



14 февраля 2020 года
компания «ШАГ Консалтинг»
исполнилось 26 лет!
Поздравления принимаем целый год!

Интервью

Как потребовать бесплатную книгу

Разговор Евгения Емельянова, главного редактора издательства «Жизнь бизнеса», с Алексеем Кулаковым, сооснователем и директором по продукту издательского сервиса Ridero.

ЖБ: *Еще в начале нулевых технология «бизнес по требованию» или «business-on-demand» была объявлена формой работы бизнеса в XXI веке. В России технологию производства «по требованию» одним из первых запустил издательский сервис Ridero. Алексей, расскажите, чем вы отличаетесь от других издательств? В чем новаторство?*

Алексей: До появления Ridero в 2013 году у авторов было всего два пути производства книги: либо тебя покупает издательство, либо издаешься за свой счет. Издательства из-за очень дорогого производства придирчиво отбирают авторов и однозначно диктуют, какой будет книга. Они находятся в жестких тисках. С каждым годом шанс, что вас выберет издательство и все за вас сделает, все меньше. Должна быть гарантия, что книга продается, а не осядет на складе. С другой стороны, бестселлер должен отличаться от всего, что уже есть на рынке. Это парадокс издательской деятельности.



Второй способ — это издание книги за счет автора, которое до нашего прихода занимало месяцы, иногда годы. Минимум полгода, и стоило денег, достаточно больших, обычно больше сотни тысяч рублей. Мы научились это делать моментально и бесплатно.

Каналы дистрибуции тоже меняются. Производство электронных книг и покупка через интернет запустило процесс серьезных изменений.

Запуская сервис, мы хотели, чтобы у автора не было причин не издавать книгу. Убрать барьеры между автором и читателем. Мы начали с автоматизации подготовки книги. Мы много собрали грабель по дороге и отвлекались на массу интересных технических задач, но в конечном итоге поняли, что наша задача — просто сделать за автора как можно больше, так чтобы попадание рукописи в продажу стало совсем простым. Коротко говоря, мы заменили верстальщика роботом.

Новости наших клиентов и партнеров

- ООО «Алькор и Ко», владеющее сетью парфюмерии и косметики «Л'Этуаль» приобрело 90% долей в уставном капитале компании «Табер трейд», управляющей сетью магазинов косметики «Подружка».
- На сайте «Азбуки Вкуса» появился раздел «Блог», который будет рассказывать о вкусной еде и осознанном потреблении. Автором идеи и главным редактором проекта стал Борис Акимов, директор фермерского направления и продуктового маркетинга «Азбуки Вкуса», фермер (LavkaLavka) и блогер, в прошлом сам работавший в медиа (Snob. ru и Rolling Stone).
- Один из крупнейших продавцов спортивной одежды и обуви в России «Спортмастер» будет открывать мультибрендовые магазины спортивной обуви (Nike, Adidas, Puma, Skechers, Ellesse, Asics, Fila) под названием Urban Vibes.

Мы научились проходить путь от рукописи до книжки на полке в магазинах очень быстро и бесплатно для автора. То есть любой текстовый файл превращается в электронную книгу, которую автор с помощью нашего сервиса ставит в онлайн-магазины «ЛитРес», Amazon, Bookmate, Google play и т.д. Он же превращается в файл для печати бумажной книги. Полиграфическая версия печатается «по требованию». Автор получает свою долю прибыли, если его книга продается. Весь этот процесс бесплатный для автора.

Чтобы зарабатывать, мы стали всю эту цепочку обкладывать дополнительными сервисами: сделали свой магазин, сделали кучу всяких услуг и научились их оказывать хорошо. Потом нас авторы забросали требованиями, чтобы мы занялись их продвижением. Мы сделали услугу платного продвижения. Сейчас мы сделали чаты с бета-ридерами для того, чтобы читатели у книжки появлялись до того, как она издана.

ЖБ: *Ваша модель очень нравится. «Хочешь быть богатым — работай на бедных», как говорит известная бизнес-истина. То есть вы повышаете возможности привлечения авторов, они фактически оплачивают или по минимуму оплачивают какую-то исходную работу, которая проводится с низкой себестоимостью. Этого вы добиваетесь за счет автоматизации. Если что-то «выстрелит», вы дополнительно зарабатываете на тиражах. Правильно?*

Алексей: Давайте я расскажу о бизнес-модели. Наш клиент — автор, а не читатель. И наша задача сделать счастливыми авторов. Мы работаем по freemium-модели: базовый сервис предоставляется бесплатно, за счет этого вы получаете поток клиентов, увеличиваете количество контактов клиента с брендом, и рано или поздно у вас покупают. Классический сервис «длинного хвоста». На freemium-модели построено сейчас большинство онлайн-игр: сама игра бесплатна, но, чтобы в ней получать какие-то бенефиты, игрок платит. Мы отличаемся от классической модели тем, что зарабатываем даже на бесплатной модели. Если наш автор встает на полки книжных магазинов и если он решил распространяться платно, то 20 % от его дохода берем себе. До сих пор это лучшее на рынке предложение по деньгам,

и оно дает нам денежный поток. Не самый большой, но дает. Кроме того, дает нам трафик на наши ресурсы — сейчас основной трафик на сайт органический. Автор книжку издал, он, конечно, хочет, чтобы ее прочитали. Автор ссылается на книгу в соцсетях — мы получаем трафик на сайт.

Основная статья нашего дохода — продажа тиражей. Тираж — это опция, автору не обязательно заказывать тираж, ему, может быть, достаточно быть в онлайн-магазинах. Но обычно заказывают те, кто хочет распространять книжку самостоятельно. Цены на печать и качество услуги у нас одни из лучших на рынке.

