

Содержание

Введение

Глава 01 Создание компании	7
Глава 02 Сложности и победы	23
Глава 03 Искусство продаж	45
Глава 04 Как устроена компания «Инвар»	73
Глава 05 Гордость «Инвара»	87
Глава 06 «Инвар» сегодня	99
Глава 07 Наша продукция	111
Глава 08 Большие и далекие цели «Инвара»	133
Заключение	143
Приложение	147

Введение

О важности сельского хозяйства в целом и животноводства в частности в новых политических и экономических условиях для России в последнее время говорят все чаще. И это неудивительно: стране как никогда нужно быть сильной и полагаться на себя, а это невозможно без крепкого тыла, важной частью которого выступает и продовольственная безопасность.

Эффективное животноводство напрямую зависит от состояния кормовой базы, количества и качества ежегодно заготавливаемых в хозяйствах кормов. Однако получение в необходимом объеме хороших кормов с требуемой концентрацией обменной энергии, белка и легкодоступных углеводов остается не до конца решенной задачей в отрасли.

За этот вопрос, похоже, впервые решило всерьез взяться и правительство страны. Так, в начале 2024 года заместитель министра сельского хозяйства РФ Андрей Разин заявил, что настало время подумать над созданием «такой узкоспециализированной отрасли, как кормопроизводство», рынка сочных кормов.

«С учетом изменения в том числе климатической повестки, постоянного давления со стороны высокомаржинальных, более благоприятных для растениеводства регионов, есть смысл подумать о том, что у нас должны появиться участники рынка, которые занимаются исключительно кормами для животноводства, массовыми объемными кормами, в том числе и используя

потенциал территорий, которые сегодня для классического растениеводства менее привлекательны»¹, — отметил он.

Тем временем компания «Инвар» уже давно стоит на передовой в этом вопросе и не первый год решает кормовые проблемы в молочном животноводстве не только в родной Воронежской области, но и в других российских регионах.

Компания «Инвар» уже много лет разрабатывает, производит, внедряет кормовые решения для молочного скотоводства. Точнее сказать, тесно сотрудничая с Федеральным исследовательским центром животноводства имени Л. К. Эрнста, мы производим и разрабатываем адресные кормовые решения (драйверы) для молочного животноводства, которые более точно воздействуют на здоровье молочных коров, на их функциональность. Благодаря этим драйверам увеличиваются суточные надои, продолжительность хозяйственного использования животных, суточные привесы и т. д. А это не что иное, как забота о продовольственной безопасности нашей страны в конечном счете. В этом мы и видим нашу главную задачу.

В этой книге мы расскажем об истории научно-производственной кормовой компании «Инвар», о наших победах и сложностях, с которыми нам приходится сталкиваться, а также о людях — наших сотрудниках, без которых мы не были бы там, где находимся сейчас. Мы надеемся, что эта книга будет интересна всем, в сфере чьих профессиональных интересов находится сельское хозяйство в целом и животноводство в частности. И нам бы очень хотелось, чтобы вам передалась наша уверенность в том, что успешное и прибыльное животноводство в нашей стране вполне реально.

Компания «Инвар», в свою очередь, продолжит предлагать комплексный подход к восстановлению и поддержанию здоровья животных. Мы понимаем, что наши партнеры — это коммерческие предприятия, поэтому наша идеология объединяет два принципа: здоровье животных и высокую рентабельность бизнеса.

¹ <https://www.interfax.ru/russia/941384>



глава 1





Создание компании

История компании «Инвар» началась в 1997 году. В то время у нас не было ни производственных, ни складских помещений, мы занимались исключительно научно-исследовательской деятельностью в области кормления крупного рогатого скота — разрабатывали индивидуальные (адресные) рецептуры кормовых добавок для хозяйств. Производственной площадкой были сторонние организации.

И долгое время, где-то до 2007 года, нашими основными клиентами и партнерами были лишь три хозяйства Воронежской области: ООО имени Тельмана, ООО «Ермоловское» и ООО «НКСС». Там мы проводили научно-хозяйственные опыты для решения тех или иных задач, которые ставило перед нашей небольшой командой руководство сельхозпредприятий, — например, повышения валового суточного надоя, суточных привесов молодняка, процента жира и белка в молоке, сокращения сервис-периода, увеличения продуктивного долголетия.

