

Два сапога — пара

Пару месяцев назад к нам обратились журналисты с вопросом об отношениях дистрибуции и маркетинга: **Как увязать дистрибуцию и маркетинг, чтобы от этого был эффект?** Поначалу вопрос показался странным: никого ни с кем не надо увязывать, дистрибуция и маркетинг — это же практически одно и то же. Однако по некотором размышлении стало понятно, что всё не так-то просто.

Для начала — два слова о понятиях «дистрибуция» и «маркетинг». В моем представлении дистрибуция — это то, что позволяет производителю сделать товар или услугу доступной потребителю, приблизиться к нему за счет увеличения количества точек контакта товара с клиентом и за счет лучшей представленности товара. Маркетинг в свою очередь отвечает за то, чтобы у потребителя появилась информация об этом товаре, возникло желание приобрести его, потребитель пришел в нужную точку.

Различие между дистрибуцией и маркетингом наглядно видно на примере нынешней ситуации с вакцинацией в Москве от ковида: привиться можно хоть в районной поликлинике, хоть в торговом центре, бесплатно. То есть в Москве доступность вакцинации высокая — дистрибуция на «пятерку». Но маркетинг — на «двойку»: продвижение практически никакое, реклама — мимо потребности человека. В результате процент привитых очень низок. То есть различие между дистрибуцией и маркетингом все-таки есть. И если дистрибуция на «пять», а маркетинг — на «два», то в результате правильное начинание может быть сведено к нулю.

Безусловно, внедрять социальные идеи такого масштаба невероятно сложно. В бизнесе добиться согласованности продвижения и дистрибуции проще.

Когда-то нам довелось обсуждать перспективы дистрибуции с руководителями двух дистрибуторских компаний, работающих на разных рынках и занимающих лидирующие позиции в своих сегментах. У каждой из компаний были в ассортиментном портфеле известные зарубежные бренды и сеть клиентов-дилеров, в том числе небольшие розничные сети. Только одна компания работала на рынке одежды, другая продвигала бренды в сфере бытовой химии. При этом ни у той, ни у другой компании не было собственного производства. «Дистрибуция умирает. Год-два — и ее вытеснят производители, создав собственные розничные сети и представительства», — говорил один из собеседников. — Если мы не ста-

нем производить что-то своё, а будем продвигать только чужое, нас выбросят с рынка». «Дистрибуция долго еще будет востребована», — говорил второй. — Одна розничная сеть может поглотить другую. Но дистрибуция — это звено, которое всегда будет нужно и производителю, и рознице. Кто еще возьмет на себя маркетинговую поддержку, рекламу на территории, реализацию стандартов бренда, мерчандайзинг да и планирование за клиентов?! Мы можем продвигать всё что угодно. Дайте нам любой интересный бренд с качественным ассортиментом, мы организуем прода-
жи где угодно».

Прошло 20 лет. Время, как говорится, рассудило спорщиков. Обе компании научились производить собственную качественную продукцию не хуже западных и создали сильные бренды. Стали оказывать клиентам дополнительный маркетинговый сервис, включая совместные рекламные бюджеты. Но и от продвижения сторонних брендов не от-

казались — гвозди переваривать так и не смогли, а в то же время умирающая дистрибуция — как загнивающий капитализм — оказалась живее всех живых.

Более того, за это время на рынке появились новые модели построения отношений между производителем и оптовыми клиентами, в основе которых — в высокой степени системный и сервисный подход, выходящий далеко за рамки маркетинга. С одной из таких компаний мы познакомились пару лет назад. Компания — производитель отделочных материалов с советских времен и за время своего рыночного существования прошла традиционный путь от продаж своего товара через точки на оптовых рынках до организации дилерской и субдилерской сети по территориальному принципу и открытия специализированных партнерских розничных точек под собственным брендом. Основа ее успеха в том, что она всегда старалась производить и представлять своим клиентам высококонкурентоспособный товар. Качественный продукт, в свою очередь, является залогом успешного бизнеса клиентов — дилеров и владельцев магазинов.

Мы познакомились с этой организацией, когда она пригласила нас разработать «Книгу партнера». За время работы с клиентами у компании накопились различные наработки в организации продаж, в логистике, ценообразовании, выкладке товара, оформлении магазина, обучении персонала и т.п.



