: идею работать с застройщиками, включать мебель в ипотеку, совет выйти из операционного управления перед тем, как задумываться о переходе на следующий этап развития управления бизнесом. Реализация этого совета позволила переключить фокус внимания на развитие нового направления, передав операционное управление партнеру.

Наконец, третий принцип, которым имеет смысл руководствоваться при создании бизнеса, — постоянно повышать компетентность — свою, как предпринимателя и руководителя, и своих сотрудников. Недостаточная компетентность ведет к ошибкам, которые неизбежно приводят предпринимателя к разочарованиям, прежде всего в своих силах.

Динамика бизнеса «Скандинавия» произвела сильное впечатление на участников встречи. Вопросы касались стратегии дальнейшего развития, в частности, за счет чего планируется увеличить выручку. Эксперты предлагали разные варианты действий, но согласились с тем, что в силу ограниченной емкости мебельного рынка трансформеров, существенный рост продаж и масштабов бизнеса возможен только при выходе в другие сегменты мебельного рынка, характеризующиеся на порядок большей емкостью, хотя и высокой конкурентностью. По мнению основателя «Скандинавии», преимуществом, дающим шансы на победу в жесткой конкурентной борьбе на новом рынке, могут стать сформированные за годы работы компетенции в маркетинге и продажах (в том числе очень сильная и наиболее высокооплачиваемая команда продавцов), а также отработанные технологии поставок и исполнения заказов, способные эффективно «переваривать» большие объемы.

Второй проект представляли **Олег и Олеся Сиденко — сооснователи проекта «Спорт Дом»**. Это круглосуточные фитнес-студии без администраторов. Идея создания автоматизированного фитнеса у дома 24/7 возникла в 2019 году. Помещение для первой студии было найдено в жилом комплексе «Солнечная система» в подмосковных Химках. «Спорт Дом» предоставляет все услуги фитнеса, кроме бассейна. Посетители студии могут самостоятельно посещать как групповые, так и персональные тренировки, записавшись и оплатив подходящий сеанс. После записи вход в студию осуществляется по QR-кодам. Администрирование производится в удаленном режиме, участие и временные затраты удаленных администраторов минимальны. Главная ценность для клиентов — экономия времени (близость к дому), круглосуточная доступность. Для бизнеса такая модель позволяет сократить операционные издержки.

Запуск проекта состоялся в январе 2020 года. Пережив две волны пандемии, предприниматели убедились в том, что идея «фитнеса у дома» рабочая: клиенты посещают занятия, довольны сервисом, советуя друзьям. Когда COVID пошел на спад, спрос на услуги студии начал расти. Было принято решение открыть вторую



студию. Правда, выяснилось, что используемое CRM-решение плохо подходит для фитнес-индустрии, встала задача разработки собственной CRM и мобильного приложения. Продажа собственных CRM-решений и клиентских приложений рассматривается как перспективное направление бизнеса, причем не только в сфере фитнеса, но и в других похожих областях (коворкинг, квартиры на час и т.п.). Получить средства, необходимые для финансирования таких

ИТ-разработок, планируется за счет продажи франшизы на услуги автоматизированного фитнеса, а также путем привлечения инвестиций для развития проекта. Главный вопрос, который стоит сегодня перед основателями проекта: как продовать свои разработки и построенную модель бизнеса?

В ходе обсуждения эксперты в первую очередь попытались получить более ясный ответ на вопрос: о чем бизнес? Предполагается зарабатывать на услугах фитнеса или ИТ-разработках? На какой бизнес нужно искать партнеров по франшизе? Кроме того, сама задача специально разрабатывать свой CRM при наличии множества подобных предложений на рынке показалась неочевидной, а цель недостаточно понятной. Ведь создавать специальное ИТ-решение под свои нужды довольно дорого и часто неэффективно. При этом востребованность круглосуточного фитнеса вблизи от дома, наличие клиентской ниши сомнений у экспертов не вызвала. К самой идее такой услуги участники встречи отнеслись с одобрением. Отвечая на вопросы экспертов, создатели проекта «Спорт Дом» подчеркнули, что пока не сделали окончательный выбор в пользу той или другой модели своего бизнеса, пытаются просчитать наиболее прибыльный вариант развития.

Эксперты отметили, что в целом в данном проекте речь идет о разных категориях клиентов. Это и пользователи услуг фитнеса, и тренеры, а с другой стороны, это предприниматели — инвесторы и партнеры по франшизе. И советы в каждом случае могут быть разными:

- Если планируется развивать именно услуги фитнеса, ориентируясь на потребности конечных пользователей, возможны и другие варианты продуктов — такие как, например, онлайн-тренеры. Тут имеет смысл пробовать эффективность нескольких продуктовых линеек внутри данной услуги. Но для этого нужно всерьез погрузиться внутрь данной предметной области и выбрать свою нишу.