С 2007 года мы приняли решение увеличивать число клиентов и начали активные продажи наших услуг. Надо сказать, процесс был довольно успешным, так что в 2012 году мы пришли к необходимости открыть собственное производство. А уже в 2015-м первая партия адресных премиксов была изготовлена, упакована и отправлена клиенту.

Первоначальный объем инвестиций составлял 15 миллионов рублей, что по меркам комбикормового производства —

капля в море. Но при правильном планировании со знанием дела (здесь важно особенно выразить признательность основателю компании Максиму Рязанцеву) даже с таким скромным первоначальным капиталом можно и нужно заниматься своим бизнесом.

Наше производство занимало всего 200 м² (для сравнения: сейчас более 3500 м²). Тогда у нас было всего две линии, обе для сельскохозяйственных животных и птиц:

- изготовление премиксов;
- изготовление комбикормов.

Важно отметить, что с самого начала мы изготавливали экструдированные комбикорма. В отличие от обычных, у них значительно выше питательная ценность, лучше вкусовые качества, а также усвояемость, что очень важно для животных, в частности для телят.

Как связаны дайвинг и корма для крупного рогатого скота

Максим Рязанцев, будучи экспертом в области животноводства, пришел в этот бизнес в найм еще в 2002 году. Долгое время он зарабатывал навыки и копил знания. Но в начале 2014 года компания, в которой он трудился, прекратила свое существование. Событие, конечно, не самое приятное. Но не ставшее поводом уйти из сферы.

Благодаря «случайному» эпизоду (разумеется, в кавычках, мы ведь помним, что случайности не случайны) эта история получила новое развитие, что впоследствии привело к образованию компании «Инвар».

Но обо всем по порядку. Максим очень хотел обучиться дайвингу. Казалось бы, при чем здесь животноводство, но без этого желания вряд ли все случилось бы именно таким образом.

Максим пришел на занятия к Андрею Сиденко, инструктору по дайвингу. Со временем мужчины подружились. Начали выяснять, кто чем занимается по жизни.

— Я тружусь в животноводстве, — рассказал Максим. — Ну как тружусь. Моей компании, увы, не стало. Пока не решил, куда дальше. Думаю.

— Слушай, давай подумаем вместе? — мгновенно ответил Андрей. — У меня есть кое-какие деньги, кажется, я могу быть тебе полезен.

— Моя идея — твои инвестиции? — уточнил Максим.

— Почему бы и нет? Ты ведь сам говорил, что на хорошем счету как специалист и дело свое любишь. Так давай запустим свой бизнес.

С этого и решили стартовать. Конечно, все получилось не по щелчку пальцев: в течение пары лет бизнес строился и формировался. Но уже в том разговоре родилась идея, которая потом перешла в написание бизнес-плана. Шаг за шагом рождалась компания «Инвар», именно та, которую мы сейчас и видим.

Но одного желания недостаточно, даже при наличии инвестиций и умения производить товары самого высокого качества. Организовать можно все, что угодно, но если не уделять достаточно времени и сил сбыту, любое производство обречено. Если не получается продать товар, можно считать бизнес несостоявшимся: смысла идти дальше нет.

Мы понимали это и, как только в 2015 году начали процесс, сразу поставили вопрос: «Как мы планируем реализовывать нашу продукцию?» На первых этапах мы сотрудничали с дилером, который обещал обеспечивать нам продажи. «Порядка 120 тонн каждый месяц» — таков был его прогноз. Увы, слова серьезно разошлись с делом. В следующих главах мы еще вернемся к этой не самой приятной истории, но если в двух словах, то через полтора года нам пришлось попрощаться с этим дилером и начинать организацию сбыта заново. И уже самостоятельно.

Становление компании и конкуренты

Когда компания «Инвар», как производитель кормовых добавок, только появилась на рынке, в нашей сфере уже было довольно много конкурентов.

Просто представьте: 2015 год. В стране и мире еще нет всех тех ограничений, которые есть сегодня, международный рынок открыт. Разумеется, имеет место засилье импортной продукции. И зарубежные производители представляют для нас отдельную конкуренцию.

Но и здесь нужно оговориться. Мы можем сравнить яблоко только с другим яблоком, тогда все будет понятно: какое из них больше, сочнее, вкуснее — а значит, лучше. Но если приходится сравнивать яблоко с грушей, то тут возникает много вопросов. По каким параметрам мы сравниваем? Как понимаем, что лучше, а что хуже? Вот в вопросе конкуренции все точно так же: нас сложно сравнить и с зарубежными компаниями, и с отечественными гигантами отрасли. Слишком много разных вводных.