Вторая по величине статья — это продажа дополнительных услуг: корректоры, редакторы, иллюстраторы, дизайнеры и еще много других нужных авторам специалистов.

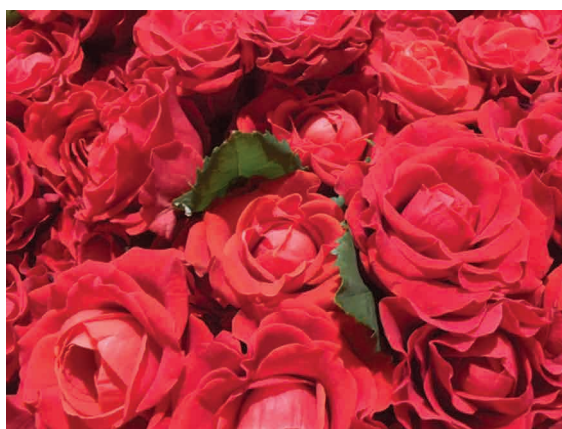
ЖБ: *И снова хочется вас похвалить. Один из главных принципов выживания бизнеса: хочешь быть лучше конкурентов — предлагай больше сервисов на единицу продажи.*

Алексей: Кстати говоря, пока продается гораздо меньше услуг, чем мы пробовали! У нас есть классический «стартапный» цикл тестирования услуги. Ты платишь за принесение пользы: мы делаем лендинг, делаем тестовую рассылку, смотрим, как она продается. Если она продается неплохо — автоматизируем. Если продается плохо, то гасим и убираем из продуктов. Сейчас оказываем около 15 видов услуг. Их столько, сколько выжило после экспериментов, а не сколько мы вообще их придумали.

Одна из последних очень востребованных и успешных — офлайн-дистрибуция. Мы добавили к нашим каналам распространение в офлайновых магазинах. Для нас это сильно заморочено по сравнению с распространением через интернет. У офлайновых магазинов есть процедура отбора: полки-то конечны, они не могут брать все подряд. Поэтому для каждой сети партнеров есть свой процесс, у каждого из них свои особенности... Короче, процесс всегда ручной, очень много переговоров. Честно, мы бы этим не занимались, если бы не авторы. Мы стараемся слушать наших клиентов и следовать за их потребностями. А у офлайновых магазинов очень тяжелый хлеб.

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Компанию «ОМС»
с 23-летием!**



**Группу компанию
«Сатори»
с 27-летием!**

Компанию «Альт» с 28-летием!

ЖБ: *Расскажите, пожалуйста, о вашей команде? Вы делаете много разных дел. Откуда ресурсы?*

Алексей: У нас достаточно компактная компания — примерно 60 сотрудников. Головной офис в Екатеринбурге. Как все устроено? Я — директор продукта. У меня два прямых подчиненных — это технический директор и директор по маркетингу. Мы занимаемся тем, чтобы программный комплекс работал, метрики собирались, пользователи шли и т.д. Мы занимаемся развитием. У нас есть два операционных офиса — русский и польский. Русский сидит с нами в Екатеринбурге и занимается продажей, производством и публикацией. Польский сидит в Польше, он очень легкий. В смысле там физически нет офиса, есть несколько сотрудников, которые работают с клиентами, юристы, бухгалтеры и директор. И есть холдинговая компания, которая всем этим управляет.

ЖБ: *Получается, ваш бизнес легко пересекает границы и разворачивается в любой стране?*

Алексей: Все несколько сложнее, но в целом да. Мы можем сверстать книгу на любом «горизонтальном» языке — хоть на русском, хоть на английском, хоть на иврите или, если душе угодно, на арабском. Есть национальные заморочки, связанные с метаданными книжки, но они не очень сложные. Для выхода в любую страну мира нам нужны два партнера. Нам нужен партнер на дистрибуцию и партнер на печать и логистику. Когдаходишь в страну, наш интернет-магазин еще ничего из себя не представляет, там еще нет покупателей и ассортимента. Нам нужно куда-то выкладывать книжки. О логистике: в еврозоне у нас есть опорный партнер в Польше. Поэтому мы доставляем по всей Европе. Можем и в Латинскую Америку, но будет долго и дорого. Условно говоря, если мы захотим выйти в Венгрию или Германию, отдельные типографии не нужны... Но тут появляется еще одно условие: распределение ролей на книжном рынке стран свое. Есть, например, страны «победившего Амазона». Туда будет сложно входить без существенных изменений в продукте. Есть страны, где, наоборот, нет платного потребления электронных книг, есть только пиратство. Никто не приучил читателей покупать книжки, поэтому для автора продавать электронные книжки не является ценностью. И тогда нашу платформу надо менять или дотраивать. В Германии, например, freemium-модель, возможно, не так и нужна. Доверия к бесплатной услуге нет, и надо за все брать деньги.

ЖБ: *Можно ли спросить о самом сокровенном — о деньгах? Можно ли назвать соотношение доходов от офлайн- и онлайн-продаж? Или динамику этого показателя?*

Алексей: Это несопоставимые вещи. В онлайн-продажах у нас представлен весь ассортимент, а в офлайн-продажи поступают только те клиенты, которые оплатили эту услугу и которых выбрали магазины. И они разные вообще.

ЖБ: *Слушая вас, представляется, что все делается легко и просто. А как же конкуренты? Если бизнес*

такой несложный, выйти в другую страну несложно, то и наши, и зарубежные конкуренты должны были бы появиться на этом рынке.

Алексей: У нас правда лучшая в мире автоматическая верстка. Как мы, роботом, верстать никто не умеет. И конечно, есть куча конкурентов в разных странах, некоторые были раньше нас. Например, был сервис Lulu, который похож на нас, но у него вообще нет никакой верстки, он просто берет word как есть и печатает. Есть, например, Blurb, который тоже был сильно раньше нас, он прошел такую дизайнерскую верстку гляцевых книжечек. Есть британский сервис Reedsy... Их много, я могу долго перечислять.

