



## Успешные стратегии реализации цифровых проектов

«Оцифровка» бизнеса предусматривает проведение радикальных, масштабных и быстрых изменений в деятельности организаций. Накопленный опыт реализации подобных проектов в разных отраслях бизнеса вскрывает новые факторы успехов и неудач, связанные со спецификой внедрения цифровых технологий. При этом и более ярко высвечиваются традиционные, уже известные консультантам условия успешных устойчивых изменений в управлении и, напротив, причины провалов и неэффективных попыток менеджмента осуществить необходимые преобразования.

Показательны результаты опроса 300 руководителей компаний (представители 11 отраслей в Германии, Канаде, Китае и США), занимающихся внедрением технологий «Интернета вещей» (сокращенно IoT от англ. *Internet of Things*)\*. Интернет вещей — одна из самых перспективных цифровых технологий сегодня. Технологии IoT быстро развивались в 2010-х годах благодаря повсеместному распространению беспроводных сетей, облачных технологий и межмашинного взаимодействия, а также снижению цен на коммуникационные устройства. IoT предлагает новые способы мониторинга

и управления физическими объектами, позволяет генерировать потоки данных, создающие новые возможности для принятия эффективных решений и оптимизации производственных процессов. На основе оценки топ-менеджеров экономической эффективности от внедрения IoT-технологий

в своих компаниях определены лидеры изменений и группа отстающих, которым не удалось выйти за рамки экспериментов и пилотных проектов. Сравнение ответов руководителей на вопросы о методах и факторах внедрения IoT позволило лучше понять, чем отличаются успешные программы изменений от неудачных.

Нет единого пути к успеху внедрения новых цифровых технологий. Однако наи-

более успешные компании часто используют свои сильные стороны, а не делают ставку на незнакомые рынки или новые продукты. Лидеры IoT, получающие наибольшую экономическую выгоду от IoT, почти в три раза чаще **добавили возможности IoT к существующим продуктам, которые они уже успешно продают на рынке**. Наоборот, отстающие, не добившиеся экономической отдачи, были более склонны сосредоточиться на разработке новых продуктов или услуг IoT.

Например, стратегия, основанная на использовании своих сильных сторон на рынке, выбрана одним из успешных производителей сельскохозяйственного



\* <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/what-it-takes-to-get-an-edge-in-the-internet-of-things>

### Новости наших клиентов и партнеров

- Сервис Treasury Management System, разработанный компанией **CUSTIS** вместе с «Газпромбанком», получил премию CNews AWARDS в номинации «ИТ на службе бизнеса: лучшее решение для управления ликвидностью промышленной группы». TMS назван лидером в области оптимизации операционных издержек и повышения эффективности деятельности корпоративных казначейств.
- **Розничная сеть Л'Этуаль** открыла 1000-й магазин — во Владивостоке.
- В первом квартале 2019 года компания **«Энергосистемы и Технологии»** участвовала в масштабном социальном проекте «Экономный свет», направленном на замену ламп накаливания на светодиодные источники света социально незащищенным категориям граждан города Реутов Московской области.

оборудования. Были сделаны инвестиции в разработку IoT-продуктов для фермеров. Система включала датчики для непрерывного считывания параметров почвы и передачу информации на облачную аналитическую платформу, которая позволяла фермерам вести мониторинг изменений в состоянии почвы на своих мобильных устройствах в онлайн-режиме. Другие датчики отслеживали уровни орошения и отправляли оповещения всякий раз, когда показания влажности достигли заданных уровней. Благодаря этой информации фермеры смогли оптимизировать использование воды, удобрений и топлива для оборудования и существенно снизить затраты.

Второй фактор успеха касается масштаба внедрения: количества одновременно запущенных IoT-продуктов — вариантов новой технологии. Традиционная «осторожная» стратегия — опробовать новое в одном или двух-трех пилотных попытках оказывается неэффективной. Многие компании преждевременно разочаровываются, не видя признаков улучшений в пилотном проекте. Хотя одна попытка закономерно не может привести к ожидаемому результату, вероятность такого исхода здесь очень высока. Чтобы добиться ощутимого успеха, нужно действовать гораздо смелее, **пробовать проводить изменения на более широком фронте**. Успешные компании пробовали внедрить в среднем на 80 % больше приложений IoT, чем отстающие. Обнаружена «кривая обучения», выражающая корреляционную зависимость финансовой эффективности проводимых изменений от количества предпринятых попыток внедрения продуктов IoT. Вероятность экономического успеха растет вплоть до 30 опробованных вариантов. Хотя такой подход может показаться нелогичным руководителям, у которых меньше ресурсов и которые чувствуют себя более комфортно, сосредоточиваясь на небольшом количестве пилотных проектов.

Анализ опыта успешных компаний заставляет предположить, что более широкое пилотажное внедрение вызывает позитивные сдвиги в корпоративной культуре, способствует «разогреву» организационной энергии и порождает импульс к изменениям, стимулирует осознание преимуществ IoT менеджерами и специалистами. Большое количество проектов фокусирует внимание менеджмента на этих задачах. Лучшие специалисты компании хотят стать частью «команды изменений». Масштабы изменений, проводимых

силами большого количества проектных групп, позволяют ослабить бюрократические правила и ускорить процессы принятия решений. Наконец, немаловажен и эффект синергии при внедрении разных цифровых продуктов, когда в различных проектах могут быть использованы аналогичные решения.