Наработки доказали на практике свою бизнес-эффективность, и было решено собрать их в единую систему и передать партнеру в качестве стандартов работы.

Если клиент выполняет эти стандарты, то он не только имеет право осуществлять продажи продукции компании на согласованной с ней территории, но и а) получает от компании готовое решение, начиная от индивидуального дизайн-проекта магазина с планом расстановки торгового оборудования и с оформлением витрины и полок; б) клиенты, выполняющие план, получают товар по специальным ценам и участвуют в ежегодной конференции; в) их обеспечивают необходимым набором рекламно-информационных материалов; г) производитель размещает информацию о магазинах клиентов на официальном сайте; д) компания проводит обучение сотрудников клиентов по ассортиментной матрице и аттестацию персонала; е) категорийные менеджеры компании ведут аналитику продаж клиентов и представляют их интересы в компании, требуя от нее производить коммерчески успешную номенклатуру и обеспечивать заданный уровень качества и т.д.

Имея программное обеспечение, позволяющее видеть остатки дилеров и строить прогнозы продаж, производитель тем самым оказывает консультативную помощь клиентам при планировании заказа. И это вызывает отклик у клиентов. Когда оптовый клиент строит долгосрочные планы своего бизнеса, он сам заинтересован, чтобы ему поставляли товар в соответствии с его планами. А производителю это позволяет планировать производственные мощности.

В то же время встречно владелец бренда требует от клиента выполнения не только плана продаж, но и разработанных стандартов. Например, товар, покупаемый клиентом у компании, должен составлять не менее 70% от всего ассортимента. Кроме того, клиент обязан неукоснительно выполнять требования производителя при подборе помещения под магазин, в части мерчандайзинга и оформления торгового зала, вывески, витрины; направлять каждого из вновь пришедших продавцов на

обучение по товару в течение месяца после приема на работу и раз в квартал — на аттестацию. Клиент обязан участвовать во всех маркетинговых акциях, проводимых брендодержателем, и выделять фиксированную сумму на продвижение продукции, выдерживать единую политику скидок и наценок и т.п.

Таким образом, гармоничные отношения владельца брендодержателя и клиента — это комплекс сервисных услуг и требований, которые позволяют вести эффективный бизнес обеим сторонам. Важно было создать удобную для клиента систему процессов и стандартов совместной работы и кропотливо внедрять ее в сознание клиента.

Но самое главное — это те отношения сотрудничества, которые установились между сторонами. В ходе разработки «Книги партнера» компания не стала навязывать свои собственные стандарты, а была заинтересована в том, чтобы находки самих клиентов тоже были отражены в общих технологиях. На конференции дилеров был проведен опрос и выявлены те, кто готов принять участие в разработке стандартов. 20 клиентов отозвались на предложение и выбрали темы, по которым они готовы были поделиться своими наработками. Были сформированы рабочие группы, которые в последующие полгода в дистанционном режиме, по телефону и переписке разработали бизнес-процессы и подготовили их описание, включая доступную визуализацию для продавцов в виде картинок. В результате стандарты работы стали действительно результатом партнерства производителя и клиентов. Дойдя до высокого качества продукции, создав сильный бренд, производитель смог создать эффективную дистрибуторскую сеть и маркетинг.

Таким образом, дистрибуция и маркетинг приводят к синергетическому эффекту тогда, когда производитель-брендодержатель и его клиенты строят общий бизнес ради достижения совместных целей и реализации общих интересов. ✨

Любовь Горбунова

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**НП «АВТОМИР»
с 30-летием!**

**Компанию
«Энергосистемы
и Технологии»
с 30-летием!**



**Компанию
«SQL management»
с 13-летием!**

**Компанию
«Снежная
Королева»
с 23-летием!**

Международный аэропорт Шереметьево с 62-летием!

Решать проблемы сообща

17 июня состоялась 33-я встреча Бизнес-Габли Клуба. Пандемия вновь набирала обороты, и, к всеобщему сожалению, мероприятие пришлось провести в онлайн-формате. Встречи в Zoom уже привычны всем нашим участникам и экспертам, поэтому беседа была насыщенной и продуктивной. Перед участниками выступили **Олег Олефиренко** и **Дмитрий Дмитриев**. Они представили свой проект **Сквер**.