В 2024 году мы готовы выпускать до 1300–1400 тонн продукции под реализацию. В 2015 году, когда мы только начинали, разумеется, эта цифра была гораздо меньше. С одной стороны, для рынка небольшой объем продукции — это минус. А с другой — несомненный плюс: по сравнению с монстрами рынка мы достаточно гибкие, адресные и готовы работать точно, удовлетворяя потребности каждого конкретного клиента.

Это означает, что если небольшому хозяйству в 300–400 голов дойного стада необходимо «потушить пожар» в кормлении здесь и сейчас, то им выгоднее обращаться к нам, а не к конкуренту-гиганту, будь он хоть импортный, хоть отечественный. Представьте, что в кормах у такого хозяйства обнаружены токсины. Соответственно, оно остро нуждается в кормовой добавке, которая способна нейтрализовать эти токсины. На крупных предприятиях работает мощное оборудование, и выпускать заказ объемом менее трех-четырех тонн просто нерентабельно. Хозяйству, разумеется, совсем не нужно столько

абсорбента. Мы же готовы решить эту проблему и выполнить даже небольшой заказ объемом от 100 кг. Более того, в этом случае мы серьезно уходим вперед по сравнению и с зарубежными конкурентами, поскольку наша добавка отечественного производства не уступает по качеству, но при этом гораздо ниже по цене.

Итак, мы заключаем договор, поставляем добавку. Вскоре вопрос с наличием токсинов решается. В дойном стаде больше не происходят аборты. Все довольны: мы заработали денег, хозяйство решило вопрос, коровы живы и здоровы. «Ребята из “Инвара” молодцы!» — радостно заключают заказчики. Мы соглашаемся, и все расходятся до новых встреч.

Таким образом, уникальное торговое предложение — работать адресно и точно и быть универсальными — было актуально для нас с самого начала. Им же, к слову, мы руководствуемся и сегодня. Мы понимаем, что любой бизнес должен приносить прибыль — и крупный, и самый небольшой. Поэтому с момента образования компании и по сей день внимательно но относимся к любым заказам наших клиентов.

Корова — это бизнес

Действующие ГОСТы на кормленческие добавки были разработаны еще в шестидесятих годах прошлого века. С тех пор они ни разу принципиально не менялись. Однако поменялись другие вводные. Если в середине XX века корова давала 3,5 тонны молока за лактацию, председателю и зоотехнику колхоза можно было вручать медаль как передовикам производства. Сегодня средняя продуктивность в норме составляет 10–15 тонн за лактацию. Такой рост стал возможен благодаря улучшению технологий содержания и воспроизводства крупного рогатого скота, а также капитализации. Возможно, прозвучит несколько грубо, но в настоящий момент корова — это бизнес, инструмент, который должны приносить деньги.

Бизнес должен быть рентабельным. И мы помогаем всем нашим клиентам достичь этого результата. Казалось бы, какая связь между кормовыми добавками и прибылью хозяйства? Мы постоянно сталкиваемся с такой ситуацией, что хозяйства кормят коров, доят их, но затраты на содержание остаются гораздо выше доходов. И речь идет в том числе о крупных молочных комплексах.

Бывает, мы приезжаем в колхоз на переговоры с потенциальными клиентами.

— У нас все хорошо, мы даем по 12 тонн за лактацию, — уверенно заявляет зоотехник. — Нам не нужна ваша помощь.

— Хорошо. А какая у вас рентабельность? — спрашиваем мы.

— Ой, это не ко мне вопрос, лучше спросите у руководства, — мнется зоотехник.

Идем к руководству.

— Ребят, ну что скрывать: предприятие убыточно, — признается директор.

— А за счет чего выживаете?

— Растениеводство остается в плюсе, оно и спасает. Кроме того, иногда получаем дотации от государства.

— Но это ведь неправильно.

— Неправильно, я и сам знаю. Но других кадров у меня нет, да и выхода другого не придумать.

— Давайте попробуем поработать вместе?

— Ой, это не поможет. Вы сейчас уедете, через два часа приедут уже другие бегунки, будут предлагать то же самое, а проблема так и не решится.

Немного обидным словом «бегунки» называют торговых представителей, которые ездят по компаниям, предлагая свои услуги.

— Мы уедем — приедут другие, тут вы правы, — поясняем мы. — Вот только ваш вопрос от этого не решится. А мы знаем, как его решить.

— Допустим. И что вы предлагаете? — руководство начинает понемногу оттаивать.