Третья и, по-видимому, первая по важности, причина успеха при внедрении новых цифровых технологий — реализация «цифровых» проектов в контексте изменения бизнес-процессов и развития системы управления в целом. Когда цифровые технологии используются компаниями как возможность для изменений в управлении. Внедрение технологий IoT часто представляется в первую очередь технической проблемой, относящейся к компетенции ИТ-специалистов. Однако в этой области также отчетливо видно, что **получение реальной выгоды для бизнеса от усилий по внедрению цифровых технологий требует изменений в бизнес-процессах**, за которыми всегда стоят трудные задачи изменения способа работы компании и привычек людей.

Например, подключение производственного оборудования к Интернету позволит компании более эффективно управлять его использованием и прогнозировать необходимость технического обслуживания. Однако, если окружающие бизнес-процессы не модифицируются и не оптимизируются, ценность внедрения останется ограниченной, новые технологические возможности не будут использованы сотрудниками. Для того чтобы максимизировать ценность внедрения IoT, люди должны вести себя по-другому, принимать решения по-другому и действовать в новом режиме быстрого информационного потока. Поэтому неудивительно, что лидеры внедрения IoT в три раза чаще, чем отстающие, утверждают, что наличие сильной способности управлять изменениями бизнес-процессов является главным фактором экономического успеха таких проектов. При этом если генеральный директор и топ-команда не сосредоточены на потенциальной выгоде от внедрения цифровых технологий, обеспечивая достаточную поддержку (и адекватные ресурсы) усилий сотрудников при реализации проектов изменений, эти усилия, вероятно, окажутся безрезультатными, и процесс внедрения инноваций остановится. ✨

*Игорь Можаровский*

## ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Межбанковский  
Финансовый Дом  
с 27-летием!**

**Компанию «ЛИГА»  
с 15-летием!**



**Розничную сеть  
«Л'Этуаль»  
с 22-летием!**

**Компанию «Блэйд»  
с 26-летием!**



## «Неземные» украшения и удобные трансформеры



«Бизнес-Габри Клуб» в восемнадцатый раз пригласил своих членов и гостей для обсуждения молодых и интересных бизнес-проектов. В этот раз, чтобы давать советы начинающим бизнесменам, эксперты клуба должны были представить себя владельцами ювелирного и мебельного бизнеса. Героями этой встречи стали Сергей Романов — основатель бренда ювелирных украшений из настоящих метеоритов «MADE IN COSMOS» и Эмиль Баязитов — создатель проекта по изготовлению мебели-трансформера «СКАНДИНАВИЯ».

### Бизнес, упавший с неба

Сергей Романов решил заняться производством украшений из метеоритов благодаря своим друзьям геологам, занимающимся поиском метеоритов. Изучив уже имеющиеся в продаже изделия, в основном представляющие из себя камушек на веревочке, Сергей решил делать что-то более изящное. Так в 2017 году появился ювелирный бренд «MADE IN COSMOS».

Сделав пробную партию украшений и начав продажи через свой сайт, Сергей заработал неожиданно большую сумму на предварительных заказах. Молодой человек понял, что люди хотят не только видеть на экране, но и брать в руки то, что покупают. Поэтому было принято решение продавать украшения вживую. Магазин открыли на дизайн-заводе «Флаконт»: интерьер из старых кирпичей и торчащих балок подходил, стоимость аренды — тоже. Через месяц после открытия магазина выручка увеличилась вдвое, а к концу 2018 года ежемесячная выручка выросла в три раза. Сейчас в проекте «MADE IN COSMOS» три партнера и целая команда: продавцы, менеджеры и ювелиры, которые дорабатывают украшения.

Прежде чем стать украшением, метеорит проходит длительный путь обработки. Очищается в Подмосковье, разрезается в Угличе, обрабатывается в Саратове, а затем попадает в Москву, где и становится ювелирным украшением. Метеорит может проходить обработку только на больших производствах, а они не всегда могут вклинить небольшой заказ в производственный поток. Приходится договариваться, искать разные варианты, чтобы не увеличивать и без того высокую себестоимость изделия.

Кроме этого, компании приходится преодолевать опасения покупателей в безопасности украшений из метеоритов. Кто-то считает их радиоактивными, другие думают, что они несут отрицательную энергию или ищут в составе метеоритов бактерии. «MADE IN COSMOS» ведет разъяснительную работу с недоверчивыми покупателями на своем

сайте и в магазине, информируя о том, откуда привезен и из чего состоит камень в украшении.

Добыча метеоритов в настоящий момент никак не регулируется государством. Стоимость метеорита варьируется от пятидесяти центов до двенадцати долларов за грамм, что совершенно недорого для «штуки, которая прилетела из космоса», и, возможно, является ровесником нашей планеты — некоторым метеоритам по 4 миллиарда лет. Желающих носить красиво оформленный кусочек такого камня немало. Среди них и студенты, которые могут приобрести украшение стоимостью до трех тысяч рублей, и люди с высоким доходом, которые могут заказать гораздо более сложное и дорогое изделие ручной работы.

Сейчас проект полностью окупается, сотрудники регулярно получают заработную плату, а все дивиденды вкладываются в развитие. Бренд «MADE IN COSMOS» представлен во многих крупных торговых центрах Москвы, компания открывает магазин в Санкт-Петербурге, запустила продажи на международных торговых площадках Amazon и Etsy и планирует выходить на рынки Европы и США.



### Красивым украшениям — красивая история

Считая украшения из метеоритов новой интересной нишей ювелирного рынка, эксперты сошлись во мнении, что такие изделия при желании можно легко повторить. Поэтому советовали Сергею с партнерами срочно озаботиться защитой бренда.

Большинство экспертов рекомендовало углубиться в маркетинг, создать легенду, историю каждого метеорита, из которого сделаны украшения. Возможно, даже сменить название бренда на более звучное, короткое и яркое,

запоминающееся сразу и надолго. И максимально быстро «раскрутить» бренд так, чтобы любое другое похожее изделие считалось всего лишь подделкой.