- Если иметь в виду клиентов-предпринимателей, то сегодняшние финансовые условия сотрудничества представляются недостаточно интересными для инвестиций. Отсюда



и рекомендация: прежде чем продвигать франшизу, имеет смысл повысить доходность фитнес-студий.

- Полезно изучить зарубежный опыт, а также посмотреть шире на другие локальные сервисы, работающие максимально автоматизированно (парикмахерские без администраторов, прачечные самообслуживания и т.п.), — возможно, у них есть, что позаимствовать для своей модели развития.

- Важно правильно расставить приоритеты и усилить в проектной команде компетенции в маркетинге и продажах, которых сегодня не хватает, тогда как компетенции в ИТ сегодня преобладают и, как показалось, уведут команду от реальных задач развития бизнес-проекта.

- После того как удастся отладить продажи продукта, можно попробовать найти несколько партнеров, от-

крыть с ними новые фитнес-студии, отработать бизнес-модель и лишь после этого переходить к продвижению франшизы. Франчайзи можно искать среди арендодателей,

мотивируя их к получению дохода от неликвидных помещений, которые, как правило, не сдаются в аренду.

- Другие эксперты предложили не связываться сейчас с франшизой, а сначала доработать бизнес-модель фитнес-студии и искать инвестора для развития этого проекта, по крайней мере в пределах Московского региона.

В завершении встречи Олег и Олеся поблагодарили участников за глубокое заинтересованное обсуждение, за множество новых идей и полезных рекомендаций. ★

Записал Игорь Можаровский



История российского бизнеса

Морозовы-Захаровичи

История семьи второго сына основоположника рода Морозовых — Саввы Васильевича



В 1830 году уже ставший к этому времени крупным фабрикантом Савва Морозов, родоначальник известной российской предпринимательской династии, открыл в Богородске небольшое красильное заведение — отделение своей зуевской фабрики — и контору для раздачи пряжи кустарям-мастеркам. А в 1842 году, после выделения доли старшему сыну Елисею, Богородское семейное предприятие получил в собственность второй сын Саввы, Захар Саввич Морозов (1802–1857). Как и другие братья, Захар начинал надомным ткачом и в 12 лет уже стоял у станка. Став постарше, начал входить в управление семейными делами. К сорока годам, став самостоятельным хозяином, Захар Саввич уже был отцом шестерых сыновей и двоих дочерей. Карликовое предприятие в Богородске никак не отвечало его амбициям. Унаследованные от отца упорство, хватка и предпринимательский талант искали своего выхода — и Захар сразу стал присматривать место для основания большой фабрики.

Поездив по окрестностям, Захар Морозов выкупил у обедневших помещиков 167 десятин земли вместе с селцом Глухово и перенес туда богородское предприятие. Унылая запущенная местность на изгибе реки Клязьмы. Покосившиеся, крытые соломой крестьянские избы. Вокруг — густой лес да болота. Уездные чиновники и купцы недоумевали: зачем Морозов покупает место, прозванное старожилками гнилым болотом? «У этого болота дно золотое», — отвечал им Захар.

И действительно, для развития производства место было идеальное. Соседство с Клязьмой

решало вопрос обеспечения будущих фабрик водой. Поблизости проходил соединяющий Москву с Владимиром и Нижним Новгородом тракт — удобно будет возить товары на Московский рынок. Лес и торфяные болота вокруг — дармовое топливо. А множество разбросанных по округе деревень с нищими безлошадными крестьянскими хозяйствами — источник дешевой рабочей силы.

Когда Захар Морозов начал строительство новой фабрики в Глухово, в поисках работы к нему потянулись сотни обездоленных, голодных людей. Первым делом был возведен кирпичный завод, на котором из местной глины выделывали кирпич для будущихстроек. Затем на глуховском болоте начал расти трехэтажный корпус прядильной фабрики. «Одетый под мужика, — вспоминают современники, — в потертой поддевке и разбитых сапогах, Морозов с раннего света и до ночи носился по своей стройке».

Захар Саввич Морозов, как писали о нем современники, «соединил в себе искреннюю религиозность и приверженность старым традициям с коммерческим гением уже совсем европейского типа». Получив обычное для крестьян-старообрядцев церковное образование, он смог тем не менее быстро сориентироваться в реалиях российского и мирового рынков. Дело в том, что собственного прядильного производства в России тогда не было. Захар Морозов и его отец Савва стали первопроходцами, устремившимися в эту сферу после того, как в 1842 году Англия сняла запрет на продажу современного прядильного оборудования российским промышленникам.