— Для начала проведем аудит в хозяйстве, посмотрим, где имеется дефицит по микро-, макроэлементам, витаминам и другим полезным веществам. Посмотрим, как и где содержатся коровы, возьмем на химический анализ объемистые корма, ознакомимся с последним биохимическим анализом крови, проанализируем кормовые добавки, которые хозяйство использует в данный момент. И исходя из увиденного, предложим адресное решение вашей задачи.

Как «Инвар» зарабатывал имя на рынке

В 2015 году мы были молодой и практически никому не известной компанией. У нас были кормовые добавки, которые открывали двери буквально в любое хозяйство.

Везде, куда приезжали, мы уточняли актуальные на данный момент узкие места в производстве.

Чтобы завоевать расположение потенциальных клиентов и иметь возможность предложить адресное решение, мы проводили эксперименты. Нередко делали это за свой счет, не жалея времени и денег.

В большинстве случаев, если эксперимент проводился правильно, согласно нашей инструкции, он давал положительные результаты. Увы, это условие соблюдалось не всегда, и нам приходилось сталкиваться с такими ответами в хозяйстве, когда мы приезжали замерять результаты эксперимента:

— Как прошел эксперимент?

— Удачно. Не навредил.

Такой эвфемизм использовался, чтобы не обидеть и очень мягко донести до нас, что зоотехники не сделали то, о чем мы с ними договаривались, а добавки были выброшены или просто убраны куда-то подальше.

Тем не менее, несмотря на возникающие сложности и неудачи, уже в 2015–2016 годах рынок мало-помалу начал

узнавать о том, что существует такая компания, как «Инвар». На фоне конкурентов мы выделялись благодаря следующим факторам:

- гибкость по цене;
- сервисное сопровождение;
- адресность;
- точечность;
- бесперебойность поставок.

В то время в России только начинали говорить об импортозамещении, а мы уже всю им занимались. К примеру, одна европейская кормовая добавка для крупного рогатого скота стоила в России около 200 рублей за килограмм. Она была качественная и эффективная. Поэтому мы решили не проходить мимо нее и разработали аналогичную продукцию.

По факту все то же самое, но на 43% дешевле. То есть мы были готовы выводить товар на рынок по цене 115 рублей за килограмм, и в этой стоимости уже была заложена наша торговая наценка. Это была наша победа. И наши заказчики незамедлительно оценили такой подход.

Первые клиенты

На первых порах, пока дилер пытался развивать систему сбыта, мы работали всего с тремя хозяйствами. Все они ставили перед собой одну задачу: увеличить надои. Как мы нашли первых клиентов? История довольно простая. Как научно-производственная компания мы сотрудничаем с Институтом животноводства в Подольске. Изначально у нас сложилось крепкое сотрудничество с профессором этого института, который провел, что называется, в полях не менее 40 лет. Будучи доктором наук, в первую очередь он остается практиком, который многое в животноводстве видел и много где побывал, а потому его опыт и знания — настоящий алмаз для любой

научно-производственной компании. Его адресное кормление, рецептура и расчет дают прекрасные результаты в виде увеличения надоев молока, продуктивного долголетия и, как следствие, фундаментального экономического показателя — РЕНТАБЕЛЬНОСТИ!

Мы ценим наше сотрудничество, а потому, когда узнали, что он сотрудничает с тремя хозяйствами, предложили и наши услуги в качестве производственной площадки для них. Задача во всех трех хозяйствах была максимально четкой — нормализовать и сбалансировать кормленческий вопрос. С этим мы справились вполне успешно. Можно сказать, что удачный старт был положен. Настолько удачный, что эти хозяйства и по сей день остаются нашими заказчиками.

Дальше дело было за малым: брать быка за рога и ехать в другие хозяйства, предлагая сотрудничество.

Однако рассказ о первых клиентах окажется неполным и будет выглядеть как хеппи-энд, если мы не расскажем некоторые пикантные подробности. Да, спустя столько лет мы по-прежнему сотрудничаем, но нельзя сказать, что наше взаимодействие всегда было безоблачным. Нет, клиенты не переставали ходить к нашим конкурентам, чтобы сравнить цены и качество. Бывало, что уходили от нас и даже вставляли палки в колеса. Но неизменно возвращались: любое сравнение в конечном итоге играло нам на руку, было в нашу пользу.

