

30

**14 февраля 2024 года
компании ШАГ Консалтинг
исполнилось 30 лет!
Поздравления принимаем
целый год!**

Интервью

Прогресс нужно поддерживать

*Интервью с совладельцем и генеральным директором компании «Весь мир»
Сергеем Голубковым*

— Расскажите, пожалуйста, про компанию «Весь мир». Чем вы занимаетесь?

— «Весь мир» занимается созданием, производством и продажей текстильных нетканых материалов для различных отраслей промышленности. Нетканых материалов существует огромное количество (самый известный — синтепон). Мы делаем нетканые материалы для мягкой мебели, матрасов, в качестве утеплителей для одежды. Мы делаем нетканые материалы для производства воздушных фильтров, акустических панелей для транспорта. Мы делаем нетканые материалы для стройки — утеплители для малоэтажного строительства и легко возводимых ангаров. Мы изготавливаем сорбенты для сбора нефти. У нас достаточно широкий спектр продукции. Существует более 20 лет в городе Подольске Московской области. Работает у нас порядка 400 человек.

— А как все начиналось?

— Начиналось все достаточно спонтанно. Был конец 90-х годов, мой старший брат работал в финансово-айтишной сфере. Его товарищ по институту занимался различными торговыми бизнесами, но хотел заниматься производством. Какой-то приятель рассказал им, что есть такая тема — производство нетканых материалов; так и начался этот бизнес. После института я пришел сюда на работу и со временем тоже стал одним из акционеров. Мы разобрались в этой сфере, хотя никакого отношения к ней не имели. Мы все — выпускники МВТУ имени

Баумана, наша специальность — радиотехника, оптика и прочая электроника.

— Вы сразу стали генеральным директором?

— Я начинал продавцом. Моя должность называлась коммерческий директор, но кроме меня продавцов не было. Потом я стал исполнительным директором — к продажам добавилось производство. Постепенно, шаг за шагом во всем разбирался. Последними добавились экономика и финансы.



— Компания работает сейчас на шести рынках. В каком порядке они появлялись?

— Сначала появилась мягкая мебель и матрасы. Это было связано с тем, что в Советском Союзе был большой дефицит мебели, а в 90-х появилось огромное количество фабрик, которые занимались производством мягкой мебели. Это достаточно простой продукт, и люди, у которых руки растут «из правильного места», быстро его осваивали.

У них серьезных требований не было: не нужна была сертификация, результаты испытаний — просто давай материал. Мы стали ездить на международные выставки по нетканым материалам и увидели, что это огромный рынок. И поняли, какие еще есть направления.

Вторым у нас было швейное направление — утеплители для одежды. Основной вид одежды, который производится у нас в стране, — это специальная рабочая одежда, которая очень разнообразна: защищает от различных опасных факторов: от холода, от огня, от электрической дуги, от кислот. Есть огромные предприятия, которые за-

нимаются ее выпуск. Вся остальная одежда в основном завозится — из Китая, из Турции. Но специальная одежда на 90% производится здесь, в нашей стране. Это огромный рынок, и мы на нем работаем.

Потом у нас появились воздушные фильтры. Мы были одними из первых в нашей стране, кто стал делать материалы для воздушных фильтров, до этого на рынке был только импорт. Вообще в основном мы развивались, конечно, за счет импортозамещения. Все, что мы делаем, — подсматриваем, потом переосмысливаем, на основании этого создаем, а затем развиваем материалы.

— У вас есть своя лаборатория?

— У нас есть лаборатория, есть испытательный центр, есть целый технический дивизион, который занимается, с одной стороны, контролем качества выпускаемой продукции, а с другой — созданием новых продуктов. Мы постоянно ищем что-то новое, не останавливаемся.

— Что это за структура, которая ищет что-то новое? Специальный отдел? Маркетинг?

— В техническом департаменте есть отдел исследований и разработок, это их основная сфера. Но коммерческий департамент, продавцы и все остальные — тоже поставщики новых идей. У нас существует так называемая Ярмарка идей. Нельзя сказать, что она показывает сверхрезультаты, но есть определенное количество людей в компании, которые ходят, смотрят, слушают и придумывают новое. Заявки подаются в свободной форме, затем рассматриваются. Любой желающий может бросить свое предложение в специальный почтовый ящик, получить за это небольшую премию. Хотя, конечно, работа профессионалов из технического департамента с точки зрения новых предложений более эффективна.

— Наверняка за вашим бизнесом есть какая-то большая идея, миссия? Вы про что?