Сквер — это уникальная электронная площадка, главная цель которой — дать возможность членам ТСЖ (собственникам, управляющей компании, подрядчикам) эффективно принимать коллективные решения. Олег сам не раз становился участником собраний ТСЖ в домах и поселках и наблюдал закономерность: такие события неоднократно перерастали в конфликтные ситуации, что напрямую снижало их эффективность. В условиях всеобщей конфронтации решения попросту не принимаются. Отсюда следует главная проблема — невозможно собрать в одно время большую группу малознакомых людей и отследить потом исполнение принятых ими решений. Это и послужило отправной точкой для рождения Сквера. «Вы всегда можете найти первую ниточку, откуда что началось. У вас всегда есть возможность докопаться до истины, у вас никогда не будет такого, что вы открываете документ и не понимаете, откуда он вдруг взялся», — говорит о своем проекте Олег.

Несмотря на то что в России на данный момент не существует аналогов данной платформы, проект пока не набрал должной популярности среди общественности: мало того, что не существует рынка управления многоквартирными и частными домами, так и сами люди не ощущают остроту проблемы, не видят необходимости в подобной программе. Сейчас Сквер насчитывает около 1400 зарегистрированных объектов, однако реально им пользуются 30–40. Но клиенты, попробовавшие полный функционал, оставляют лишь положительные отзывы.

Свою целевую аудиторию представители проекта подразделяют на три категории по степени их вовлеченности в деятельность своего объекта на платформе: тех, кто готов управлять, тех, кто готов высказываться и голосовать, и молчаливых слушателей. Сервис имеет 4 тарифа, один из которых является бесплатным. Стоимость других зависит от количества sms-оповещений, с помощью которых осуществляется информирование о прошедших или грядущих событиях. Оплату производят сами собственники.

Спикеры подготовили ряд вопросов к экспертам Клуба. В частности, их интересовало, как выводить продукт на рынок и доказать его полезность, как выстроить отдел продаж, как выбрать каналы для общения с потребителями.

Эксперты Бизнес-Габли Клуба выразили свое восхищение представленным проектом, ведь каждый из них, так или иначе, сталкивался с собраниями собственников. Они дали советы, которые помогут дальнейшему развитию бизнеса.

В ходе обмена мнениями все обратили особое внимание на следующие ключевые вопросы: легитимность проводимой через сервис деятельности, а также защита персональных данных клиентов. Эта информация будет интересовать и потребителей. Олег и Дмитрий сообщили,

что все в Сквере выстроено согласно Трудовому кодексу РФ, а сам портал прошел регистрацию через Роскомнадзор. Вся деятельность регламентирована законом и никаких опасений вызывать не может.

Далее эксперты отметили важность сегментирования клиентов, так как к разным группам нужен разный под-

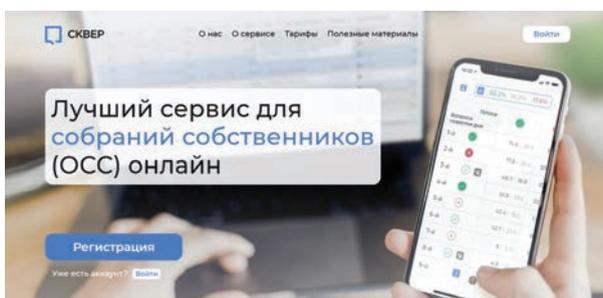
ход. Это, по их мнению, поможет произвести подходящую тарификацию не просто по количеству sms, а по численности пользователей того или иного объекта. Также следовало бы усовершенствовать функционал, предлагаемый сервисом, — дать потребителям то, что им действительно необходимо и за что они готовы заплатить. Как вариант — можно было бы уйти от использования sms-информирования к привычным сейчас мессенджерам. Дмитрий отметил, что Сквер планирует выпустить приложение для повышения качества информирования пользователей.

По мнению экспертов, данная платформа может представлять нечто большее, чем площадку для проведения годового собрания, — она может дать людям альтернативную возможность коммуникации. Сервис может стать пространством, где люди будут решать не только глобальные проблемы, но и локальные.