30 лет делаем бизнес лучше



Для приобретения оборудования и проектирования помещений Захар Саввич, следуя совету отца, заручился поддержкой Людвиг Кноппа, выступавшего посредником между русскими промышленниками и иностранными фирмами. При активном участии Людвиг Савва Васильевич — в Никольском, а через год Захар Саввич — в Глухове создают производства небывалых для тех времен размеров, оснащенные самым передовым английским оборудованием — прядильные фабрики, станки которых приводятся в движение паровыми машинами. После установки оборудования монтажники-англичане еще несколько лет вели объект в Глухово, налаживая производство и обучая персонал. Вместе с прядильной фабрикой Захар построил два корпуса ручного ткачества. Глуховская и Никольская прядильные фабрики вместе с ткацкими и красильными производствами обеспечивали полный цикл переработки хлопка, который закупался в Америке, а позже — в Средней Азии.

Строительство и последующее расширение Богородско-Глуховской мануфактуры велось с необычной для того времени быстротой. К делу подключились старшие сыновья Захара Саввича Андрей (1821–1871) и Иван (1823–1888). В 1850 году Иван Захарович был командирован в Англию для изучения передового опыта, а по возвращении инициировал постройку в Глухове красильни, белильни и кубовой фабрики для окрашивания тканей в цвет индиго. В ассортименте выпускаемой продукции к хлопчатобумажным тканям и шелку добавились бархат и плис, был выстроен плисорезный корпус. Чтобы обеспечить логистику, Захар Саввич построил конный двор и закупил коней-тяжеловозов. Гужевым транспортом доставлялись сырье, готовая продукция, стройматериалы. Круглый год вереницы телег везли ткани и пряжу на станцию Фрязево. Оттуда текстильная продукция расходилась железными дорогами по всей России.

За два года до смерти, в 1855 году, Захар Саввич и шесть его сыновей учреждают первую в стране акционерную компанию: паевое товарищество «Богородско-Глуховская мануфактура». Контрольный пакет акционерного капитала — 66% — принадлежал Морозовым, 12,5% — Людвигу Кноппу, остальную часть делили между собой наиболее успешные представители деловой элиты Центрального промышленного округа России.

В 1855 году на фабриках Богородско-Глуховской мануфактуры работало 4 тысячи человек, и более тысячи кустарей работали от раздаточной конторы Морозова в окрестных деревнях Владимирской губернии. По мере расширения производства строились и жилые дома: для директора фабрики, мастера и механика, которых Захару удалось выманить из Англии, — особенно. Ручные ткацкие корпуса с устаревшими технологиями также были переоборудованы под жилые помещения. Под жилье для рабочих были приспособлены и оставшиеся от крестьян избы. Параллельно Захар Саввич скупает окрестные поместья и вскоре становится крупным владельцем земель, болот и лесов. Все это

было необходимо для получения топлива и строительных материалов под растущее производство. Приобретая помещичьи земли, Захар Саввич отпущал принадлежащих помещикам крестьян на волю, и они шли работать на его фабрики.

На участках, освободившихся после вырубки леса на топливо и стройматериалы, Морозовы первыми среди фабрикантов стали проводить рекультивацию. После восстановления земли на ней выращивались злаки, травы, овощи, что приносило дополнительный доход.

После смерти Захара Морозова в 1857 году Глуховские производства перешли к его сыновьям, Ивану и Андрею. Несмотря на кризис в текстильном производстве, продолжавшийся вплоть до начала Русско-турецкой войны, братья продолжали развивать семейное дело. Они расширили прядильную и ткацкую фабрики в Глухове, построили наплавной мост через Клязьму, шоссе из Глухова в Богородск, а затем и узкоколейную железнодорожную ветку для внутренних перевозок. За 30 лет из крошечного села в 6 дворов Глухово превращается в крупный рабочий поселок из семи микрорайонов.

После смерти Андрея Иван Захарович и его сыновья, Давыд и Арсений, построили плисорезную и ткацкую фабрики в деревне Кузнецы и там же открыли старообрядческий храм и приют для престарелых рабочих Глуховской мануфактуры. В 1890-х годах кузнецовские предприятия были переведены в Глухово. Морозовы сумели добиться проведения отвода от железнодорожной линии Москва — Владимир на Богородск и Глухово с конечной станцией, по сей день носящей имя «Захарово».

Арсений Иванович Морозов (1850–1932) после смерти брата встал во главе Глуховской мануфактуры. Это был одаренный, высокообразованный человек, в характере которого жесткий стиль руководства сочетался с заботой об окружающих людях — и работников его предприятий, и просто жителей уезда.

Арсений Морозов знал несколько европейских языков, изучал тонкости текстильного производства в Манчестере, а вернувшись в Глухово, активно включился в семейное дело. Постоянно следил за новинками в отрасли. В годы его правления мануфактура достигла наивысшего расцвета и стала первым промышленно-торговым предприятием в Центральной России. К 1900 году на предприятии было занято более 10 тысяч рабочих и ИТР, а к 1914-му — более 15 тысяч. Объемы производства доходили до 15 млн рублей в год.