— Мы про все хорошее))). У нас разные рынки, на каждом — своя идея. Если мы говорим про мягкую мебель и матрасы, наш материал там отвечает за комфорт, за удобство. Если мы говорим про одежду — это защита. В этом смысле мы можем сказать, что мы — за безопасность. Если мы говорим про фильтры, то мы — за чистый воздух, потому что мы грязный воздух делаем чистым. Мы — за чистоту, за тепло, за комфорт, за безопасность, в общем — за экологию. За то, чтобы окружающая нас среда была безопасной, комфортной, чистой.

— Про экологическую часть расскажите, пожалуйста. Где используются ваши материалы?

— Мы делаем фильтры, материалы для сбора нефтесодержащих жидкостей. Наши материалы использу-

ются в трех направлениях. Первое — это очистка сточных вод. Есть городские сточные системы — вода, которая используется людьми, сливается в трубы и уходит на большие очистные установки, где очищается. И есть локальные очистные сооружения. Например, стоит АЗС где-то в поле, в процессе ее деятельности образуется вода, которую надо чистить. Для этого там монтируется локальная система очистки. В этой системе очистки есть несколько ступенек, каждая из которых отвечает за очистку своего загрязняющего фактора. В таких системах используются наши материалы, которые очищают от нефтесодержащих примесей — бензина, керосина, солянки и пр.

Второе — так называемые «боны». Когда на воде что-то разливается, пятно ограждают такими плавучими заборчиками. Мы их производим.

Третье направление — мы делаем маты для РЖД. У РЖД большое количество ремонтных предприятий, депо, заводов, куда локомотивы приходят на ремонт. Когда они туда приходят, из них течет всякая гадость, как из дуршлага. Между рельсами укладываются специальные маты, которые эту жидкость улавливают. Потом их отжимают, и отжатая жидкость сливается в бочки. Раньше все токсические вещества выливались на землю, все засыпалось песком, опилками, иногда собиралось ветошью. Мы делаем многоразовые маты, которые удобны в использовании и позволяют избежать загрязнений окружающей среды.

Если говорить про экологию, это еще и очистка воздуха: мы делаем фильтры, которые используются в тех же локомотивах. Здесь мы чистим воздух для двигателей, — чтобы двигатель не вышел из строя, в него должен поступать чистый воздух. Локомотив — штука дорогая. Сейчас РЖД особенно заботится об их сохранности, ставит огромное количество фильтров.

Также наши фильтры используются в приточно-вытяжной вентиляции в торговых центрах, музеях — общественных пространствах, где требуется чистить воздух.

— Последние несколько лет для многих компаний сильно отличались от всех предыдущих. Как шел бизнес у вас?

— Прежде всего он шел. Конечно, в период пандемии было сложно, но нам удалось добиться, чтобы нас включили в список постоянно действующих компаний. Мы не останавливались, работали все это время. Основным направлением в тот период была как раз спецодежда, потому что крупные промышленные предприятия работали, спецодежда была востребована. Те рынки, которые больше ориентированы на розницу — мебель, автомобили, — не работали.

Мы не делали материал для масок. Если бы делали, стали бы, наверное, миллиардерами. В тот момент не делали, а сейчас их делают уже все, и заниматься этим бессмысленно.



А когда началась СВО, возникли другие проблемы. Во-первых, повышение курса доллара на 30% — это очень чувствительно: у нас импортное сырье. А спецодежда — это тендеры, цена фиксированная... Плюс мы получали запчасти из так называемых недружественных стран. Кто-то нам отказал, кто-то поднял цену. Мы были вынуждены искать других поставщиков.

Вторая проблема — рост стоимости труда. Спрос на рабочие специальности был и остается огромным. Мы несколько раз поднимали зарплату рабочему персоналу.

Очень подорожала логистика, стоимость контейнеров увеличилась в несколько раз. У нас есть свой автопарк. Раньше мы покупали исключительно немецкие автомобили MAN, они хорошо себя рекомендовали, у нас в парке некоторые машины с пробегом под 2 миллиона километров, а миллион они вообще ходили спокойно. Сейчас МАНы есть, но они очень дорогие. Вот купили КамАЗ, посмотрим на него.

— А по финансовым результатам прошлый год к позапрошлому году у вас был лучше или хуже?

— 2023 год был лучше, чем 2022-й. Но до этого были годы получше. Одно дело, когда ты работаешь поступательно, и процессы постепенно отлаживаются, все «устаканивается». А когда происходит резкое изменение ситуации — ты тоже должен резко измениться. Это не просто.

— Что пришлось поменять внутри компании, чтобы справиться с этой ситуацией? За счет чего вы оказались успешными в том году?