Отвечая на вопросы спикеров, эксперты, прежде всего, сделали акцент на определение целевого потребителя. Поиск рынка сбыта продукта всецело будет зависеть именно от того, кому создатели сервиса собираются продавать услуги. Можно заняться поиском домовых чатов и продвигать свои услуги через них. Рекламирывать проект можно и через локальные СМИ. Также Олегу и Дмитрию предложили создать небольшие видеоролики с полной инструкцией по работе со Сквером. Это поможет в том числе и в продвижении.

По мнению экспертов, Сквер сразу поставил себе довольно глобальную цель, тогда как для успешности его развития следует действовать поэтапно.

Олег и Дмитрий выслушали советы экспертов, поблагодарили их и отметили, что часть советов точно применят на практике: «Я вам очень благодарен, потому что вы натолкнули меня на всякие хорошие вещи». ✨



Записала
Елизавета Порошина



Customer Success Manager¹

Как бы это словосочетание поточнее перевести? — «**Менеджер клиентского успеха**» — вот как!

Как только современный бизнес не пытается выразить сегодня свою особую заботу о клиенте. Когда-то все начиналось с примитивного «**Customer service**», то есть — «Клиентского обслуживания». Были и менеджеры клиентского обслуживания, и программы, и обучение соответствующих специалистов.

Потом те, кто хотели отличиться, придумали новый термин: «**Customer Satisfaction**», «Клиентскую удовлетворенность». С соответствующими специалистами, подразделениями, программами и обучением. Быть просто «сервисом» стало модным.

А еще позже появились специалисты по «**Customer Needs**», то есть как бы по вычислению (и последующему улаживанию) клиентских потребностей.

Но и это глубокоководное определение продержалось недолго, сменившись похожим на весеннее половодье наплывом моды на «**Customer experience**». За таким определением подразумевалась способность специалистов этого профиля не просто угадывать всякие там глубинные потребности, но и изучать, а еще лучше — вживую создавать разнообразные проживания / переживания клиентов по поводу посещения соответствующих торговых точек и приобретения соответствующих продуктов.

И вот — новый виток в этой гонке наименований позиций, призванной убедить клиента в том, что уж в этом месте, при наличии таких специалистов, он получит просто-таки невиданное прежде отношение к себе и удовлетворенность всех своих, самых даже скрытых и неосознаваемых желаний. Мы не знаем, Майкрософт ли именно изобрел это название должности «**Customer Success Manager**», но не сомневаемся, что уже в самое ближайшее время этот термин займет почетное первое место в фирмах, на курсах МВА, в социальных сетях и на сайтах компаний. Потому что это — закон бизнеса. Жизненный цикл красивого наименования. Названия должностных позиций в сфере клиентских отношений безбожно быстро устаревают — хотя бы потому, что ключевая роль клиента для бизнеса, с того момента, когда на это обратил внимание Ф. Котлер, нарастает по экспоненте. И становится не просто одним из факторов конкурентной борьбы, но и отчетливым ключевым компонентом рыночной стоимости компании. Уже не так важно, сколько у тебя земель, заводов, техники или иных «тяжелых активов». Важно — сколько у тебя клиентов и насколько они лояльны тебе. И если мы и на самом деле добьемся больших успехов в этой теме — клиентском сервисе, понимании

клиентских нужд, организации клиентских переживаний, в содействии достижению клиентских успехов — то и пусть гремят здесь названия должностей одно другого громче. «Назови хоть груздем» — лишь бы нам, потребителям, было на самом деле хорошо.

Впрочем, чтобы рассказ о позиции «Менеджера клиентского успеха» не казался пустым разговором, вот образец описания обязанностей для этой позиции, — на этот раз от компании «Betterteam»². Которая, кстати, в качестве синонима для обозначения данной позиции предлагает также: **Customer Experience Managers** или — **Customer Advocates** (то есть — *Клиентский адвокат!*).

Обязанности же представителя этой позиции таковы:

- Развитие и управление базой данных клиентов.
- Вклад в постоянный рост бизнеса и его прибыльности, рост его стоимости.
- Анализ персональных данных клиентов и разработка предложений по улучшению опыта взаимодействия клиента с компанией.
- Демонстрация новых продуктов компании клиентам.
- Оптимизация процессов адаптации (onboarding) клиента во взаимодействиях с компанией.
- Оценка и оптимизация пользовательских инструкций и других форм коммуникаций с клиентом.
- Медиация взаимодействий клиента с организацией.
- Диспетчирование клиентских запросов и разрешение клиентских жалоб.
- Минимизация части клиентской базы, не соответствующей профилю компании (churn).
- Помощь в разработке и дизайне новых продуктов компании.