ЖБ: *А в России?*

Алексей: В России из серьезных — литресовский «Самиздат» и «Лит-Эра». Они тоже молодцы.

ЖБ: *Они вашу модель взяли или независимо пошли по этому пути?*

Алексей: «Самиздат» и копирует, и имеет свои сильные стороны. Например, он часть «ЛитРеса», и у него есть кооперация с материнским магазином. «Лит-Эра» скорее развивает модель китайского селфпубблишинга. У китайцев есть много всяких эффектов, связанных с масштабом китайского бизнеса. Смотришь на них и думаешь — как же им прикольно работать на таком

огромном рынке!

ЖБ: *Журналистский вопрос: можно ли сказать, что вы — это модель «Uber» в издательском деле?*

Алексей: Ну, не совсем. Уберизацией сейчас называют все. Во-первых, «Uber» — это платформа. Мы через себя услуги оказываем, мы не маркетплейс. Есть, конечно, похожие черты — мы тоже за счет автоматизации выключаем посредника. Но в целом схема совершенно другая.

Кроме того, «Uber» операционно убыточен, и на этом рынке торгуется вера инвестора в то, что однажды основные косты в этом бизнесе резко сократятся, потому что таксистов заменят на роботов. Ну а пока что они на каждой поездке теряют деньги. Мы же на свои средства существуем...

ЖБ: *Очень красивая картинка. Что, совсем проблем нет?*

Алексей: Конечно, есть. У нас классическая проблема победившего в нише стартапа. Чтобы развиваться дальше, нам нужно трансформировать продукт. Нужен источник роста. Если у автора уже есть рукопись, он, скорее всего, про нас знает. И уже принял решение с нами работать или не работать. Есть еще категория, которая решила с нами поработать когда-нибудь, когда допишет книгу. Вот наша проблема — эта группа. Она очень большая! Если посмотреть на жизненный цикл автора, то у него есть три состояния: «я книжку пишу», «я книжку написал» и «я книжку уже издал, что мне с ней делать?». Соответственно, нам нужно расширять сегмент «я книжку написал», включая остальные два. У нас сейчас R&D-этап по продуктам для них.

ЖБ: *Хотите автоматизировать процесс написания книги?*

ШАГ

Алексей: Не автоматизировать. Чаты для бета-ридеров — это шаг в эту сторону. Мы хотим решить проблему автора «обратная связь в ходе написания».

Давайте немножко расскажу, как выглядит путь книжки к успеху. Условие — новый автор и неизвестная книжка. Для того чтобы книга начала продаваться, нужны следующие условия. Во-первых, группа читателей с определенным литературным вкусом. Во-вторых, каналы, в которых эти читатели ищут информацию о книгах. В-третьих, в этих каналах должен быть лидер мнений, который им расскажет, что читать. Если бы мы говорили не о России, я бы говорил слово «литературный критик», но в России литературных критиков очень мало. В-четвертых, должен быть кто-то, кто книжку под этот литературный спрос готовит, в роли продюсера. Он работает с автором: придумывает позиционирование, обсуждает, дает обратную связь и так далее.

Если в вертикали хотя бы одной из ступенек нет, продажи будут очень небольшие. Проблема России в том, что роль литературного критика и продюсера на рынке фактически пустует. Если бы они были, мы бы автоматизировали их работу. Но их нет, а воспитывать их дорого. Мы пытаемся сделать так, чтобы автор имел представление о том, для кого он пишет, и начинал формировать сообщество, комьюнити вокруг книжки заранее. Потому что объект инвестирования сейчас не книга, а комьюнити вокруг книги.

ЖБ: Как вы думаете, где можно на текущий момент делать бизнес «on demand» кроме книжного рынка? Знаете ли вы примеры?

Алексей: Очень все ждали, что будет какой-то «on demand» в области 3D, но там пока еще не очень летит. Есть некоторый предел технологии 3D-печати. Потенциал есть, но непонятно, когда реализуется. Фудтех прямо сейчас

делает рывок, вся история с «дарк китченами» (прим. ред.: dark kitchen — проекты по доставке готовой еды). Что еще? Больше пока ничего не приходит в голову.

ЖБ: Сложный вопрос — считаете ли вы, что можно развивать бизнес и дальше при угасающем рынке?

Алексей: Я верю в предпринимателей в принципе как в класс. Поскольку я предприниматель, я считаю, что предприниматели — лучшие люди. Я думаю, что если посмотреть на историю России, то видно, что бизнес все



равно делает страну лучше и будет пытаться это делать несмотря ни на что. В России есть много преимуществ. Когда начинаешь жить вне страны, это видно. В России есть очень много всего, что хуже, и есть очень много всего, что лучше. Например, удивительно, но у нас не такая и высокая налоговая нагрузка на IT. Еще бы она прозрачная была... И конечно, катастрофически плохо, что суды не работают, но зато отлично все, что связано с интернетом и с развитием инновационных технологий.

То есть в этом смысле Россия — никакая не деревня, и у нас очень мощная школа. Москва — полигон для обкатки любого интернет-бизнеса, у нас хорошая сочетаемость квалификации и стоимости труда, на мой взгляд. То есть в России есть и риски, и преимущества.

Из оптимистических каких-то вещей — интернет же всегда идет против тренда. Если у нас экономика сжимается — все живое первым делом бежит в интернет, ищет способ выжить. А поскольку все мои компетенции связаны с сетью — мне легче конкурировать с традиционным сектором. Будет еще вопрос выбора пути развития интернета не только в России, но и в мире. Открытость или закрытость, китайская модель или нет. Но пока предпринимателю ничего не остается, как выбрать путь «второй лягушки» и продолжать грести лапками, взбивая масло. ★



Хороший заместитель должен уметь выполнить работу начальника хотя бы на 70%.