— Мы изменили подход к управлению продажами. Если раньше мы ориентировались на крупных заказчиков и полагались на длительные отношения с ними, сейчас мы немного изменили подход. Безусловно, крупные заказчики важны — это флагманы рынка, с ними надо работать. Но как все «крупняки», они всегда отжимают маржу. А есть на рынке другие игроки, на которых можно зарабатывать. Они мельче, их может быть много, и за счет этого риски снижаются. У нас в принципе нет большой зависимости от крупных: больше 5% в объеме продаж ни один клиент не занимает. Но потеря каждого крупного — чувствительна. И мы изменили подход: больше внимания уделяем маржинальности, которую мы получаем, на это ориентируемся. Мы исходим из того, сколько зарабатываем на каждом клиенте. Если мы видим, что маржи нет и мы не зарабатываем, хотя у клиента есть огромные объемы, мы просто с ним не работаем. Работаем с теми, где нам более выгодно. Но кроме заработка, конечно, учитываем другие показатели — перспективы и пр. Например, тот же АвтоВАЗ: его один раз бросишь — второй раз уже не найдешь.

— Расскажите про новые идеи: если у технического департамента, у лаборатории возникли три интерес-

ные идеи, какая из них будет воплощена в жизнь? По каким параметрам вы ее выберете?

— У нас есть совместная комиссия, куда входят представители технического департамента, коммерческой службы, производства и финансовой службы. Мы оцениваем финансово-экономический эффект, возможности производства, рынка. В первую очередь смотрим

потенциальный спрос и финансовый результат. Если продукт продается и мы на этом можем заработать, это нужно делать. Мы ориентируемся на спрос, на существующие или потенциальные потребности покупателей, пытаемся их закрывать.

Есть другой момент. Часто производители любят играть в низкую цену: у нас почти Mercedes, но немножко проще и дешевле. А мы стараемся убеждать покупателей, что нужно ориентироваться на качество, покупать более технологичный и качественный продукт. Это, возможно, стоит дороже, но окупается со временем. Если мы будем играть только в минимизацию

затрат, только в дешевизну, мы скатимся... не в каменный век, но... Прогресс нужно поддерживать, нельзя от него отказываться.

— За какой период идея доходит до своего воплощения у вас, до развития на рынке?

— По-разному. Бывает, месяц-два. Например, недавно пришли продавцы: «А можем мы сделать маты для мебели из кокосового волокна?» Мы попробовали — и оказалось, что можем. И сейчас делаем, и начинаем продавать. А бывает, проходят годы. Например, у нас есть проект, мы его называем «матрасы для коров». Коровы в коровниках стоят не на голом полу, а на мягкой подстилке, потому что большую часть времени они проводят лежа. Если коровы лежат на чем-то твердом, они травмируются, у них сокращается срок жизни, и отдача молока и мяса от них снижается. Мы уже второй год бьемся над созданием мата для коровников, но пока не получается. А рынок огромный, и потребность есть, потому что владельцы коров понимают: если корова вместо 10 лет, например, живет 7, то для них это — уменьшение дохода.

— А какой был самый длинный срок вывода продукта на рынок?

— Это продажа утеплителя для спецодежды в крупную компанию. Например, в «Норильском никеле» проводят пробные носки. Компания отшивает изделия, выдает рабочим одежду на два года, они ее носят. Одежда должна пройти все этапы эксплуатации, после этого компания выдает заключение — подходит им наш утеплитель или нет. У «Роснефти» есть требование к куртке-«теплогрейке»: она должна выдерживать 50 стирок и сохранять свои теплозащитные свойства.

Очень долгий был процесс входа на АвтоВАЗ. Кроме качества материала они еще оценивают качество управления в компании. Нужно, чтобы была сертификация



не просто ISO, а ISO со специальным расширением для автопрома. Они присылают своих аудиторов, которые проводят проверки.

— Если говорить про ядро вашего бизнеса — это разработки? Технологии? Продажи?

— У нас одно без другого не получится. Если вы разработали продукт, но не смогли продать — это никому не нужно. Если вы разработали, продали, но не смогли выпустить — это никому не нужно. Если вы разработали, продали, выпустили, но не смогли оплатить — это никому

не нужно. Наше основное преимущество именно в таком сочетании: каждый на своем участке должен хорошо выполнять свою работу. Я в школе занимался туризмом, мы участвовали в районных соревнованиях. Там зачет идет по последнему участнику группы. Не важно, какие суперспортсмены в группе, зачет — по последнему. Так же и здесь. Как принято говорить: крепость цепи определяется по самому слабому звену. Так и в нашем случае: если одно звено выпадет — не доедут все. ✨

Беседовала Любовь Горбунова

Бизнес-Габли Клуб

Кого-то греет кофе, а кого-то свитер

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

Бизнес-приключения кофейного зерна

46-я встреча Бизнес-Габли Клуба состоялась в канун 2024 года. Первое выступление было особенным: восемь лет назад **Илья Савинов** вместе со своим партнером представлял молодую компанию **Torrefacto** на одной из первых встреч Клуба. Тогда, в 2015 году, Илья и Герман излучали энтузиазм и были полны решимости приобщить мир к вкусу свежееобжаренного кофе как к источнику небывалой радости. Теперь, пройдя немалый путь развития бизнеса, Илья стал более сдержанным и критичным: «Жизнь показала, что я наделал кучу ошибок и набил кучу шишек. В моей истории мне помогли два таланта: умение видеть слабые звенья в любом деле и хорошее знание английского языка. Плюс мне еще и везло».