Как видим, есть чем заняться полную трудовую неделю... ✨

Евгений Емельянов

¹ **Customer Success Manager** — вакансия на поиск позиции была объявлена компанией Microsoft.

² <https://www.betterteam.com/customer-success-manager-job-description>

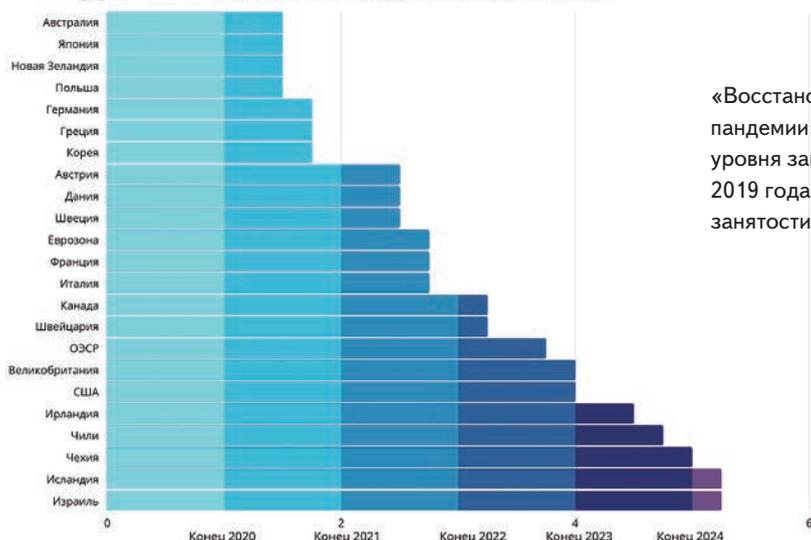
Перспективы занятости. Построить лучший мир трудоустройства

Работа: медленное восстановление

По мере того, как продолжают кампании по вакцинации и некоторые страны начинают ослаблять ограничения по COVID, ожидается ускорение экономического роста. Беспрецедентные объемы помощи, оказанной странами в рамках программ сохранения рабочих мест и поддержки доходов, позволили сохранить до 21 миллиона рабочих мест и помогли многим семьям пережить пандемию. Во многих отношениях в конце тоннеля виден свет.

Но для некоторых этот свет горит ярче, чем для других. Мы знаем, что пандемия COVID-19 углубила уже существующие социальные и экономические различия между людьми с высокими навыками и высоким уровнем доходов и теми, у кого их нет, между поколениями, между мужчинами и женщинами, между теми, у кого есть хорошая работа, и теми, у кого работа нестабильна или вообще отсутствует. Уровень безработицы высок, и не ожидается быстрого восстановления рабочих мест. Достижение того уровня занятости, какой был до пандемии, может занять несколько лет.

Сколько лет займет возвращение к уровню занятости до пандемии?



«Восстановление до уровня, предшествующего пандемии», — имеется в виду устойчивый рост уровня занятости выше уровня 4 квартала 2019 года. Источник: ОЭСР (2021), Прогноз занятости ОЭСР на 2021 год.

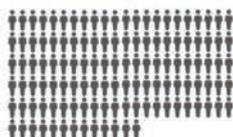
Два основных риска

Медленное восстановление рабочих мест увеличивает риск длительной безработицы...

Пандемия COVID-19 оставила миллионы людей без работы



ПРИМЕРНО НА 20 МЛН меньше рабочих мест в странах ОЭСР



БОЛЕЕ 110 МЛН рабочих мест потеряно во всем мире



Многие остались без работы и не ищут новую

Сегодня в странах ОЭСР неактивно на 14 млн человек больше, чем в 2019 году



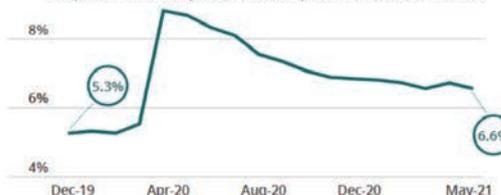
Не работают



Не ищут работу

Безработица снизилась с 2020 года, но все еще выше, чем в 2019 году

безработица в процентах от рабочей силы в ОЭСР



Больше людей были безработными в течение более длительных периодов времени, чем до пандемии

Среднее значение по ОЭСР, % прироста, конец 2019 года по сравнению с концом 2020 года



...в то время как пандемия COVID-19 усугубила социальные и экономические разногласия, и эта ситуация рискует сохраниться и в период восстановления экономики.