На месте Сергея эксперты начали бы продажи изделий из метеорита в магазинчиках при планетариях, музеях космонавтики, на астрономических фестивалях и мероприятиях астрономических сообществ, а также сделали бы акцент на продажах через дилеров, но в этом случае нужно работать над снижением себестоимости.

Для снятия большинства подозрений и вопросов о вреде метеорита эксперты рекомендовали Сергею получить официальный сертификат о безопасности камня, а на сайте разместить интервью известного профессора геологии, рассказывающего о природе и безвредности метеоритов для человека.

На встрече прозвучали также рекомендации о расширении линейки и выпуске серий украшений из разных метеоритов со всех точек земного шара, с разными историями, выпуске подарочных наборов: ручек, шкатулок, подставок. Сергей обещал продумать каждый из предложенных дальнейших путей развития.

### Трансформеры: бытовая нагрузка

Эмиль Баязитов придумал свой проект после покупки малогабаритной студии в Подмоскowie. Не сумев найти подходящую мебель, инженер-конструктор Эмиль и его жена дизайнер придумали мебель для себя сами. Они сконструировали мебель так, чтобы освобождать в квартире максимальное пространство для жизни. Так возник проект мебели-трансформера «Скандинавия». Вечером шкаф легко превращается в кровать, а утром снова становится шкафом, освобождая при этом хозяев от уборки постельных принадлежностей — они пристегиваются ремешками и остаются на своих местах до следующего вечера. Такая трансформация экономит не только пространство в квартире, но и время ее хозяев.

Эмиль с компаньоном Иваном Каримовым в 2017 году открыли компанию, миссией которой определили создание пространства и времени для жизни. Основной канал продаж — сайт «Скандинавии» и страничка в Instagram, для показа в натуральном виде есть и шоу-рум. Структура компании построена на внутренних продажах, когда один отдел продает результат своей работы другому и фактически является другой организацией. В проекте есть отдел маркетинга, отдел продаж, отдел ведения клиентов, отдел производства и сборки. Все процессы в компании автоматизированы, клиент получает СМС о каждом этапе производства своего заказа, личный менеджер всегда находится на связи с клиентом.

Качество мебели, своевременная поставка и сборка — основные компоненты, от которых зависит признание клиентов и успех бренда на рынке. Самый чувствительный момент — это работа с клиентами в случае несвоевременного или некачественного исполнения заказа. Тут у «Скандинавии» есть свои «фишки»: сборщики демонтируют и выносят старую мебель, а клининговая компания собирает оставшийся мусор и полностью очищает всю мебель, подготавливая ее для дальнейшего использования. Команда прилагает максимум усилий, чтобы заказчик остался доволен. Оценки клиента компании влияют на оплату труда ее сотрудников.

Кроме изготовления мебели под заказ «Скандинавия» предлагает и готовые решения — модели изготавливаются с шагом в пять сантиметров, обеспечивая широкую возможность встраивания в квартиры разных планировок.

Компания работает в ценовом сегменте «выше среднего» — комплектующие и сырье импортные. Средний чек в «Скандинавии» 150 000—170 000 рублей. Выходить в регионы с таким чеком владельцы «Скандинавии» считают бессмысленным. Есть конкуренты, имеющие средний чек в 50 000—70 000 рублей. В планах на будущее — снижение стоимости среднего чека за счет использования материалов российского производства.

Владельцы «Скандинавии» готовы к тому, что любой мебельный гигант легко может забрать их сегмент, и уже сейчас думают о продвижении бренда и развитии компании: прибыльный бизнес охотно покупают.

### Все гайки на месте

По мнению экспертов, рынок мебели для малогабаритных квартир очень перспективный, застраиваются целые кварталы недорого и небольшого по площади жилья. Люди, покупающие дешевое жилье, не будут тратить деньги на дорогую мебель. Поэтому на месте Эмиля эксперты уходили бы в жесткий эконом-сегмент рынка и делали бы типовые проекты полной мебелировки, включающей кухню, которые продавались бы вместе с квартирой.

Наибольшее количество замечаний вызвала тема дробления бизнеса Эмиля: очень сложно управлять излишне нагруженной структурой, создающей почву для конфронтации и конфликтов среди сотрудников. Сохранение единого командного духа дорогого стоит, поэтому не следует делить бизнес, если нет цели продать его по частям.

По мнению экспертов, неплохо было бы придумать девиз компании, который бы сразу говорил покупателям об ответственности и качестве, например: «Все гайки — на месте».

Эксперты хвалили основателей проекта за то, что, войдя в бизнес, они думают о путях выхода из него. По мнению экспертов, уже сейчас можно присматриваться к профилю своего будущего покупателя, возможно даже начать с ним сотрудничество. А перед продажей мудрые бизнесмены рекомендовали всем собственникам отойти от операционного управления, бизнес должен уметь жить самостоятельно. Практичные советы дальновидных предпринимателей Эмиль подробно зафиксировал.

В завершении вечера у всех присутствующих была возможность пообщаться с выступающими и экспертами лично и обсудить оставшиеся вопросы, обменяться контактами, а также сфотографироваться для репортажа на сайте «Бизнес-Грабли Клуба» и нашей следующей книги о «перекрестном опылении» между разными поколениями предпринимателей, куда будут добавлены две новые бизнес-истории. ✨



## Дропшиппинг. Свежий взгляд на e-commerce



Ни для кого не секрет, что с развитием цифровых технологий многие аспекты нашей жизни все больше перетекают из офлайн-пространства в онлайн. Также и бизнес вслед за клиентами все больше внедряется в цифровое поле и пытается там преуспеть. Сегодня у любой уважающей себя компании должен быть свой сайт, интернет-магазин и аккаунт в социальных сетях. Это стало некими атрибутами хорошего «внешнего вида» компании, и, стоит отметить, что неспроста.