В 2018 году у Ильи случился кризис в другом бизнесе. Партнеры решили развернуться, построить собственный завод для обжарки зерен. Начали с того, что закупили оборудование на миллион долларов, но оно так и не было смонтировано. Примерно тогда один из партнеров Ильи попытался забрать все активы себе и разрушить материнский бизнес. Попытку удалось пресечь, но для Ильи это стало уроком, заставившим пересмотреть прежние романтические взгляды на партнерство, дружбу и доверие в бизнесе, на идею «бирюзовых» компаний с их безграничной свободой.

После годового тайм-аута Илья полностью сосредоточил свое внимание на Torrefacto. И следующий период был посвящен «генеральной уборке», приведению бизнеса в порядок. Прежде в производственных помещениях обстановка была далека от идеала. Попытки договориться о радикальном наведении порядка с партнером,

отвечавшим за производственные помещения, потерпели неудачу, и в итоге пришлось расстаться с ним и снять большое новое помещение под производственные нужды. Сегодня люди на производстве работают в халатах и шапочках, с соблюдением всех санитарных норм обращения с продуктом. Внедряется нормирование труда и система оплаты, исключающая попытки работников перехитрить работодателя. Приобретается новое обжарочное оборудование. Начали осваивать ERP-систему.

Персонал воспринимает новое с трудом, привыкает долго. Может, и не гладко, но развитие идет. По мере роста бизнеса пришлось отказаться от политики, когда компания удовлетворяла любые капризы клиента и давала тем самым повод для злоупотреблений.

В ходе наведения порядка пришлось уволить значительную часть прежнего наемного персонала. Морально было очень тяжело. Тяжело было и расставаться с партнерами. «Думаю, в глазах многих я — очень нехороший человек, — делится наболевшим Илья. — Но внутреннюю опору я находил в идее, что защищаю интересы бизнеса. Защищаю дело, за которым стоит моя семья и стоят другие люди».

Сегодня Илья управляет кофейным бизнесом с оборотом 650 млн рублей в год, ежегодно прирастающим на 20%. Пандемию пережили без особых проблем. Санкции в связи с СВО кофейный бизнес не затронули: одни бренды с рынка ушли, на их месте появились новые. Но главные итоги пройденного пути для Ильи не в показателях бизнеса, а в понимании истин и принципов, к которым он для себя пришел. Во-первых, нужно определиться, чем ты занимаешься: бизнесом для зарабатывания денег или непонятно чем для утешения самолюбия. Если



выбор в пользу бизнеса, то надо расстаться с иллюзией своей уникальности и многие вещи делать как все, «по скрипту». Во-вторых, предельно внимательно относиться к выбору партнеров и к партнерству как таковому. В-третьих, понимать себя и свой характер. Илья не склонен к долгосрочному планированию, системному движению к отдаленным целям. Многое он делает по наитию, по настроению. Из этого правило: иногда в интересах бизнеса нужно ставить себя в обстоятельства, которые вынуждали бы действовать, преодолевая себя и свое «хочу».

Рассказ Ильи был нетипичен для встреч Клуба: он говорил не столько о бизнесе, сколько о личном, о смыслах, об отношениях с партнерами, с бизнесом, с самой собой. Эксперты поняли, что Илье не нужны советы, поэтому единственная рекомендация была — начать писать книгу.

Дизайн на потоке: как выбраться из «эпицентра взрыва»

Анастасия Суханова представила свой проект — бренд трикотажной одежды ручной вязки **Evgrafova**. Первые изделия появились в 2016 году, полноценный запуск бизнеса произошел в 2021-м. Как представитель нового поколения предпринимателей, Анастасия развивала бизнес через социальные сети. До того, как из России ушел TikTok, ее аудитория составляла в общей сложности более четверти миллиона подписчиков. В других социальных сетях у Анастасии суммарно 62 тысячи подписчиков. Созданные Анастасией вещи «цепляют», и именно это дало возможность запустить совместные проекты с такими исполинами рынка, как Disney, Додо Пицца, Яндекс Доставка.