Постоянно наращивая объемы выпуска, Арсений тем не менее в 1875 году перевел работников с 12-часового на 10-часовой рабочий день. Три четверти прибыли мануфактуры

направлялось на развитие предприятий и на решение социально-бытовых вопросов. По мере расширения производства строились сначала деревянные, а затем и кирпичные дома-казармы для работников; выдавались ссуды на строительство отдельных домов с участками. В своих



Арсений Иванович Морозов



владениях Арсений построил электростанцию, несколько школ, техническое училище с бесплатным обучением, библиотеку, больницы, аптеку, родильный приют, клуб приказчиков, дома призрения, разбил парк и огороды для выращивания овощей, завел столовые и магазины. Многие из построек того времени и сегодня поражают инженерными решениями и архитектурным изяществом.

От своих ткачей Арсений Морозов, как и его предшественники, требовал соблюдать приличия, не пить, не курить, не воровать. Чтобы занять работников в редкие свободные часы, Морозов устроил в Глухове настоящий велотрек, на который приезжали тренироваться велосипедисты из Москвы, где такого сооружения еще не было. Благодаря такой социальной политике хозяина события 1905 года мануфактуры практически не коснулись. Ткацкая империя Арсения продолжала развиваться, и в 1908 году в Глухове появилась Новоткацкая фабрика, выстроенная и оснащенная по последнему слову техники и промышленной архитектуры. Все было настолько продумано и качественно исполнено, что первый ремонт фабрике потребовался только в 1967 году! В том же 1908 году была построена женская гимназия, ставшая впоследствии одной из архитектурных достопримечательностей города Ногинска (до революции — Богородска).

А дальше — война, Октябрьская революция, и Арсений Морозов в одночасье лишился всего. «Бог дал, Бог и взял», — говорил он. От возможных репрессий рабочие своего хозяина отстояли. Из имущества он забрал только семейную икону и скитался по домам знакомых старообрядцев. Некоторое время работал на фабрике управляющим, проявляя прежнее рвение и строгость. Арсений Иванович Морозов умер на 83-м году жизни и был похоронен на Рогожском кладбище.

Говорят, талантливый человек — талантлив во всем. Арсений Иванович имел разносторонние интересы, жил яркой полнокровной жизнью. Как и многие из легендарной предпринимательской династии, он обладал непостижимой властью над временем. Развивая текстильную империю, одновременно возглавлял Богородско-Глуховскую старообрядческую общину, помогал издавать

журнал «Старообрядческая мысль», был членом совета и одним из главных попечителей Рогожской старообрядческой общины. В Москве стал членом-учредителем, а затем и председателем Тихвинской старообрядческой общины, помогал строительству ее храма.



Богородско-Глуховская мануфактура

Фабрикант много занимался делами просвещения, здравоохранения, благотворительностью. В общей сложности Арсений Морозов пожертвовал средства на строительство 15 храмов в уезде и четырех в окрестностях города. Арсений не просто любил музыку: он создал знаменитый духовный старообрядческий хор при церкви на территории предприятия, издал посвя-

щенный церковному пению шеститомник, сам иногда пел в хоре. Увлекался коллекционированием, собирал произведения русской и западной живописи, декоративно-прикладного искусства. Позднее его коллекция составила основу художественного отдела Ногинского краеведческого музея.

Семья также была важной частью жизни Арсения Ивановича Морозова. Он вырастил двоих прекрасных сыновей Сергея и Петра, оставивших яркий след в истории российской текстильной промышленности. ✨

Елена Кисель

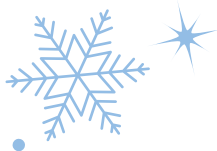


Заметки консультанта

Из рекламного объявления курса «Эзотерика для начинающих»: «Для того чтобы полноценно погрузиться в материал, важно, чтобы вы обладали критическим мышлением».

Директор по логистике: «Наш склад достойно перенес летнюю жару. Сотрудники склада попросили, чтобы мы закупили им арбузы на этот период. Мы так и сделали. Возможно, в новогодний аврал они попросят протекцию...»

Генеральный директор: «Я наивен, как ребенок: на Новый год жду чуда — 10-кратный рост продаж по e-cot». Директор по маркетингу: «Надо про это написать письмо Деду Морозу...» Директор по e-cot: «Извините, должен открыть вам страшную тайну: Деда Мороза не существует!!!»



Учредитель — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ»

Выпускающий редактор номера: Екатерина Денисова

Ответственный секретарь: Екатерина Денисова

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

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

Тираж 100 экз. Бесплатно. Издание не подлежит обязательной регистрации в реестре СМИ

© ШАГ Консалтинг 2023 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

Электронная
версия
буллетеня:

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