Но как именно воевать за клиента в Интернете? Очевидный ответ — нанять армию программистов, которые сделают вам самый современный сайт и приложение, будут постоянно отслеживать трафик, внедрять контекстную рекламу, проводить аналитику и т.д. А как оценить вклад этих людей в продажи компании в условиях постоянно меняющейся товарной матрицы, сезонности и внешних обстоятельств? Какую систему мотивации им предложить? Да и дорого это! И тут стоит вспомнить о дропшиппинге (от *англ.* drop shipping — прямая поставка).

### Ничего сверхъестественного!

Дропшиппинг — это схема, при которой посредник отвечает только за привлечение клиентов, оформление заказов и их передачу поставщику. Он не хранит товар и не отвечает за его доставку, а только «продает».

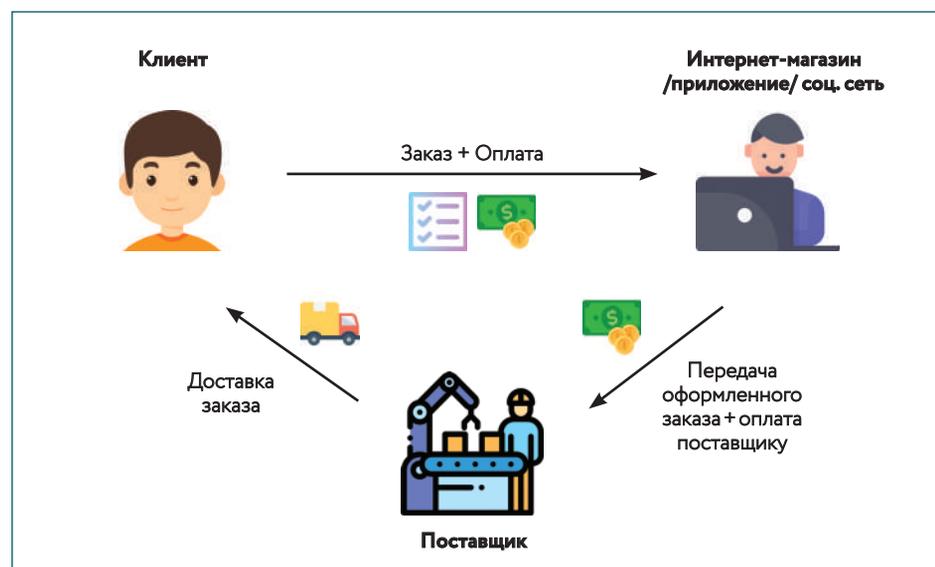
В офлайне на сегодняшний день такая схема не особо популярна, поскольку зачастую не дает ожидаемого эффекта. Все мы помним дотошных людей, которые звонили нам в дверь и пытались предложить пылесосы, косметику и т.д.

А теперь давайте попробуем рассмотреть этот вариант в цифровом пространстве. У вас есть несколько партнеров-дроппипперов. У них свои сайты, группы и аккаунты в социальных сетях, через которые они продают ваши товары. Вы получаете от них заказы и осуществляете доставку указанных товаров указанным клиентам. Вы получаете оборот, они получают либо процент с продаж (в случае, если вы фиксируете цену), либо ту маржу, которую смогут заработать сами поверх вашей цены. Все как и с обычными менеджерами по продажам: «Ты продавай, а с нас процент». Только эти люди работают исключительно в рамках интернет-пространства.

По большому счету все современные интернет-магазины так и работают, с поправкой на условия доставки и другие детали контракта. Очевидно и то, что любой производитель будет стремиться к тому, чтобы его товар присутствовал на всех популярных интернет-площадках, и будет отслеживать появление новых. Так в чем же посыл?

### Над чем поразмыслить?

А посыл в том, что компании не предлагают такую схему работы сами, а лишь реагируют на появление новых «крупных игроков». Так, может, стоит самим создать пакет предложений и целенаправленно искать партнеров? Проработать «портрет» потенциального партнера (молодой «голодный» программист или SEO-специалист), выгодные



условия контракта, стартовый «бонус», предлагать предметные консультации по товару и другую поддержку.

На рынке куча молодых программистов и SEO-специалистов, которые ищут интересные проекты, в которых можно себя попробовать в начале карьеры. Так почему самим не найти их и не предложить совместный проект? Ваши инвестиции минимальны, а схема прозрачна и проста для обеих сторон. Да, «выстрелят» единицы, но ведь в случае неудачи никто не лишится состояния или репутации. Зато успешные проекты помогут «отвоевать» клиентов и принесут существенный доход.

Молодые программисты все-таки не бизнесмены и попросту могут не знать, что без капитала и команды можно с помощью своих предметных знаний начать совместный бизнес-проект с опытным игроком. Чем не отличный старт в карьере хорошего программиста или веб-дизайнера?

Конечно, условия контракта в данном случае — это отдельная тема для разговора. Дроппиппер может неожиданно сменить вас на вашего конкурента или просто отказаться дальше работать, да и вопрос с оформлением возвратов и брака тоже не так просто решается. Подводных камней немало, но в этом и задача — разработать такой пакет «тарифов», который подойдет и вчерашнему студенту и матерому «гику», который решил попробовать себя в e-commerce.