Рабочее время в 2020 году сократилось больше для людей с низкооплачиваемой работой, чем для людей с высокооплачиваемой



Почти на **3 млн** больше молодых людей в странах ОЭСР являются НСЗОПП*, чем в 2019 г.

* НСЗОПП – означает не в сфере занятости, образования или профессиональной подготовки



Не все смогли удаленно работать во время пандемии



Во многих странах наблюдается рост разрыва в занятости молодежи, который может длиться годами. Уровень занятости по возрастным группам, %-изменение в пунктах по сравнению с 2008 годом



Создание более устойчивых, инклюзивных рынков труда

Это серьезные вызовы. Но этот момент также дает исключительную возможность восстановить более устойчивые рынки труда, решая давние структурные проблемы, которые усугубились в результате кризиса COVID-19.

Если сейчас не решить проблемы неравенства и отчуждения, это, скорее всего, приведет к углублению социальных противоречий и окажет негативное влияние на производительность и восстановление экономики.

В 2021 году страны увеличили свой бюджет на политику в области занятости



После предыдущих кризисов большинство стран быстро затянули пояса государственного бюджета. Однако на этот раз страны выделяют беспрецедентные ресурсы на восстановление экономики в течение следующих 5–10 лет. Соединенные Штаты, например, обязались выделить триллионы долларов США, а Европейский союз впервые берет займы от имени своих стран-членов для поддержки крупных национальных планов восстановления и повышения устойчивости. Инвестиции в производительность и рабочие места помогут вернуть людей на работу.

По материалам:

<https://www.oecd.org/employment-outlook> 🌟

Елизавета Порошина

Истории российского бизнеса

Овцеводческий проект Сергея Ивановича Четверикова: Уроки прошлого

И современный мировой опыт, и дореволюционная история российского предпринимательства знают немало случаев, когда крупные предприятия и целые бизнес-империи создавались с чистого листа, с известной долей удачи, но более за счет воли и таланта предпринимателя. Гораздо менее известны случаи спасения уже созданного. А ведь тема спасения становится сегодня особенно актуальной перед лицом

современных угроз. Наш рассказ — об одном из таких исторических прецедентов.

Сергей Иванович Четвериков — известный российский предприниматель, представитель купеческой текстильной династии. В предыдущей статье мы рассказали о том, как после скоростной смерти отца в возрасте 21 года он принял в управление семейную фабрику в состоянии банкротства и спустя 30 лет пре-

вратил ее в передовое сверхдоходное шерстопрядильное предприятие.

Жена Сергея Ивановича, Мария Александровна, урожденная Алексеева, происходила из очень старинного и богатого купеческого рода, владеющего хлопкоочистительными заводами, шерстомойнями, конными заводами и золотоканительной фабрикой. Брат Марии Александровны, Николай Александрович, с 1882 г. возглавлял Правление торгового и промышленного Товарищества «Владимир Алексеев». После его трагической гибели в 1893 г. Сергею Ивановичу Четверикову пришлось принять заведование шерстяным отделом Товарищества вместо погибшего шурина.

Товариществу «Владимир Алексеев» принадлежало самое большое на Северном Кавказе мериносовое стадо в 65–70 тыс. голов, которое поставляло лучшую тонкорунную шерсть для Даниловской камвольной прядильни. Овцеводство велось на арендованной у государства земле. В 1906 г. Товарищество получило письмо о том, что оканчивающийся в 1908 г. арендный контракт возобновлен быть не может, т. к. земли эти передаются в наделы крестьянам. На ликвидацию хозяйства предоставлялось всего 2 года.