Это позволяет компании не только спокойно переживать форс-мажоры и командировки менеджеров, но и снижает зависимость от персонала и конкретных персон.

Как вы думаете, замы ваших топов смогут прикрыть «если что»?

Оценить их личностную и управленческую готовность можно с помощью процедуры ассессмента.

Узнать, как это работает, можно по телефону 8-495-258-25-02 или по адресу step@stepconsulting.ru

Фитнес витязей и юристы для туриста

Несмотря на предновогодние хлопоты, гости и эксперты «Бизнес-Грабли Клуба» нашли время посетить нашу декабрьскую встречу. Предприниматели разных поколений собрались, чтобы обсудить два молодых проекта: фитнес-проект **Константина Молина и Алексея Котова** Pravilo. Moscow, и проект правовой поддержки туристического бизнеса **Александра Байбородина** «Юристы для турбизнеса «Байбородин и партнеры»».

Антигравитационные тренировки

Алексей и Константин — экстремалы в спорте и в жизни. Этот факт стал основой для их совместного проекта «Pravilo. Moscow». Собрав энтузиазм, энергию и стартовый капитал, ребята за неделю создали тренажерный зал, состоящий всего из одного тренажера — «Правило». Это конструкция из четырех опор, которая позволяет производить вытяжение сразу всего тела человека, привязанного за руки и ноги. Этот тренажер использовался еще славянскими витязями для увеличения скорости работ мышц и восстановления после травм. Выглядит тренировка, конечно, нестандартно, но, по словам создателей проекта, никакой

опасности для здоровья такие упражнения не несут. Ограничения вполне стандартные — свежие травмы или операции, беременность и т.д.

Спустя два месяца после открытия первой студии «Правило» понадобилось новое помещение — проект пользовался популярностью, и количество желающих заниматься на тренажере выросло в три раза. Тогда основатели решили сделать бизнес,



приносящий пользу людям из этого непонятного многим занятия.

Ответственно подходя к вопросам тренировки, создатели проекта сами делают тренажеры и обучают тренеров. К сожалению, научившись, тренеры открывают свои похожие студии. Но, по мнению Константина и Алексея, конкуренты не смогут воссоздать самое важное — глубокие знания и атмосферу студии.

Опасение людей перед неизвестным приспособлением стало камнем преткновения в развитии бизнеса Алексея и Константина. Сейчас их клиентами в основном становятся люди с больной спиной, для которых такой тренажер часто является последней надеждой. Благодаря жизни в мегаполисе и сидячему образу жизни таких

людей немало, но компании хотелось бы привлекать и более широкую аудиторию. В планах владельцев — расширить клиентские ниши, сделать франшизу, открывать по десять-пятнадцать студий в год и, возможно, выйти на мировой уровень.

Секретный замочек для бизнеса

Главное в бизнесе, по мнению экспертов, видеть цель, иметь четкое представление о том, каким должен быть твой бизнес. Быть тренерами и привлекать по несколько клиентов — это одна история, а открывать сеть с тысячами объектов и выходить за пределы страны — это совсем другой уровень. Главной рекомендацией бывалых бизнесменов «Правилу» было составить план развития хотя бы на два-три года и стремиться его выполнять.

Смастерить конструкцию сможет любой после месяца работы в «Правиле». Сутью тренажера должен быть запатентованный «секретный» замочек, который нельзя подделать и который, например, гарантирует безопасность. Обучение тренеров и продажа оборудования может быть хорошей статьей дохода компании. А вот с франчайзингом опытные предприниматели советовали пока не торопиться — очень сложно контролировать того, кто тебе не подчиняется. Среди необычных способов привлечения большего числа занимающихся рекомендовали добавить в описание «Правилу» антирекламу.

Алексей и Константин благодарили экспертов за инсайты и пищу для серьезных размышлений, — четыре написанных листа будут еще неоднократно ими проштудированы.

Юристы для туриста

Александр Байбородин является основателем и руководителем компании «Юристы для турбизнеса «Байбородин и партнеры»». У компании очень узкая специализация — юридическое сопровождение туристического бизнеса.

Клиенты Александра — это туроператоры — изготовители турпродукта и турагенты — его распространители. У компании есть как постоянные клиенты, с которыми заключены договоры на абонентское обслуживание, так и клиенты, разово обращающиеся за юридической услугой. «Байбородин и партнеры» могут проверить договор на риски, ответить на претензию клиента, защитить туристическую компанию в суде и предоставить полный комплект кадровой и другой юридической документации.

Для продвижения компания Александра использует e-mail-маркетинг и профильные СМИ — как минимум раз в неделю публикуются рассказы о победах «Юристов для турбизнеса» и комментарии текущих событий.

В связи с сужением туристического рынка с 2014 года в целом количество постоянных клиентов не увеличивается запланированными темпами, рост компании замедлился. У Александра сейчас нет четкого понимания конкретных зон роста.

В настоящее время команда Александра работает над входом на

рынок гостиничного бизнеса, запуском колл-центра, а также нового сайта для работы с физическими лицами по искам к авиаперевозчикам и страховым компаниям.

Мал клиент, да дорог

Эксперты были полностью согласны с Александром в том, что работа с частными лицами — очень перспективное направление.



Российским туристам было бы удобно иметь юридическую подстраховку в путешествии. Иностранцам путешественникам в России также может понадобиться юридическая помощь. Цена таких услуг высокой быть не может, но продажи в этом сегменте могут быть миллионные, если услуга удобна для использования.

Интересным, по мнению экспертов, может быть и сотрудничество

с банками и страховыми фирмами, которые продают услуги пакетами.