Как и везде — в бизнесе, чтобы стоять на месте, нужно очень быстро бежать. В нынешних условиях, когда автоматизация охватывает все новые и новые операции, а взаимодействие компаний и клиентов все больше



перетекает в онлайн, классическая пара маркетологи и менеджеры по продажам могут уже и не дать такого эффекта, как раньше. Теперь гораздо больший результат могут дать интернет-маркетологи и программисты. Так почему же мы ждем, пока появится очередной популярный интернет-продукт, для партнерства с которым нам придется принять пакет невыгодных условий из-за того, что мы выступаем

не с позиции силы. Почему не стать первым эксклюзивным партнером такого проекта еще на стадии его зарождения на премиальных условиях? Ведь, согласно знаменитой стратегии «голубого океана», нужно не конкурировать на существующем рынке, а создавать новый. ✨

Виталий Лазарев

### Истории российского бизнеса

## Женщины в российском бизнесе. Мария Федоровна Морозова

В XIX веке в России женщина могла быть женой, матерью и хозяйкой дома и в то же время владеть и руководить каким-то бизнесом.

Согласно российским законам, женщина пользовалась такими же имущественными правами, как и мужчина. Каждый из супругов мог иметь и вновь приобретать свою отдельную собственность — через покупку, дар, наследство или иным законным способом. В «Своде законов Российской империи» указывалось: *«Имущество жены не только не становится собственностью мужа, но, независимо от способа и времени его приобретения (во время ли замужества или до него), муж браком не приобретает даже права пользования имуществом жены».*

Более того, супруги могли вступать друг с другом в отношении купли-продажи как совершенно посторонние лица. В 1753 году был принят закон, гласивший, что *«жены могут продавать собственное их имение без согласия их мужей».* В 1825 году это было подтверждено специальным законоположением «Пояснение, что продажа имения от одного супруга другому не противоречит закону».

Также согласно законодательству Российской империи женщины имели равные с мужчинами права и на занятия коммерцией.

В «Жалованной грамоте городам», принятой Екатериной II в 1785 году, указывалось, что *«дозволяется всякому, какого бы кто ни был пола... кто за собою объявит капитал выше 1000 рублей и до 50 000 рублей, записаться в гильдии».* В законах о лицах купеческого звания также предусматривалось: *«По смерти начальника семейства может заступить место его вдова, взяв на свое имя купеческое свидетельство, со внесением в оное сыновей, незамужних дочерей... и внуков».*

И часто после смерти главы семьи, даже если в семье были уже взрослые сыновья, работавшие в семейном деле, управление бизнесом переходило к его вдове. Именно в такой ситуации встать во главе семейного бизнеса пришлось Марии Федоровне Морозовой (1830–1911).

Мария Федоровна происходила из старинного купеческого рода Симоновых, ее мать принадлежала к известному купеческому роду Солдатенковых. С детства Мария отличалась бойким, упрямым характером, интересом к учебе.

К ней приглашали лучших московских учителей, ей легко давались математика, немецкий и французский языки...



Музей  
предпринимателей,  
меценатов  
и благотворителей

В 1848 году 19-летняя Мария Симонова вышла замуж за 25-летнего наследника знаменитой текстильной династии России Тимофея Саввича Морозова.

Тимофей Саввич был младшим сыном основателя династии Морозовых, Саввы Васильевича, владельца крупнейшей в России Никольской бумагопрядильной фабрики, колоссального капитала, многочисленных не столь крупных предприятий, большого дома в Москве. Однако именно ему отец оставил в управление свои фабрики, объединенные названием «Никольская мануфактура».

Тимофей Саввич обладал достаточно сложным характером: был жестким, не терпел никаких возражений, всегда и во всем стремился быть первым. Однако свою супругу, Марию Федоровну, очень любил. Называл ее «душечкой» и ни одного решения не принимал, не посоветовавшись с ней. В их союзе — двух сильных личностей — они смогли построить отношения не на борьбе за лидерство, а на взаимном уважении и дополнении сильных сторон друг друга. В счастливом браке родилось девять детей, трое из которых (2 мальчика и девочка) умерли в раннем детстве. После четырех дочерей, последними Мария Федоровна родила долгожданных сыновей — Савву и Сергея.

Сокровенным желанием Тимофея Саввича было поставить производство на Никольской мануфактуре на первое место в России. Качество и дешевизна изделий морозовских фабрик ценились по всей России. Однако в 80-е годы XIX века в России был затяжной кризис, который затронул и Морозовскую мануфактуру. С 1881 по 1884 годы продажные цены на пряжу и миткаль снизились на 19,8% и 25% соответственно, что повлекло снижение сдельных расценок для прядильщиков и ткачей (на 18,8 и 30%), а также резкий рост штрафов для рабочих за испорченный товар (в среднем на 155%). В итоге на Никольской мануфактуре в 1885 году произошла первая стачка рабочих. Стачка была подавлена казаками и солдатами, участников предали суду. Тимофей Саввич принял произошедшее



очень близко к сердцу. На суде он выслушал множество нелестных высказываний в свой адрес и даже задумался о продаже предприятий. Но этого не допустила Мария Федоровна, и сначала он просто отошел от дел, а потом вовсе уехал в собственное имение в Крыму, где скончался 10 октября 1889 годы.

А уже 19 октября прожившая с Тимофеем Саввичем в браке 40 лет Мария Федоровна заменила мужа на его посту, возглавила и семью, и бизнес.

К роли главы семейного бизнеса Тимофей Саввич готовил супругу заранее. В 1883 году он выдал ей генеральную доверенность на управление имениями, покупку земель, получение денег. В духовном завещании, составленном в 1888 году, Тимофей Саввич написал: *«Всё без изъятия недвижимое и движимое мое имение, мною благоприобретенное, могущее остаться после моей смерти, в чем бы оно ни заключалось и где бы ни находилось, я завещаю супруге моей Марии Федоровне Морозовой в полную исключительную и независимую ее собственность и в неограниченное владение и распоряжение»*. Полная ценность наследства определялась в 6,1 млн руб.