В настоящее время работает шоурум с небольшим офисом, в компании 15 сотрудников. Есть маленькое производство на бытовых вязальных машинках, 10 вязальщиц. Анастасия пробует осваивать размещение заказов на сторонних фабриках. Используются разные каналы продаж: собственный сайт, социальные сети, шоурум, площадки Яндекс.Маркет и Ozon, оптовые партнеры. В планах — выход на онлайн-платформу Lamoda и офлайн-продажи в Trend Island в Авиапарке. В Москве и Санкт-Петербурге вещи отдаются партнерам на реализацию, в более отдаленные регионы налаживаются оптовые продажи. Но спрос гораздо выше, чем возможности производства, поэтому в декабре прием заказов пришлось закрыть. После начала СВО и закрытия TikTok Анастасия никого не уволила, старалась всех загрузить работой. На все свои сбережения закупила импортную пряжу, и не зря: впоследствии она подорожала на 50%. В то время работали на склад, но потом удалось продать все произведенное.

Анастасия перечислила основные трудности, с которыми сталкивается бизнес:

- Задержки заказов на сторонних производствах. Для компании 200 изделий 4-х разных цветов — это очень

большой заказ, для фабрик — крошечный. Поэтому ее заказы часто откладывают, пропуская вперед крупные и известные бренды.

- Пока до конца не удалось развести ассортимент для продажи на маркетплейсах, где господствуют низкие цены — и для продаж через сайт и соцсети, где цена на то же изделие может быть в 2–3 раза выше.

- Часто люди просят создать индивидуальный дизайн для единичного изделия на основе изменения небольших деталей в уже созданных моделях. При расширении производства и продаж делать это будет невозможно.

- Иногда сбивает человеческий фактор: время от времени даже самые ответственные вязальщицы могут грубо ошибаться, и это трудно отследить, если не находиться рядом 24*7.

- Приходится постоянно создавать новый контент для соцсетей и новые дизайны, этот процесс сложно уложить в плановые сроки, и он занимает много времени.

- Не удается быстро тиражировать хиты: иногда для этого нужны еще 30 вязальщиц, но столько вязальщиц не нужны на постоянной основе, поскольку для них нет постоянной работы.

- Маркетплейсы могут опустить цены ниже допустимого, и это невозможно контролировать.

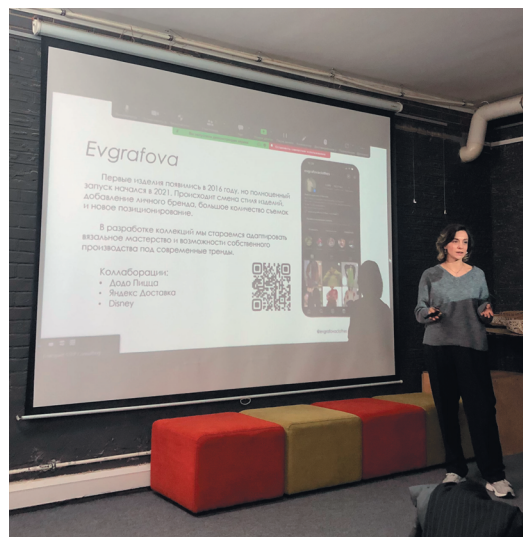
- Пока нет возможности выйти на Lamoda и Trend Island из-за неспособности точно планировать объемы производства и склада.

Анастасия хотела бы успевать делать бизнес и попутно вести в соцсетях свой личный бренд и одежный бренд Evgrafova. На подготовку контента для соцсетей тратится много сил и денег. Для экспертов она заготовила следующие вопросы:

1. Стоит ли открывать собственное производство?
2. Финансировать производство самостоятельно или привлечь партнера/инвестора?
3. Стоит ли развивать параллельно продажи в Казахстане или Турции, откуда работает на удаленке часть команды, с созданием там склада и продвижением в местных социальных сетях?

По первым двум вопросам эксперты были единодушны: инвесторов не привлекать, об этом было немало сказано в выступлении Ильи Савинова. Имеющиеся средства в создание производства не вкладывать: своя фабрика — не круто, даже у Adidas ее нет! Лучше иметь 5 конкурирующих за престижный заказ подрядчиков. Что же касается географии продаж, в Турции и Казахстане не лучшие возможности, и то, что кто-то из сотрудников сегодня там — не аргумент. Некоторые эксперты рекомендовали после решения более горящих задач обратить внимание на Южную Корею и Японию. Если удастся замаскировать «русский след» — поискать возможности продаж и в Европе.

Эксперты также сформулировали для Анастасии некоторые рекомендации:



• Отработать, а затем наращивать двухуровневую бизнес-модель: на первом уровне — авторские уникальные работы для выставок и VIP-заказчиков, на втором — продукция масс-маркет, в том числе подхватывающая наиболее удачные хиты для многотиражного исполнения. После этого начать быстро расти, потому что, если бизнес топчется на месте, обязательно кто-то из конкурентов догонит и отберет все конкурентные преимущества.