В 1907 г. Сергею Ивановичу случилось побывать в Сибири в связи с его участием в проекте организации добычи медной руды. Проект был столь же заманчивым, сколь и рискованным: на наличие руды указывали лишь косвенные признаки, в основном археологические находки. Тот год выдался особенно плодородным, и обилие буйно разросшихся степных трав навело Сергея Ивановича на мысль о переводе овцеводческого хозяйства на сибирскую землю. К этому подталкивали и бросовая цена аренды, и обилие бесхозных земель, непригодных к использованию из-за безводья. Твердый известняковый пласт был недоступен для обычных технологий бурения, но Четвериков это не смущало: близость медного прииска, в разработку которого он вложился, и все приобретенное оборудование позволяли создавать колодцы шахтным методом. Предприниматель обдумывал варианты переброски хозяйства и всего поголовья на многие тысячи километров. Искал подходящие участки, изучал местные климатические условия и сельскохозяйственные практики, делал прикидки и расчеты. Но, как ни прикидывай, предстоял прыжок в неизвестное. Многие отраслевые эксперты пророчили провал и полагали, что мериносовое овцеводство не имеет будущего в суровых условиях Сибири. Но в успех и в свои силы верил Сергей Иванович Четвериков, и это было главное. Впоследствии окажется, что качество сибирской шерсти не только выше кавказской, но и превосходит лучшие сорта австралийской, и это вызовет немалый переполох на мировом рынке шерстяной пряжи.

На прибыльность предприятия в ближайшие 10 лет рассчитывать не приходилось. Тем не менее Сергей Иванович смог убедить участников Товарищества. Затем заручился поддержкой министра земледелия, добился одобрения императора и получил право 70-летней аренды, которое предоставлялось предпринимателям лишь в исключительных случаях.

На месте будущего хозяйства запустили кирпичный завод для возведения построек. Стали сооружать колод-

цы. Параллельно решали проблему транспортировки, разработали для этого особую конструкцию вагонов. А уже после того, как первые десанты были высажены, пришлось экспериментально нащупывать пути переименования технологий традиционного овцеводства под условия и возможности Сибири. Еще одна полоса трудностей и проблем была связана с тем, что, несмотря на поддержку верховных властей, и местные власти, и железнодорожное начальство оказывали отчаянное сопротивление, на каждом шагу вставляя палки в колеса. Но были и соратники, последовавшие за своим лидером с Кавказа. Без них, как пишет Сергей Иванович, сибирский проект он бы в одиночку не вытянул. В конце концов хозяйство выдало первые впечатляющие результаты. Если до окупаемости вложений оставались годы и годы, то за первые два-три сезона основные технологии были отработаны, а качество продукции оказалось беспрецедентным. Когда выяснилось, что уровень затрат и сроки окупаемости выше первоначально ожидаемых и правление Товарищества заколебалось, Четвериков продолжал финансировать проект, вложив в него все свои личные средства. К 1914 г. масштаб хозяйства и численность поголовья уже приближались к уровню кавказского предприятия. Экспериментально были найдены способы обеспечения кормами, технологии зимнего содержания ягнят, методы селекции и поддержания породы в условиях Сибири. Хозяйство становилось инновационным центром, под влиянием которого начала постепенно меняться культура животноводства по всей Сибири. Многие из местных чиновников после посещения хозяйства из врагов проекта превращались в сторонников и начинали оказывать посильную помощь. Затем война, революция, кровь и неразбериха Гражданской войны. Осенью 1919 г. сибирское предприятие Сергея Ивановича Четверикова было сметено страшными событиями того времени. Люди разошлись и разъехались кто куда, овцы разбрелись и погибли. *«С потерей своего состояния я примирился, — пишет Сергей Иванович в своих дневниках, — но уничтожение сибирского овцеводства — это рана, которую донесу открытой до своей могилы»*¹.

Эта история, от которой нас отделяет добрая сотня лет, тем не менее удивительно современна. Во-первых, на этапе начального разворачивания проект представлял собой непрерывный поток инноваций, о которых столь модно говорить сегодня. Изобретено было немыслимое количество технических и технологических новинок, начиная от способов транспортировки скота и заканчивая всеми новшествами ведения овцеводческого хозяйства в услови-

¹ В 1920 г. на месте разрушенного предприятия Сергея Ивановича Четверикова был создан Ачинско-Учумский совхоз. Началась долгая, но в итоге успешная история восстановления овцеводческого хозяйства. В 1939 г. совхоз был переведен в разряд племенного. Предприятие стало постоянным участником ВДНХ, наступила эпоха нового подъема сибирского тонкорунного овцеводства. В 1976 г. на карте Сибири появляется самый богатый и благоустроенный в районе поселок Золоторуновск. Второй расцвет отрасли продлился вплоть до 90-х, когда по стране прокатилась новая волна социально-экономических потрясений. Ордена Ленина Государственный племязвод «Учумский» перестал существовать в 2004 г.