И это неудивительно. И тогда, и сейчас есть три фактора, выгодно отличающие «Инвар» от других компаний в нашей сфере. Мы уже упоминали их, но давайте повторим:

1. Наша продукция действительно работает и показывает отличные результаты.
2. Финансово с нами работать выгоднее, чем с конкурентами.
3. Мы готовы работать даже с небольшими заказами от 100 кг.

Таким образом, эффективность, экономия и гибкость — вот наши сильные стороны. Добавьте к этому постоянное сопровождение (по любому вопросу клиенты могут позвонить нам буквально в формате 24/7 и получить ответ) — и тогда вы получите ответ, почему даже те хозяйства, которые сомневаются и периодически думают о переходе к конкурентам, в итоге выбирают «Инвар».

Побеги и возвращения продолжаются

К слову, ситуация с «побегами» — это едва ли не обычная история в нашем деле. И три первых наших клиента — далеко не единственные, кто проходил этот путь. Расскажем еще один забавный кейс.

В Московской области есть хозяйство, с которым мы работаем с 2016 года. Его руководитель каждый год (!) планирует отказаться от нашего сопровождения и кормления.

Его надои составляют около 10 тонн от одной коровы за год. Все бы ничего, но в соседних хозяйствах эта цифра выше — 12–13 тонн. И этот факт сильно смущает руководителя, поэтому он без конца рассматривает предложения конкурентов.

Вот только он забывает о немаловажном факте. В тех соседних хозяйствах надои хоть и выше, однако рентабельность не превышает 3–4%. В то же время у этого хозяйства рентабельность молочного бизнеса стабильно держится на отметке 35%.

— Да, вы можете доить больше, но зарабатывать тогда будете гораздо меньше. Сами по себе надои — это ведь не цель. Цель — зарабатывать стабильно и желательно много, — пытаемся мы объяснить ему. — Поэтому оптимальный вариант — остановиться на том, что есть, и постараться сохранить стабильность. С нами это получается: у вас высокая рентабельность, низкая выбраковка — прекрасные качественные показатели молока, за которые охотно платят молокозаводы.

Этот руководитель вроде и соглашается с нашими доводами, но вместе с тем каждый год пытается выгадать, собираясь перейти или переходя к конкурентам. Только вот незадача: каждый раз наши корма и добавки все равно получают дешевле; сэкономить не получается. Более того, был даже момент, когда, уйдя к конкурентам, его хозяйство не только потеряло деньги, но и значительно снизило объемы надоев.

И вот каждый раз после таких неудачных «побегов» этот человек звонит консультантам «Инвара» и говорит, что возвращается. Так он возвращался уже трижды. И после очередного сообщения о предстоящем уходе наш консультант написал ему в таком духе: «Уважаемый председатель колхоза NN. Вы мечетесь, бесконечно прыгаете от нас к конкурентам и обратно. Остепенитесь уже. Четвертый раз мы вас обратно не возьмем: это человеческий принцип».

Увеличение штата

По мере увеличения заказов мы поняли, что нам как воздух нужны рабочие руки. В 2015 году на производстве было всего десять человек. И постепенно мы начали расти. С каждым годом людей становилось все больше — и вот в начале 2024 года мы не без гордости констатируем, что у нас трудится около ста человек, и не только на производстве, но и в лаборатории, которая проверяет качество как входящего сырья, так и готовой продукции.

Среди сотрудников «Инвара» — высококлассные технологи, под чутким руководством которых происходит изготовление и выпуск готовой продукции. И есть очень четкое разделение труда, а ведь в самом начале наша деятельность напоминала название популярного некогда телевизионного ситкома «Одна за всех»: один человек мог тогда отвечать буквально за все, мы работали от зари до зари. Да, было очень тяжело, но мы понимали, что иначе никак.