В исследовании И. В. Поткиной отмечается, что с приходом Марии Федоровны к руководству Никольской мануфактурой была коренным образом преобразована система управления предприятием: принцип единоличного управления был заменен на коллегиальный, с четким распределением обязанностей между директорами. Директорами стали 2 сына М. Ф. Морозовой Савва и Сергей, ее зять А. Назаров, а также один из бухгалтеров мануфактуры И. Колесников. 27-летний Савва Тимофеевич Морозов возглавил производство, ведал вопросами оборудования и качества продукции. Зять Морозовых (А. Назаров) ведал поставками сырья, расчетами с иностранными партнерами, а также главной Московской конторой. И. Колесников отвечал за торговлю и документооборот. 29-летний Сергей Тимофеевич Морозов числился директором формально, он занимался меценатской деятельностью.

Правление фирмы находилось через дорогу от усадьбы Морозовых в Трехсвятительском переулке. Существовал обычай — в обеденный перерыв директора и старшие служащие шли к Марии Федоровне, где за обедом обсуждались новости и принимались важные деловые решения.

Во время управления Марии Федоровны развитие фирмы проходило по трем основным направлениям: техническая модернизация, оптимизация условий кредитования, инновации в области сбыта.

Так, в этот период компания отказалась от использования банковских кредитов в Московском Торговом банке и Московской конторе Государственного банка под 5–7 % годовых и стала кредитоваться из личных капиталов владельцев, которые получали 3 %. В 1882–1883 операционном году М. Ф. Морозова из своих средств предоставила

Никольской мануфактуре кредит на сумму 3,4 млн руб., в 1903–1904 операционном году — на сумму 2,25 млн руб.

Изменилась стратегия сбыта. Прежде продукция Никольской мануфактуры продавалась на ярмарках, в том числе Нижегородской. Теперь же ее можно было купить круглогодично, оптом, через постоянные представительства фирмы в Петербурге, Нижнем Новгороде, Харькове, Ростове-на-Дону, Ирбите. При этом главной оставалась Московская контора в Китай-городе, через которую реализовывалось до 60 % продаж.

К моменту кончины Марии Федоровны Морозовой ее состояние оценивалось почти в 30 млн руб.: за 20 лет ей удалось увеличить семейный капитал в 5 раз!

В память о своем супруге Тимофее Саввиче Морозове Мария Федоровна завещала средства на основание Биржи труда. 31 января 1914 году здание было освящено, а 1 февраля Биржа труда открыла свои двери для прибывающего в Москву в поисках работы трудящегося люда, который *«до сего времени находил себе работодателей, главным образом в сквере*

*близ Красных ворот, терпя там в ожидании найма холод и непогоду»*. Пожертвование, сделанное М. Ф. Морозовой, помогло муниципальным властям создать в Москве цивилизованный рынок труда. Согласно первому параграфу проекта Временного положения о Бирже труда имени Т. С. Морозова, данное учреждение имело целью *«содействовать упорядочению спроса на труд и предложения труда рабочих и ремесленников, доставляя им возможность собираться в определенном месте в ожидании найма, и оказывать им содействие путем сообщения справок»*. Биржа представляла собой двухэтажное здание, на первом этаже находилась большая зала, служащая ожидальней для рабочих. Во втором этаже располагалась галерея, на которой находился буфет; здесь они могли обсуждать за чаем условия найма, цены и вести переговоры с работодателями.

Мария Федоровна Морозова была крупнейшей предпринимательницей и одной из богатейших женщин России. Она также стала первой женщиной из купеческого сословия, награжденной Мариинским знаком отличия за 25 лет беспорочной службы в благотворительных учреждениях.

При подготовке текста были использованы материалы:

1. Поткина И. В. На олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых, 1797–1917. М. 2004.
2. Ульянова Г. Н. Предпринимательницы. Журнал «Русский мир» ★

Алла Лисицына, зам. директора Музея промышленников, меценатов и благотворителей, Елена Кисель, партнер, «ШАГ Консалтинг»



Мария Федоровна Морозова

## Опцион для народа

Представьте себе, что у вас есть фирма.

И вы узнаете, что отрасль, в которой она ведет свое дело, вырастет в наступающем году на 3,5 %.

Соответственно, именно эту цифру вы делаете плановым пороговым показателем для своей компании. Ведь сделаешь меньше — отдашь долю рынка конкурентам. Сделаешь больше — сам расширишь свое присутствие на рынке.

И вы объявляете народу, который трудится на фирме, что от любого превышения порогового показателя плана им всем причитается премия. Например, 10 % от каждого рубля, заработанного сверх пороговой отметки, будут направлены в премиальный фонд и распределены по результатам года.

И если все это объяснено хорошо и люди поверили вам, то происходит одна интересная вещь. Сотрудники фирмы — программисты, грузчики, курьеры, бухгалтеры и прочие, — те, кто раньше просто честно делал свою работу, но не очень интересовался бизнесом, теперь вдруг с нарастающим вниманием начинают смотреть по сторонам. Как там дела в нашей компании? Хороши ли мы на рынке? Выполняем ли планы? Что там у конкурентов? — И, главное, они намного охотнее помогают тем, от кого напрямую может зависеть получение итогового результата — производителям, закупщикам, продавцам и менеджерам-управляющим.