Для работы с гостиницами обязательно сотрудничество с экспертом, который разбирается в тонкостях рынка гостеприимства так же, как Александр — в тонкостях туристического бизнеса. Если такой специалист слишком дорог, чтобы быть в штате, возможно партнерское сотрудничество.

Привлечение новых клиентов, по мнению экспертов, возможно через организацию семинаров для обсуждения основных юридических проблем бизнеса. Это живое общение на волнующие темы. В ходе таких встреч поступает полезная для развития бизнеса информация из первых уст, налаживаются связи и распространяются истории о победах.

Александр записал все рекомендации и обещал назвать «Бизнес-Грабли Клуб» в числе тех, кто привел его к успеху, когда будет выступать с большой сцены как известный бизнесмен.

Этой встречей «Бизнес-Грабли Клуб» закончил сезон 2019 года и начал готовить второй том издания «Бизнес-Грабли Клуб. Перекрестное опыление». Ждем в 2020 году вас и новые бизнес-истории, чтобы вписать их в третий том летописи нашего бизнеса. ✨

Записала Анна Стус

Истории российского бизнеса

«Отец» вологодского масла и русского сыра

Николай Васильевич Верещагин родился 13 октября 1839 года в семье небогатого потомственного дворянина Череповецкого уезда Новгородской губернии В.В. Верещагина. В возрасте 10 лет родители определили его в обучение за казенный кошт в Морской корпус вместе с младшим братом Василием (будущим знаменитым художником). Корпус Николай окончил одним из лучших, и во время последующей службы был удостоен персонального разрешения посещать вольнослушателем университет. Карьера обещала быть успешной, но накануне реформы 1861 года молодой офицер вышел в отставку. В воздухе витало предчувствие грандиозной реформы, и Николаю не давала покоя мысль о том, чем дальше будет жить масса освобожденных крестьян.

На сыроварение Николай Васильевич обратил внимание не случайно, к этому выбору его подвел ряд умозаключений. Он полагал, что малоплодородные земли средней полосы России, где проживала основная масса бывших крепостных, для получения нормальной урожайности требуют удобрения, и наиболее эффективным удобрением для них является навоз. Но содержание коров исключительно для получения навоза себя не оправдывает. Чтобы оно стало экономически целесообразным, необходимо производить более дорогостоящие продукты из молока на продажу. Такими продуктами он полагал масло и сыры. К тому же эти продукты более длительного хранения по сравнению с молоком, и они могли бы продаваться не только по всей территории России, но и за границей.

Поначалу Николай хотел сделать сыроварню в имении родителей,

но отец был против: «Не люблю братья за дело, которое не знаю», — сказал он — и посоветовал для начала выучиться ремеслу. Однако поиски учителя затянулись. Швейцарские сыровары, работавшие у соседей-помещиков, отказались открывать свои секреты: «Научи вас, русских, — что остается нам делать в России?»

Оказалось, что можно получить рекомендательное письмо и учиться сыроваренному делу в Швейцарии. Весной 1865 года, заняв денег на дорогу, Н.В. Верещагин с женой отправился за границу. Начал он подмастерьем в небольшой сырне близ Женевы, через 3 месяца получил диплом «с отличием», а потом еще некоторое время работал у знаменитых сыроделов. Он записывал уникальные приемы и технологии, которые узнавал. Изучив правила и уставы сыродельных артелей, Верещагин написал письмо в ИВЭО (Императорское Вольное экономическое общество) с предложением «сделать опыт устройства артельных сыроварен» в России. В октябре 1865 года ИВЭО рассмотрело предложение «ввести сыроварение в круг крестьянского хозяйства» и постановило оказать Верещагину помощь.

Вернувшись на родину, Николай арендовал 2 избы в полузаброшенной пустоши в Тверской области. Лучшую оборудовали под сыроварню, во второй поселился сам с женой. Суровые условия жизни и любовь к труду позволили ему добиться уважения и авторитета у окрестных крестьян, и это помогало уговаривать их заводить общественные сыроварни. Задача была непростой: в одной из первых артелей, которую попробовал основать Верещагин, мужики трижды писали «условие», и три раза

это «условие» уничтожали, боясь принять деньги ИВЭО в долг. Решение схода было подписано только на 4-й раз. Тем не менее за 2 года удалось открыть больше дюжины производств. Мастерами на сыроварнях становились его ученики.

Чтобы продвинуть новое дело, надо было сломать огромную инерцию привычной жизни. Убедить правительство разрешить ссудные товарищества, земства — дать денег на обучение мастеров, Министерство земледелия — содержать школу сыроваров, крестьян — правильно кормить зимой коров... Для привлечения внимания к своим идеям и убеждения общества в их полезности в 1878 году Верещагин основал газету «Скотоводство», а позже, когда вынужден был ее закрыть — «Вестник русского сельского хозяйства», где активно публиковал свои статьи. Агитацию среди крестьян вели также передвижные маслодельни и отряд датских мастеров.

Тем не менее дело двигалось туго. Например, академик А. Ф. Миддендорф, пользовавшийся громадным авторитетом, доводы Верещагина даже слушать не хотел, считая их неприемлемыми и дилетантскими. По его мнению, сначала нужно было развести в России настоящий молочный скот, а потом уже думать о переработке молока. 3 экспедиции по обследованию русского скота, сформированные по инициативе Верещагина, доказали, что это не так, но случилось это только после смерти академика.

Что касается крестьян, сложнее всего оказалось победить грязь и жульничество. С грязью боролись с помощью луженой посуды, которой, чаще всего бесплатно, снабжало земство. Разбавленное же молоко приносили, пока не появились надежные химические способы контроля.