ях Сибири и всеми аспектами создания его инфраструктуры. Проект существовал в режиме непрерывных изменений, опытным путем нащупывая решения непрерывно возникающих проблем. Тем самым он как бы предвосхищал современную тенденцию перехода от попыток все просчитать заранее к экспериментальному методу и запуску пробных пилотных проектов. Во-вторых, в предприятии Сергея Ивановича Четверикова в полной мере было реализовано то, что уже в нашем столетии получило название *impact investment*, т.е. бизнес-проект, реализация которого одновременно решает общественно значимые проблемы. С одной стороны, был предотвращен, пусть и ненадолго, распад целой отрасли российской экономики. С другой стороны, началась технологическая революция во всем скотоводстве за Уралом. До появления овцеводства Четверикова эта отрасль в Сибири находилась в жалком состоянии. Многочисленные в каждом хозяйстве, но вырожденные, измельчавшие и содержащиеся в дичайших условиях животные. Смертность высокая, а шерсть, мясо и молоко — в мизерных количествах и мало на что пригодны. И вдруг все начало меняться. Один только пример из первого года разворачивания проекта. Вскоре после приобретения Четвериковым сенокосилок и найма местных для уборочных работ и заготовки кормов на зиму люди увидели, какие это дает результаты. И быстро начали перенимать эту технологию. А ведь прежде скот просто выпускали зимой добывать прошлогоднюю траву из-под снега.



И наконец, было в этой истории то, до чего современный бизнес в массе своей еще не дорос: долгосрочная стратегия. Планирование в долгую — это не вопрос умения вычислять или прогнозировать. Это — вопрос ценностей. Знаем ли мы современные примеры серьезных частных инвестиций, расчетный срок окупаемости которых более 10 лет? Скорее всего — нет. 2-3 года максимум. А Сергей Иванович задумал сибирскую историю, когда ему было уже под 60. Он вполне мог не дожить до тех времен, когда предприятие окупит себя и начнет приносить чистый доход. Но для него это не имело значения. Тем более не сопоставлял этот человек отпущенные ему годы и 70 лет аренды — срок, необходимый, по его прикидкам, чтобы развернуть хозяйство до задуманных масштабов.

К чему стремились выдающиеся предприниматели прошлого? Какая сила вела их по жизни? Что заставляло идти на риск и лишения и что приводило в конце концов к победам? Вот ответ Сергея Ивановича: «Лично я всегда

видел смысл жизни в ее радости. Не в ее радостях, к которым относился сравнительно безучастно, а в радости ощущения от самой жизни. Нигде ее пульс не бьется так интенсивно, как в процессе творчества. Если я имел успех в устройении возглавляемых мною фабрик, то в этом устройении я шел все же торными путями. Не то было в сибирском предприятии. Там все было сплошным творчеством, так как никаких прецедентов не было. Это и была причина того громадного нравственного удовлетворения, которое оно мне дало».

Материал для статьи предоставлен Музеем предпринимателей, меценатов и благотворителей. ✨

Елена Кисель



Музей предпринимателей, меценатов и благотворителей

Из записной книжки консультанта

Предприниматель: «*Занимаюсь помидорами. Не растут! — Почему? — Видимо, они не читают книги, которые про них написаны...*»

Менеджер: «*Наши технологии находятся на уровне рынка 2003 года! А что, хорошее было время! Доллар 30, мы были моложе на 18 лет...*»

Завершение совещания. Ведущий: «*Мы несколько перебрали лимит времени. Если у кого-то есть еще какие-то общие сообщения... — забудьте о них!*»

Размышления финансиста: «*Продажа — это не функция бухгалтерии. Продавец — это человек, который не думает о рентабельности».*

Реальное исследование в Кении: «*Насколько врут кенийские политики по сравнению с кенийскими студентами».*

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

Выпускающий редактор номера: Любовь Горбунова **Ответственный секретарь:** Екатерина Денисова

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

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» 2021 <http://www.stepconsulting.ru>, тел. (495) 258-25-02, e-mail: step@stepconsulting.ru