И — момент истины. Вы — победили! Год закончен, подведены итоги, и вот он — результат! Фирма сделала 3,6 % прироста к результатам прошлого года! Люди чувствуют себя глубоко удовлетворенными за свои труды, заново ощущают свою командность и глубокую взаимную связь. Казалось бы, что такое 0,1 % превышения над среднерыночными показателями? Пустяк! — но фирма-то у вас немаленькая... Поэтому в абсолютном выражении эти ноль, запятая, одна десятая процента, соответственно, означают 5,16 миллиарда денежных единиц. А премиальные 10 % — 516 миллионов. Которые и подлежат немедленному распределению между сотрудниками.

Но как распределить их правильно? Здесь может быть множество вариантов. Однако, поскольку фирма — ваша, вы имеете полное право ввести свои правила, которые считаете полезными для дела.

И, как борец за социальную справедливость, вы принимаете — возможно, спорное, но для вас — принципиально важное решение: распределять премию обратно пропорционально доходу сотрудников. Топ-менеджеры и специалисты высокого уровня и так зарабатывают не слабо. И на жизнь им хватает, и дети у них не бедствуют. А вот рядовые сотрудники частенько вынуждены пояса затягивать от зарплаты до зарплаты. Пусть уж порадуется

да чуть сравнятся в доходах с «топовыми». Догнать все равно не догонят, но детей своих все равно будут жучить: «Давай, мол, учись, человеком станешь...» Но, с другой стороны, чуть меньше завидовать будут высокодоходным. Чуть сравняются в потреблении. Чуть лучше оденутся и здоровее будут питаться. Да и на обучение детей больше средств останется...

Что же это за фирма за такая, спросите вы... Да, конечно, не фирма. Речь идет — о стране. Маленьком государстве, расположенном на 63 островах и прогремевшем на весь мир в последние десятилетия благодаря своему лидеру, Ли Куан Ю, диктатору, искоренившему коррупцию и превратившему заштатную азиатскую экс-колонию Сингапур в образец для всего мира.

Экономику страны здесь в основном формируют услуги (70 %), а доходы от промышленного производства и сельского хозяйства составляют соответственно 28 и 2 % ВВП. Ключевыми в секторе услуг выступают транспорт, логистика и портовый сервис, поскольку у страны, не имеющей практически никаких сырьевых ресурсов, единственное преимущество — удачное расположение посреди морских торговых путей. Порт Сингапура занимает 2-е место в мире, на него приходится около 5 % мирового объема морского грузооборота.

В промышленности же ведущими отраслями являются наукоемкие фармацевтика и электроника, требующее высокой точности машиностроение и — энергетика. Особую славу Сингапура создает высокоэффективный, свободный от коррупции государственный менеджмент, о чем свидетельствует его положение в глобальных индексах в 2017 году: 6-е место

в индексе восприятия коррупции Transparency International и 2-е — в рейтинге Doing Business.

А вся «история фирмы», рассказанная исходно, — это прямая аналогия событий прошлого, 2018 года. Правительство Сингапура приняло решение заплатить своим гражданам 511,7 млн долларов США. За достижение хороших показателей экономического роста. Разумеется, только совершеннолетним своим согражданам.

При этом принцип распределения — обратно пропорциональный, ориентированный на сокращение разрыва между высоко- и низкодоходными слоями населения. По \$219 получают люди при доходе до \$20,4 тысячи в год, по \$146 — при доходе до \$73 тысяч в год, и по \$73 получают те, чей доход за 2017 год превысил \$73 тысячи.

Богатые иногда тоже плачут... Или — нет? Или — поддерживают такую политику, понимая, что сильно снижают для себя риски, связанные с недовольством жизнью низкооплачиваемых своих сограждан-соседей?

Но страна при этом процветает в любом случае. ✨





## Галантерейные приемы

Занимаясь изучением проблем качества клиентского обслуживания, так неожиданно приятно набрести на интересные примеры по теме в томиках классической художественной литературы. И получить не только эстетическое удовольствие от текстов — утонченного, полного образов, Владимира Набокова и обстоятельного, пряного, Эмиля Золя. Но и увидеть их глазами кухню европейских, как сейчас бы сказали, fashion-продаж. Герой Набокова, Курт Драйер, владелец берлинского магазина модной одежды для мужчин «Денди», дает мастер-класс работы с клиентами своему племяннику, которому предстоит стать приказчиком в этом магазине. Золя в романе «Дамское счастье» описывает внутреннюю жизнь, практически «систему менеджмента» одноименного парижского модного магазина. Мы выбрали из него фрагмент с описанием приемов продаж приказчика в одном из отделов. Кто-то скажет, что 110–150 лет, которые лежат между европейскими литературными примерами и настоящей отечественной действительностью, — пропасть, кто-то отметит участки соприкосновения, кто-то найдет точки роста своего бизнеса.

*Елена Филякова*

«И Драйер, в эту ночь показывая Францу, как нужно продавать галстуки, следовал не прошлому опыту, не воспоминанию о тех, уже далеких, годах, когда он и вправду служил за прилавком, — а поднялся в упоительную область воображения, показывая не то, как галстуки продают в действительности, а то, как следовало бы их продавать, будь приказчик и художником, и прозорливцем.

— Я хочу простой, синий... — деревянным ученическим голосом говорил Франц.

— Пожалуйста, пожалуйста, — бодро отвечал Драйер и, проворно достав с полки несколько плоских, длинных картонных коробок, так же проворно раскрывал их на прилавке. — Как вам нравится этот? — задумчиво спрашивал он, завязывая на руке пятнистый фиолетовый галстук, слегка его отстраняя, словно сам любовался им.

Франц молчал.