В 1868 году Н. В. Верещагин начал ходатайствовать об открытии правительственной Школы молочного хозяйства. Школа открылась весной 1871 года в селе Единово, недалеко от Твери. Кроме обучения грамоте и счету, в Единово учили делать сгущенное молоко, чеддер, бакштейн, зеленый и французские сыры, сливочное масло. Голландский же сыр готовили в филиале Школы в селе Коприно Ярославской губернии. Школа в Единово была местом, где рождались и испытывались идеи. Сюда приезжали профессор, академики, министры, губернаторы, специалисты из разных стран. Здесь получали и читали периодику по молочному делу из Дании, Германии, Англии, Франции, Швейцарии. Об опытах, проводившихся в сыроварне, на скотном дворе и в лаборатории публиковалось множество статей. Сюда же стекались со всей страны сведения об успехах и проблемах выпускников школы, присылали десятки золотых и серебряных медалей, полученных ее выпускниками на различных выставках — за 25 лет школу окончило около 1000 человек. Это был центр зарождающейся промышленности.

После отмены крепостного права вчерашним крепостным не позволялось брать кредиты. Верещагин добился разрешения на ссуды молочным артелям от

Госбанка под вексель поручителя, а позже вместе с князем А. И. Васильчиковым они создали сеть ссудо-сберегательных товариществ — учреждений взаимного народного кредита.

В 1878 и 1879 годах Верещагин организовал 2 молочные выставки в Москве, еще одну — в Петербурге в 1899 году. При выставках устраивались «беседы» с докладами известнейших специалистов, прениями. Стенограммы сразу же печатались в газетах. Рекомендации рассылались в министерства, в управления железных дорог, градоначальникам. Популярностью на выставках пользовались «демонстрационные отделы», где на глазах посетителей готовили масло и сыр ученики Единово-ской школы. Все крупнейшие всероссийские выставки сельского хозяйства (Харьков — 1887 и 1903, Москва — 1895), художественно-промышленные выставки и др. имели отделы скотоводства и демонстрационный отдел, устроенные полностью или с участием Верещагина.

В 1881 году, узнав, что инженер Г. Лаваль наладил в Швеции выпуск сепараторов, Верещагин в том же году привез в Единово первый аппарат, а потом наладил их регулярную доставку и продажу. До 25 % продаж шведских производителей сепараторов приходилось на российский рынок.

В 1889 году, став председателем Комитета по скотоводству при Императорском Московском обществе сельского хозяйства (ИМОСХ), Верещагин ввел в практику ежегодные выставки крестьянского скота. Во время выставок проводились конкурсы, в которых деревенские жители с удовольствием принимали участие. После получения наград от губернатора по результатам первой выставки крестьяне даже обратились к Верещагину с просьбой устраивать выставки ежегодно, причем выразили готовность взять на себя хлопоты по их организации. Повсеместный интерес крестьян заставил заниматься выставками земства.

Стало ясно — хороший корм окупается переработкой большого количества молока на масло и сыр. Если прежде доход от коровы составлял 6–8 руб. в год, то после перехода к обработке молока — 27–30 руб. Прокормить корову стоило 12–15 руб. в год, так что владелец 2 коров мог внести и налог, и подати, и оброк только из «молочных» денег. Ко-

рова почти сравнялась по значению с лошадью, ее стали лучше кормить, это, в свою очередь, повысило удои.

После освоения Тверской, Новгородской, Архангельской, Смоленской, Вологодской и Ярославской губерний ученики Верещагина открыли сыроварни и своим примером доказали выгодность этого ремесла сначала на Кавказе, а после открытия Сибирской железной дороги — на Урале и в Сибири.

С годами дело приобретало размах, в него включались тысячи людей. Вначале трудности решались относительно просто: возникла нужда в ведрах, бидонах и т.п. — Верещагин оборудует мастерскую по их выпуску с помощью лучших шведских



мастеров. Надо справиться с конкуренцией столичных торговцев — Верещагин открывает при поддержке ИВЭО склад артельных сыроварен. При перевозке портится масло и сыр — Верещагин идет к родственнику, члену Совета Николаевской дороги, и вагоны с сыром и маслом начинают цеплять к скорым поездам.

Но трудности росли пропорционально масштабу дела. Железных дорог было много, в основном — частные. На каждой — свои порядки, чтобы не сказать произвол. Комиссия по ограждению интересов публики от злоупотреблений железнодорожных обществ оказалась бессильна, министр путей сообщения — тоже. Верещагин вступает в, казалось бы, безнадежную борьбу. Он является на съезды железных дорог (тарифные, общие, конвенционные, объединенные...) с проектами, ходатайствами, объясняет очевидное, просит построить вагоны-холодильники, ввести льготные тарифы... Благодаря его настойчивости перевозка молочных продуктов со временем становится образцовой среди перевозок всех скоропортящихся грузов в системе Министерства путей сообщения. Случилось это, правда, через 20 с лишним лет.

Строящиеся молочные заводы в Сибири сразу были ориентированы на работу на экспорт. К счастью, по времени это совпало с началом серийного выпуска вагонов-ледников, о которых Верещагин хлопотал много лет. Как

только пошло на экспорт сибирское масло, Верещагин занялся логистикой. Он начал думать, как побороть задержки, хищения и порчу масла в пути. По поручению Съезда

маслоделов (1899 г.) Николай Васильевич отобрал на конкурсной основе компании, способные обеспечить регулярные рейсы из России в Европу. Прибытие «масляных поездов» приурочивалось к погрузке судов, а судовые рейсы — к биржевым дням рынков Лондона, Гуллы, Гамбурга. В 1901 году в Европу из Сибири поставили около 30 000 тонн масла на сумму 23 млн руб., из которых 2/3 получили крестьяне за сданное молоко!