• Не пытаться в одиночку успевать все и быть «в эпицентре взрыва». Оставить себе любимое, что лучше всего получается, — творческую часть, дизайн, соцсети. Можно стать вторым Славой Зайцевым — и весь масс-маркет выстроится в очередь. А на заработанные деньги найти сильных менеджеров с реальным опытом решения наиболее острых задач сегодняшнего дня и делегировать им «нетворческую» работу. Для работы со сторонними

производствами нужен человек, умеющий строить личные отношения: в России на отношения можно достигать неожиданных результатов. Для контроля за ценами

на маркетплейсах хорошо будет человек жесткий, пробивной, с крепкими нервами, умеющий топтать ногами и шантажировать. Для Анастасии — это возможность проявить себя как руководителя, способного создать команду.

• Как только будет отлажена и заработает бизнес-модель, можно начинать масштабирование бизнеса. Тогда акцент придется делать на поддержании качества, которое неизбежно начнет падать.

После завершения выступлений и взаимных благодарностей

гости пообщались в неформальной обстановке и обменялись планами на предстоящий год. ✨

Записала Елена Кисель



Немного о киберспорте

Деловое обозрение

Киберспорт — профессиональные соревнования в компьютерных играх. Основная идея и дух киберспорта схожи с обычным спортом. Команды игроков или индивидуальные игроки тренируются и играют с одной целью — побеждать других.

Киберспорт как отрасль находится в состоянии роста все 30 лет своего существования. При этом стадии роста были абсолютно разные — от стремительного до очень медленного, даже незаметного. Три главных действующих лица на рынке киберспорта:

1. Киберспортивные организации — компании, имеющие бренд и контрактные обязательства с игроками, которые принимают участие в соревнованиях и представляют бренд компании.

2. Турнирные операторы — компании, организующие соревнования.

3. Издатели игр, они же правообладатели интеллектуальной собственности на игровой контент.

Интересно, что за половину выручки отрасли ответственные букмекерские конторы.

Киберспортивные организации — самый хрупкий игрок в отрасли. Многие киберспортивные организации

находятся в состоянии убыточности. Более корректно будет сказать: единицы таких организаций являются прибыльными. Основные доходы — спонсорские контракты, призовые деньги с чемпионатов и продажа игроков. Большая часть призовых денег с чемпионатов уходит игрокам, выигравшим турнир. Призовые деньги не гарантированы, ведь команд на чемпионатах обычно от 10, а значимые призы забирают 1–2. Основные затраты — зарплата игроков и содержание тренировочных баз. Иногда приходится покупать игроков.

В 2023 году в СМИ начали появляться заявления от топ-менеджмента организаций о том, что игроки и их уровень ожиданий не позволяют организациям встать на путь стабильного роста и прибыльности. Но всему рынку киберспорта эксперты прогнозируют рост с CAGR в 7% ближайшие 5 лет. ✨

Антон Васильев, студент магистратуры НИУ ВШЭ

Данные из публичных годовых отчетов некоторых киберспортивных компаний за 2022 г.

Компания	Выручка (\$)	Количество персонала	Доход/Убыток (\$)	TP-index (выручка/персонал)
Astralis AS	12,742,129	77	-1,407,124	165,5
Guild Esports	5,990,508	32	-4,875,894	187,2
Faze Clan	70,021,000	200	-168,534,000	350,1
OverActive Media	10,478,676	90	-27,321,361	116,4
ESE Entertainment	43,520,753	95	-22,077,458	458,1
Tiidal Gaming	264,785	15	-5,489,402	17,7
Simplicity Esports	3,552,665	11	-17,838,138	355,3

30 лет делаем бизнес лучше

Семейное дело братьев Третьяковых

31 января 2024 года исполнилось 190 лет со дня рождения Сергея Михайловича Третьякова, младшего из основателей Третьяковской галереи

Сергей Михайлович Третьяков (1834–1892) родился двумя годами позже первенца Павла в небогатой купеческой семье в доме на территории прихода церкви Св. Николы Чудотворца в Голутвине. Прадед Павла и Сергея Третьяковых, Елисей Мартинович, переехал в Москву из Малоярославца в 1774 году и тогда же с переходом в московское купечество получил фамилию Третьяков. Их дед, Захар Елисеевич, владел домом в Голутвино и пятью лавками на углу холщового и золотокружевного рядов. Он завещал Михаилу, отцу Павла и Сергея, семейный дом и одну из лавок в Старых торговых рядах на Красной площади. Со смертью сводного брата состояние Михаила Захаровича удвоилось, и он приобрел бани на Бабьем городке, близ Якиманки. После удачной женитьбы на дочери купца 2-й гильдии Александре Данииловне Борисовой Михаил Захарович стал торговать холщовым, полотняным, суконным товаром, а также хлебом. В семейном доме в Голутвинском переулке в 1830-х годах он организовал небольшую фабрику для покраски, крахмаливания и отделки холста, которая продолжала функционировать вплоть до 1998 года.