— Очень важный прием, — понизив голос, объяснил Драйер. — Посмотрим, отметил ли ты, в чем дело. Теперь ты иди за прилавок. Вот в этой коробке галстуки одноцветные; они стоят по четыре, по пяти марок; а вот тут — модные, пестроватые, по восьми, по десяти, по четырнадцати, прости Господи. Итак, ты — приказчик, а я — молодой человек, неопытный, неустойчивый, легко соблазнимый.

Франц, стеснясь, стал за прилавок. Драйер, слегка сгорбившись и почему-то щурясь, тонким, неуверенным голосом сказал:

— Я хочу простой, синий... и подешевле. Улыбнись... — добавил он суфлерским шепотом.

Франц ослабилась и, низко склоняясь над одной из коробок, неловко пошарил и вынул простой, синий галстук.

— Вот и попался! — весело громыхнул Драйер. — Значит, не понял. Ты мне суешь самый дешевый. А нужно было сделать так, как я сделал, — показать сперва какой-нибудь подороже, — все равно какого цвета, — только подороже да поизящнее, авось соблазнишь. Вот, бери этот. Теперь завяжи на руке. Да стой — не мни его так. Совсем легко и — главное — мгновенно. Он должен у тебя сразу расцвести. Нет, это не узел, а какой-то нарост. Смотри. Держи руку прямо. Вот так. Теперь я, значит, гляжу на эту шелковую радугу и все-таки не поддаюсь соблазну. Я просил синий, одноцветный, — сказал Драйер тонким голосом — и снова зашептал: — да нет же, нет же, — продолжай совать дорогие, может быть, доймешь его; и наблюдай за ним, за его глазами, — если он смотрит, это уже хорошо. Вот только, если он не смотрит вовсе и начинает хмуриться, — только тогда, — понимаешь: только тогда, — выдай ему то, что он просил. Но при этом вот так, — гляди, — легонько пожми плечом и чуть брезгливо улыбнись: это, мол, совсем не модно, это, в сущности говоря, дрянь, — но уж если хотите... — Я возьму вот этот — синий, — сказал Драйер тонким голосом.

Франц мрачно передал ему галстук через прилавок. Драйер расхохотался, разбудив странное эхо.

— Нет, — сказал он — нет, мой друг. Сперва отложи в сторонку, потом спроси, не угодно ли еще чего, — и только потом — запиши, выдай билетик на кассу и так далее. <...> Теперь, слушай дальше...

<...> Драйер, перебирая блестящий шелк, с наслаждением погружая руки в коробки, — стал рассказывать, как запоминать галстуки по цветам, как воспитать в себе цветную память, как вымарывать из сознания уже проданные

уззоры, очищая место для новых, и как на глаз, не только на ощупь, сразу определять стоимость. Несколько раз он вскакивал, изображая покупателя, на все сердитого, покупателя, которому денег не жаль, старушку, покупающую галстук для внука, иностранца, не умеющего ничего толком сказать, — и сам себе тотчас отвечал, легонько опираясь пальцами о прилавок и придумывая для каждого случая особую разновидность улыбки, особый оттенок голоса.

*(Владимир Набоков, «Король, дама, валет», 1928)*





НАМ – ЧЕТВЕРТЬ ВЕКА. И УДАЧУ МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ПРИНОСИТЬ!



## SQI Management – эксперт в изучении клиентских ожиданий



Узнайте:

- ✓ что важно вашим клиентам;
- ✓ за что готовы платить ваши клиенты

+7 916 955 47 62

[www.sqi.ru](http://www.sqi.ru)

Фото: Бирюкова Надежда

«В отделе перчаток целая вереница женщин сидела перед узким прилавком, обтянутым зеленым бархатом и украшенным никелированным ободком; улыбающиеся приказчики вынимали из-под прилавка и расставляли перед покупательницами плоские ярко-розовые картонные коробки, похожие на выдвижные ящички с ярлыками, какие бывают в конторках. Миньо склонял к дамам румяное лицо, подкрепляя свой грассирующий парижский выговор нежнейшими переливами голоса. Он уже продал г-же Дефорж двенадцать пар перчаток из козьей кожи, перчаток под названием «Счастье», которые можно было купить только здесь. Затем она спросила три пары шведских перчаток, а теперь примеряла саксонские, опасаясь, что размер указан не вполне точно.

— О сударыня, превосходно! — твердил Миньо. — Для такой ручки, как ваша, шесть три четверти будет велико.

Полулежа на прилавке, он держал ее руку, один за другим перебирал пальцы и натягивал перчатку ласкающим, медленным и вкрадчивым движением».

(Эмиль Золя, «Дамское счастье», 1883) ✨

### Из записной книжки консультанта

Генеральный директор топ-менеджерам: «А задачи я вам поставил — хрен сделаешь!»

\*\*\*

HR-менеджер: «Документ предназначен всему более-менее руководящему составу компании».

\*\*\*

Владелец: «Оборот у меня все растет, — может, и маржу когда-нибудь найду...»

\*\*\*

Менеджер: «У нас есть богатый опыт в этом вопросе. Богатый отрицательный опыт».

\*\*\*

Сотрудник: «Чем проджект-менеджер отличается от продакт-менеджера?» ИТ-специалист: «Одному пофиг, что делать, а другому — пофиг как».

**Учредитель** — ООО «Консалтинг-Центр «ШАГ» **Главный редактор:** Евгений Николаевич Емельянов  
**Выпускающий редактор номера:** Игорь Можаровский **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова  
**Редакционный совет:** Инна Власова, Елена Филякова

Адрес: 121069, Москва, Столовый пер., д. 6

Адрес типографии: 129337, Москва, ул. Вешних вод, д. 14

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2019 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: [step@stepconsulting.ru](mailto:step@stepconsulting.ru)