Сложность дела, его грандиозный размах требовали немалого финансирования. Зависимость от погодных и других неконтролируемых условий не всегда позволяла вовремя возвращать взятые кредиты. В 1896 году Николай Васильевич вынужден был заложить свое имение, чтобы погасить проценты по кредитам, и после этого полностью отошел от дел.

Поскольку основные механизмы новой отрасли были уже отработаны, ее развитие продвигалось успешно. Правительство увеличило штат специалистов и выделило дополнительные ассигнования. Интересы маслоделия стали учитываться всеми министерствами, Госбанком, Главным управлением торгового мореплавания и портов и т.д. Это неудивительно: ведь ежегодный экспорт сибирского масла приносил казне денег столько же, сколько все золотые прииски Сибири вместе взятые!

Николай Васильевич Верещагин скончался 13 марта 1907 года, окруженный вниманием семьи.

Многие бывшие ученики и сподвижники Николая Васильевича преуспели на разных поприщах. Один — бывший моряк, лейтенант В.И. Бландов, открыл свою фирму, построил первый московский молочный завод с сетью первоклассных магазинов, и стал миллионером. Другой — Аветис Калантар, работал в Министерстве земледелия, а после революции стал основоположником отрасли масло- и сыроделия в СССР. На базе образцовой сыродельни учеников Едимоновской школы Франца и Иды Буман на Вологодчине в 1911 году был создан Молочный институт, существующий и поныне.

Николай Васильевич мог выбрать для себя один из этих путей, стать знаменитым или окончить жизнь в покое и достатке, оставить детям хорошее состояние. Но увлеченность живым и интересным делом заставила его забыть о собственных интересах и интересах семьи, а в России появилась молокообрабатывающая отрасль.

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

При подготовке материала использовалась книга А.В. Гутерц «Николай Верещагин. На благо Отечества» ★

Елена Кисель

«Бизнес-Грабли Клуб» — это площадка для обмена опытом бизнесменов разных поколений.

Следите за анонсами на сайте Клуба:
www.businessgrabli.club

Если вы хотите принять участие в наших мероприятиях в качестве спикера, эксперта или стать участником, обращайтесь по адресу:
mgr@stepconsulting.ru



Секреты счастливой совместной жизни

Не сомневаюсь, что выгоды долгосрочных отношений с клиентами известны всем заинтересованным лицам вне зависимости от того, идет ли речь о B2B, B2C, e-commerce или omni-channel. Маркетологи давно обосновали выгоды «удержанных клиентов» и «управления клиентским опытом», научились рассчитывать пожизненную ценность клиента (LTV, CLV, customer lifetime value) — чистую выручку с клиента — и соответственно с ней клиентов сегментировать. И зачастую именно в попытках удержать клиентов разнообразными и многообразными бонусами, скидками, привилегиями выхолащивается идея партнерских отношений. Клиент начинает восприниматься только как кошелек. Однако, несмотря на все усиливающуюся зависимость от всякого рода девайсов, мы остаемся людьми. И законы психологии никто не отменял. Поэтому выстраивать с клиентами долгосрочные отношения имеет смысл так же, как и любую совместную жизнь, по тем же правилам.

Основные правила отношений с клиентами

Клиенты — люди разные. Даже те, кто по роду своей деятельности все рабочее время продает товары или оказывает услуги, всегда являются и клиентами других компаний: все мы ходим в магазины и пользуемся услугами различных сервисов. Так что имеет смысл оценивать опыт с обеих сторон.

У нас в компании есть должность «ответственный за счастье клиентов». Менеджер, который ее занимает, знает лучше многих, что клиентское счастье складывается из множества мелочей взаимодействия. И это очень хрупкая материя. Сделать счастливым другого, не любя его, искренне не интересуясь им, — очень трудно, практически невозможно. С другой стороны, важно удерживать баланс между искренней эмоциональной заинтересованностью в клиенте и точной профессиональной дистанцией в отношениях.

Да, позитивные межличностные отношения позволяют создать психологически комфортную зону делового взаимодействия. У клиента формируется позитивное отношение к компании и появляется возможность быть более открытым, восприимчивым к ее предложениям. Со всеми вытекающими приятными для компании последствиями клиентской лояльности: увеличение продаж, объективная и ценная обратная связь, рекомендации. Однако не все так просто.

Правило 1. Не нарушайте границы

Процесс выстраивания межличностных отношений требует филигранной техники, чуткости и эмпатии. Разумеется, сотрудники компании должны быть эмоционально вовлечены в этот процесс создания отношений, при необходимости — собирать информацию о клиентах, благо социальные сети всем в помощь. Но именно здесь и велики риски нарушения психологических границ клиента, разрушения контакта и потери

клиента для компании. Очень легко показаться навязчивым, фамильярным, нарушающим дистанцию общения. Например, зачастую этим грешат менеджеры продаж туроператоров и персональные менеджеры банковских VIP-клиентов.

Настройте внутренний камертон

Постоянная доброжелательность и вежливость — фон, на котором разворачивается история взаимоотношений с клиентами и выстраиваются клиентские ожидания. Задав правильный тон, придется его выдерживать, чтобы оправдать ожидания клиентов. Разочарованные клиенты далеко не всегда дают компаниям второй шанс и возможность исправить ошибку. Тем не менее следует поддерживать хорошие отношения с клиентами, даже если они перестали покупать.

Правило 2. Предлагайте «изюминки»

Высококонкурентный рынок нивелировал уровень сервиса, цен и клиентских ожиданий.