Сергей и Павел воспитывались в строгости, получили приличное домашнее образование и с раннего возраста помогали отцу в торговых делах, исполняя обязанности «мальчиков при лавке» и обучаясь мелочам, ритуалу и духу московской хозяйственной деятельности. В завещании Михаила Захаровича написано: «Так как образ торговли моей сыновьям моим известен, то я надеюсь, что они будут следовать всем моим правилам, которые я старался внушать им». После его смерти дела перешли к его жене Александре, и семейное дело продолжало расширяться. В собственность Третьяковых перешел дом Шестовых (центральная часть здания Третьяковской галереи) и еще 6 лавок в Старом гостином дворе. В 1856 году род Третьяковых получил грамоту о причислении к сословию «потомственных почетных граждан» и купцов 1-й гильдии. В 1859 году, когда Павлу исполнилось 26, а Сергею 24, в соответствии с волей отца братья вступили в управление всеми делами семьи.

Мануфактур, выделяющих лен, в России в то время было немного, однако льняная пряжа и русский холст пользовались спросом за границей, при этом общество активно обсуждало необходимость возрождения национального производства. И в 1860 году братья Третьяковы решились на мощный рывок от лавочной торговли к серьезному предпринимательству, открыв «Торговый дом в образе полного Товарищества под фирмою П. и С.

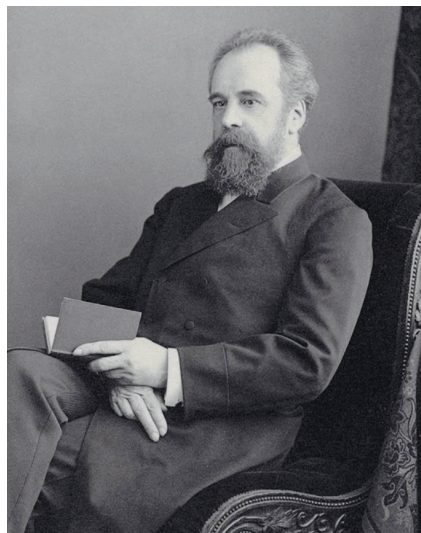
Братья Третьяковы и В. Коншин» и магазин полотняных, бумажных и шерстяных товаров при нем. Третьим партнером стал Владимир Дмитриевич Коншин, муж сестры Третьяковых Елизаветы Михайловны. Магазин, а потом и склад на протяжении 40 лет располагались в финансовом центре Москвы на «широкой и блестящей улице капиталистов и банкиров» Китайгородского квартала — Ильинке, где «люди торгуют, делают дела, но не живут, не квартируют, всюду — лавки, магазины, торговые ряды, дворы и подворья».

Текстильная отрасль мало зависела от государственной поддержки и иностранных инвестиций. Однако на нее повлияли политические события: 1863–1866 годы — восстание в Польше, завоевание Средней Азии и пр. Нужды армии увеличивались, Европа испытывала «хлопковый» голод — и вместе с ростом спроса «взлетела» вся индустрия. Братья Третьяковы и их партнер В.Д. Коншин использовали эту возможность, и в 1866 году вместе с одним из первых русских прядильщиков Константином Яковлевичем Кашиным объявили об открытии Новой Костромской Льняной Мануфактуры (НКЛМ).

Первоначальный капитал составил 270 тыс. руб., из которых братья Третьяковы и Коншин внесли по 70 тыс. руб., а Кашин — 60 тыс. руб. Все началось с трех цехов: прядильного на 4804 веретен, ткацкого на 22 станка и отбельного, размещенных в одном корпусе. Сбыт продукции осуществлялся через магазин на Ильинке. Торгово-финансовыми планами и отчетностью НКЛМ заведовал Третьяков-старший, Коншин занялся оптовым складом и подбором товаров для иностранных покупателей, Кашин взял на себя операционное управление фабрикой, а Сергей Михайлович возглавил торговлю в Москве и заграничные закупки. Для расширения деловых контактов он основал штаб-квартиру в Париже.

С конца 1860-х до второй половины 1880-х, не выдержав конкуренции

с Европой, льняная промышленность погрузилась в затяжной кризис, жестко повлиявший на отрасль: фабрики сокращали производство, некоторые из них разорялись. Однако благодаря грамотному внутреннему управлению и активной социальной политике дело Третьяковых уверенно развивалось: начиная с 1870 года братья не пропустили ни одной мануфактурной выставки. Тогда же для рабочих были построены общежития, больница, аптека и училище. В те же годы Сергей Михайлович увлекся коллекционированием дорогостоящей западноевропейской живописи.



Сергей Михайлович Третьяков

Несмотря на то что состояние Третьяковых оценивалось как среднее, благодаря ясности ума, деловой хватке, чутью, смелости и безупречной репутации Третьяков-младший быстро стал влиятельной фигурой в купеческих кругах: в 1867 году он уже старшина купеческого сословия и городской гласный, в 1868-м — член Московского отделения Совета торговли и мануфактур, с 1875-го — коммерции советник. Наиболее значимым с точки зрения общественной пользы и развития дела Третьяковых стал период с 1877 по 1881 год, когда Сергей Михайлович был избран Московским городским головой. В то время для успешности бизнеса крайне важно было отношение общественности к владельцам торговых домов, их репутация. В период своего правления Сергей Михайлович расширил юридические границы Москвы, проложил новые дороги, расширил площади, облагородил скверы и высадил парки, провел на улицы электрическое освещение, реконструировал водопровод, активировал прессу, в которой регулярно публиковал финансовую отчетность по деятельности московской думы. Он активно занимался благотворительностью, поддерживал военные нужды и неоднократно жертвовал на общественные цели из собственного кармана, чем заслужил доверие горожан и создал безупречную репутацию для семейного дела Третьяковых.

После отказа от поста городского головы в 1881 году Сергей Михайлович отошел от непосредственного ведения торговых дел и переехал в Петербург, где ему удалось наладить хорошие связи в Департаменте торговли и мануфактур, что способствовало продвижению ходатайств семейной фирмы и помогало заранее узнавать о готовящихся законопроектах. В то же время он продолжал руководить закупками из Европы и Китая. В 1882 году на Всероссийской художественно-промышленной выставке в Москве НКЛМ получила серебряную медаль «за весьма хорошую выработку пряжи грубой и тонкой, также полотен и тканей разных наименований», а также право изображать государственный герб на вывесках, рекламе и этикетах.

К этому времени фабрика уже стала крупнейшей в России: круглосуточно здесь трудилось 1800 человек, из них мужчин и женщин по 600 человек сменами по 6 часов, подростков обоего пола (от 12 до 18 лет) по 300 человек сменами по 4 часа. Мужчины получали от 8 до 22 рублей, женщины — от 7 до 18 рублей. В 1885 году НКЛМ производила пряжи и ниток в 4,5 раза больше, чем полотняного товара, и выходила на одно из первых мест по стране.

Изделия сбывались в Москву, а также в Ярославскую, Костромскую и Владимирскую губернии. В 1886 году на фабрике было налажено производство собственных станков.

За качество продукции мануфактура получила золотые медали на Стокгольмской выставке в 1887 году. Столовое и кухонное белье производства НКЛМ поставлялось для бельевой кладовой Высочайшего Двора. К 1891 году капитал НКЛМ составлял 1 млн 200 тыс. руб.

Важным фактором успеха, безусловно, были взаимоотношения между братьями — любовь, взаимное уважение, готовность уступить и «подставить плечо» при необходимости. Между ними не было соперничества, конкуренции, оба все свои силы и талант посвятили развитию общего дела. Спустя год после внезапной кончины Сергея Павел Михайлович написал: «...он любил живопись страстно и если собирал не русскую, то потому что я ее собирал, зато он оставил капитал для приобретения на проценты с него только русских художественных произведений. А человек он был гораздо лучше меня».

Новая Костромская льняная мануфактура открыта по сей день. Более 150 лет на ней производятся льняные ткани, полотно для постельного и столового белья, холсты и костюмно-плательные ткани. При фабрике действует музей, который хранит историю братьев Третьяковых, служащих образцом мудрости и благородства для современного российского бизнеса. ★

Елена Кисель

Заметки консультанта

Управляющий — финансовому директору: «Этот штраф заплатить надо сразу, а то 30 дней могут неожиданно закончиться...»

Коммерческий директор на совещании: «У меня была запланирована сейчас презентация результатов маркетингового исследования. Но мы сегодня уже так долго заседали, что, наверное, мою презентацию нужно перенести на другой день. Кто я такой, чтобы стоять между людьми и обедом?»

Менеджер подразделения при обсуждении бюджета: «Я тут продаю свою команду и чуть позже расскажу за сколько...»

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, Чернышевский проезд, д. 3, к. 3

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

© ШАГ Консалтинг 2024 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru

Электронная
версия
бюллетеня:

ШАГ
КОНСАЛТИНГ