- Предложите клиенту чуть больше, чем он ожидал. Например, бесплатную упаковку подарка, пробники парфюмерно-косметической продукции, дополнительную бесплатную услугу (в том числе и доставку) или комплимент. В одной из кофеен в Праге бариста после приветствия гостей говорит массу комплиментов, просит разрешения сфотографировать их для гостевого альбома (дескать, будут его украшением). Гости расцветают, улыбаются, с удовольствием позируют, запоминают это место и возвращаются.
- Сделайте уникальное, эксклюзивное предложение — то, что нельзя получить у конкурентов. Одно из доказательств ценности



компании для клиента.

- Проявите заботу. Будьте естественны в своей заботе о клиенте, в своем интересе помочь и удовлетворить его ожидания. Станьте человечнее для клиента. В качестве примера заботы о клиентах, побуждающей последних возвращаться снова и снова, можно привести мужскую парикмахерскую, где через месяц после визита посылают клиенту напоминание, что прошло достаточно времени с момента последней стрижки, и предлагают записаться снова в удобное время. То есть, по сути, они берут на себя функции личной записной книжки или личного секретаря своих клиентов.
- Поведайте историю. Storytelling — рассказывание историй о компании, бренде — может решать много задач. «Вкусно» рассказанная история запоминается надолго и повышает желание клиентов сотрудничать.
- Будьте экспертом. Клиенты ценят экспертный подход и заботу. Обе задачи можно решить, предоставляя полезную для клиента информацию, помогающую в решении его проблем,

давая рекомендации. При этом как экспертам сотрудникам компании следует быть убедительными: четкие формулировки, отточенные фразы, безупречная дикция, богатый словарный запас, профессиональная терминология. Никаких снисходительных или назидательных интонаций, выражений: «Вы должны», «Вам необходимо», «Вам следует». Лучше сформулировать таким образом: «Мы можем вам предложить», «Можно сделать так», «Вам это может понравиться».

И полностью исключите из речи предлог «но». «Но» после любой фразы практически всегда отрицает все ранее сказанное. Если заменить его на «однако», обеспечивается плавный переход к новой информации, возможным вариантам и альтернативе.

Правило 3. Индивидуальный подход

- Small talk. В сфере гостеприимства и красоты давно уже прижилась легкая светская беседа в начале контакта с клиентом. Непринужденный small talk призван создать необходимую атмосферу и укрепить взаимоотношения с клиентом в ресторанах, отелях, салонах красоты. Теперь светская беседа как прием начала диалога перенимается ритейлом, в том числе и банковским. Сложность в том, что вместе со статусом «стандарта обслуживания» small talk получил и стандартные наборы «тем к обсуждению», реплик и эмоций. Так, восхищение продавца: «Какие у вас красивые ногти! Где делали?» — способно искренне зацепить клиентку, но только один раз. Когда к ней с той же фразой и теми же эмоциями обращаются в соседнем магазине, разочарование испытывается по поводу обоих визитов. Так что подход должен быть действительно индивидуальным.
- «Что значит имя?..» Имя клиента относится к словам, обладающим мощной эмоциональной заряженностью, чуть ли не магической силой. Обращение к клиенту по имени подчеркивает индивидуальность общения, создает атмосферу клиентоориентированности.
- Общайтесь через каналы, удобные клиенту: мессенджеры, социальные сети, чаты на сайте. Пишите персональные письма.
- Правду, одну только правду. Доверие — основа основ любых длительных отношений. Клиенты вправе рассчитывать на максимально объективную информацию. Избегайте конфликтов, разногласий и непонимания сторон.

Если что-то идет не так, важно быть на стороне клиента:

- быть активными в попытке решить ситуацию максимально оперативно;
- дать возможность пожаловаться, — клиентам полезно выплеснуть эмоции;
- работать с негативной обратной связью, правильно и оперативно отреагировать.

И будьте счастливы! ✨

Елена Филякова

Недавно судьба столкнула нас с уникальным изданием — газетой Westnik (№ 8, 2019 г.), издаваемой московской школой № 875. Среди креативных статей о жизни школьников мы нашли эту басню. Как говорится, устами младенцев...

Конь и повозка

Жил конь в конюшне
Красивей всех других коней.
И очень был обижен на людей:
Они ему работать не давали,
Других коней в повозки запрягали.
Однажды конь решил всех удивить,
Тяжелый воз до места дотащить.
Повозку он не смог сvezти,
Где силы взять, чтоб до конюшни доползти?
Оставил он повозку там,
Пошел в конюшню — стыд и срам...
Рожден он был перевозить людей,
А не повозки тяжелых лошадей.
Недаром сам Крылов
Сей басне дал венец,
Сказав потомкам в назиданье:
«Берись за то, к чему ты сроден,
Коль хочешь, чтобы в делах
Успешен был конец».

Игорь Яршинский, 8 «В»

© Ссылка на источник: https://sch875.mskobr.ru/obrazovatel_nye_vozmozhnosti1/shkol_naya_gazeta_westnik_shkoly_875/vyshel_vos_moj_nomer_shkol_noj_gazety_westnik_shkoly_875/

Из записной книжки консультанта

Директор по маркетингу и рекламе: «Мы провалили «Черную пятницу» из-за слабой навигации — не повесили потолочные постеры. Почему не повесили? Они падали на голову покупателей».

Консультант: «Какие критерии вы закладываете в сегментацию покупателей?» Руководитель продаж: «Возраст и вес».

Финансовый директор — IT директору: «А почему у нас на корпоративном портале такой нелогичный классификатор регламентов?» IT директор: «Согласен, что регламенты надо разложить более внятно для пользователей. Но я работаю в нашей компании всего 1 месяц. Я только смену принял». Финансовый директор: «Месяц проработал — теперь это твои сапоги». IT директор: «Э нет. Смена моя, а сапоги не мои».

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

Выпускающий редактор номера: Инна Власова **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 Министрстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ № 77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Тираж 600 экз. Бесплатно

© «ШАГ Консалтинг» 2020 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru