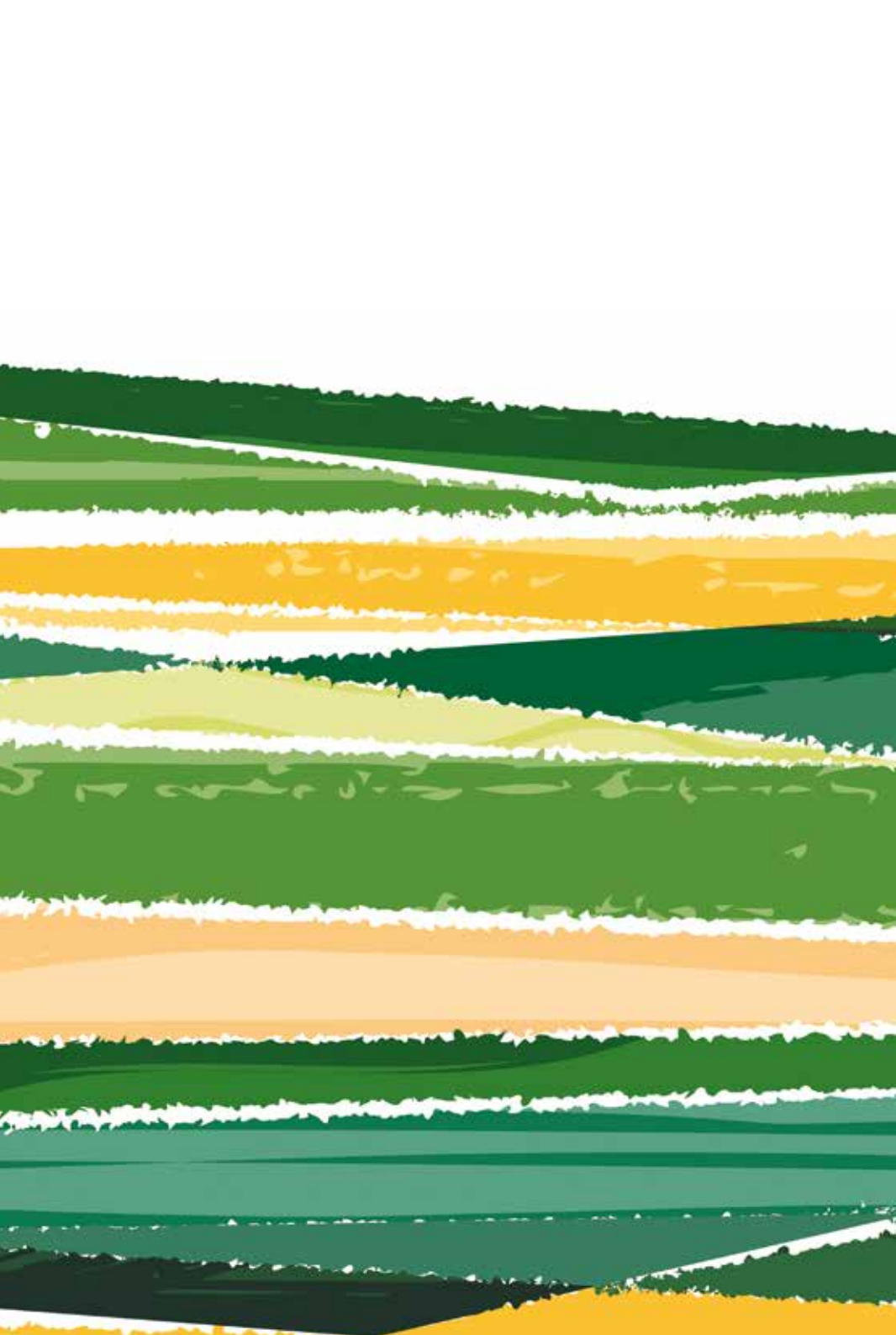
Штат между тем увеличился исключительно по мере роста заказов. И это было наше принципиальное решение: набрать людей можно в любой момент, но гораздо важнее, чтобы им было чем заниматься, а нам как руководству — было из чего платить им зарплату.

Таким образом, впервые штат серьезно увеличился в 2018 году, когда у нас появился достаточно крупный клиент, который заказал в общей сложности более 100 тонн продукции.

Человеческий ресурс «Инвара» был исчерпан: тем составом, что работал тогда, мы просто не могли произвести такой объем. Именно тогда мы приняли решение менять организационную структуру компании, привлекать новых специалистов. Мы приступили к активному поиску новых коллег и начали размещать объявления о вакансиях.

Оказалось, это не самый простой процесс. Нам нужны были люди, которые не просто умеют месить руками корма — это дело нехитрое, на среднюю зарплату по Воронежской области без труда можно было найти таких. Нам нужны были квалифицированные кадры, которые знают технологии производства. Мы долго искали, но в итоге удача улыбнулась нам, благо в Воронежской области работает отличный сельскохозяйственный университет, который выпускает специалистов по нашему направлению.

Среди тех, кто пришел тогда в «Инвар», — технолог по хранению и переработке зерна Светлана Еременко, которая трудилась до этого на комбикормовом производстве. Она с нами в одной команде уже больше пяти лет, чему мы очень рады.



глава 2





Сложности и победы

В 2015 году в компании трудилось всего 11 рабочих. Только представьте, как сильно мы выросли: сегодня у нас работают 95 человек, среди которых начальник производства, технологи качества, сотрудники нашей собственной лаборатории с контролем качества входящего сырья и готовой продукции. В 2015 году отдел ИТР составляли всего три человека, сегодня их 15.

В 2015 году наш офис умещался в квартире площадью 65 м². Сегодня мы работаем в огромном помещении со своей парковкой в престижном деловом центре.

Сильно выросла и производительность: если в 2015 году она составляла 150 тонн в месяц, то в 2023 году мы дошли до 1300 тонн в месяц.

«Инвар» серьезно вырос за последние годы. Были у нас и взлеты, и падения, праздники и сложности. В этой главе мы расскажем о важных для нас кейсах, чтобы показать, как мы работаем и с чем приходится сталкиваться в животноводческом бизнесе по производству кормовых добавок.

Жизнь внесла коррективы

В нашей работе бывают такие кейсы, когда мы планируем работу определенным образом, но вводные меняются буквально на ходу, и все приходится перестраивать.

Так, например, произошло в 2016 году, когда мы только начинали работу по Курской области. В Курске находился головной офис компании, с которой мы планировали сотрудничество. У них было 12 ферм, на каждой из которых содержалось не менее 800–900 дойных коров.

Для нас это предприятие виделось очень «вкусным и жирным»: у него был хороший объем по заказам кормовых добавок как в товарном, так и в денежном выражении. Вот только мы имели дело с холдинговым клиентом, а это каждый раз сложный, очень сложный старт, поскольку принятие решения зависит от многих людей и, как правило, затягивается на неопределенный срок. Так случилось и в этот раз. Около восьми месяцев мы ездили в бесконечные многодневные командировки в Курскую область, чтобы выяснить актуальные потребности для каждого хозяйства и понять, что конкретно можно исправить и в чем мы можем быть полезны.

К слову, без проблем в молочном животноводстве не бывает никогда. И если вы когда-нибудь услышите, что в хозяйстве все идет гладко, будьте уверены: вам говорят неправду. Животные болеют, страдают от стрессов, люди могут не выходить на работу, есть кадровый дефицит. Одним словом, сложности есть абсолютно у каждого колхоза.

В итоге мы потратили много физической энергии, времени, ресурсов, находясь в обозначенных хозяйствах минимум три-четыре дня в неделю. За свой счет мы провели аудит на местах. И вот что мы сделали:

1. Собрали информацию по рациону и его компонентам, структуре стада, кормам, биохимии крови у животных.
2. Проанализировали и консолидировали полученные данные в нашей кормовой программе.
3. Узнали, где есть дефицит, а где — профицит, и, основываясь на своей научной базе, составили рекомендации

о том, что конкретно нужно делать, чтобы можно было достичь тех показателей, которые ставит перед собой хозяйство.

4. Защитили проект перед руководителем хозяйства и главным специалистом.

Это наш стандарт работы, по которому мы работаем с каждым потенциальным клиентом. Мы уверены, что и в этот раз сделали все правильно, четко выверив каждый шаг.

Итак, порядка трех недель мы жили одной жизнью сотрудниками этих хозяйств. Многие из них по достоинству оценили наш подход, наши условия и предложения. Уже было начато подписание договоров на консультационные услуги и поставки нашей продукции... И в этот момент буквально прогремел гром среди ясного неба. Ранним утром мы получили письмо: «Добрый день! Группа компаний такая-то сообщает, что отныне не занимается животноводством».

Изменилась политика компании, и руководство отказалось от этой деятельности, оставив только растениеводство. Да, разговоры по поводу прекращения работы животноводческой отрасли продолжались лет семь-восемь. Но за это время специалисты так привыкли к этому подвешенному состоянию, что перестали обращать внимание на эти обсуждения. К тому же все знают, что животноводство на селе — эт. д. полнительные рабочие места. Если его не будет, у хозяйства могут отобрать земли и передать их тому, кто будет заниматься животноводством и создавать новые рабочие места.

Процесс длился не один год и теплилась надежда, что все обойдется. Увы, этого не случилось.

И мы оказались там не в самый удачный момент, попав под раздачу.

Так все договора, которые удалось заключить, оказались пустой бумажкой, ни к чему не обязывающей ни одну из сторон. Между тем к моменту объявления о переменах мы успели сде-

лать немало у себя на производственной площадке:

- заключили договора на расширение производственных площадей (взяли в аренду);
- подготовили договора на поставку дополнительного оборудования;
- произвели необходимые предоплаты.

Что уж скрывать, чисто по-человечески было обидно, на душе была пустота. Однако мы решили не заикливаться на этом досадном поражении. Позволили себе попереживать буквально один день. А потом пора было жить дальше: кормить компанию, чтобы каждый сотрудник смог обеспечивать свою семью. Поэтому на следующее утро мы взяли ноги в руки, приложили телефоны к уху — и отправились искать новых потенциальных клиентов и достигать с ними договоренностей.

Вся отрасль сельского хозяйства имеет одну большую особенность: мы работаем под открытым небом. И если с утра испортилась погода, пошел дождь, то в поле в этот день не выйдешь. Да, это принесет определенные убытки, но избежать такого, увы, нельзя. Остается только принять капризы погоды. Так же и в нашем случае это было просто событием непреодолимой силы. Понятно, что в той ситуации никто не был виноват. Мы, будучи просто сервисной компанией, даже теоретически никак не могли повлиять ни на что. Никто не застрахован от того, что собственники колхоза или хозяйства принимают такое решение.

Тем не менее мы сделали определенные выводы. Во-первых, нельзя сидеть сложа руки, даже если терпишь поражение. Единственный правильный выход — искать другие варианты, не унывать и двигаться дальше. Во-вторых, холдинговые компании хороши тем, что дают довольно большой объем заказов как в товарном, так и в денежном отношении. Но при этом существуют риски неплатежей. Поэтому для спокойного существования нужно иметь среди заказчиков определенное количество небольших компаний (в частности, хозяйства до 1000 голов крупного рогатого скота), располагающих, как правило, куда

большей свободой в принятии быстрых решений. С ними не нужно проходить бесконечное согласование разных отделов, что затягивает процесс. И с тех пор мы сместили приоритеты в сегмент именно таких хозяйств.

В самом начале деятельности у «Инвара» был дилер, компания, которая занималась продажами наших товаров. На старте нашего сотрудничества мы договорились, что они смогут обеспечивать нам сбыт в объеме до 120 тонн в месяц.

На этого дилера возлагались большие надежды. По сути, в 2015 году наша площадка была производственной площадкой нашего дилера. И на словах ребята были настоящими гуру торговой деятельности. Правда, получилось так, что слова серьезно разошлись с делом. В течение года мы сотрудничали с ними, но они едва ли продавали 50–60 тонн нашей продукции.

Наша производственная мощность в тот момент составляла порядка 300 тонн в месяц (мы начинали с небольших объемов), и объем, который оказался готов отработать наш дилер, едва ли покрывал 1/6 наших возможностей. Мы не достигали стопроцентной загруженности, но при этом у нас было стремление больше производить (и разумеется, больше зарабатывать).

Спустя год мы серьезно поговорили с дилером. Он в очередной раз убедил нас, что скоро ситуация значительно улучшится. И мы дали еще полгода на стабилизацию.

Прошло шесть месяцев — воз оставался и ныне там. Процесс заявок продолжал идти, но лимит в 50–60 тонн по премиксам и комбикормам так и не был превышен.

В итоге мы кардинально изменили свою концепцию торговой деятельности и развития. Изначально мы придерживались следующей позиции: «Если с нами сотрудничает дилер, то мы не конкурируем сами с собой и не выходим от имени своего юридического лица в те хозяйства, где у дилера есть какие-либо договоренности».

Однако в то же время мы активно развивали собственную деятельность по взаимодействию с другими потенциальными клиентами из нашей целевой аудитории. Когда оговоренное

время вышло, мы решили, что теперь не будем обходить стороной те хозяйства, в которые дилер заходил, но не смог договориться о поставках нашей продукции. «Теперь мы не партнеры, теперь мы конкуренты. Отныне мы будем выстраивать взаимодействие со всеми хозяйствами, где вы не смогли реализовать нашу продукцию, — предупредил «Инвар» дилера. — Ничего личного, только бизнес».

Вместе с тем мы решили полностью не прерывать сотрудничество с дилером. Вместо этого попросили его предоставить список хозяйств, по которым он мог подтвердить сильную позицию — где созданы теплые, практически семейные отношения. В те хозяйства мы пообещали не выходить и принимать от них заказы через дилера. Почему так? Это история вовсе не про отсутствие гордости, как может показаться на первый взгляд. Нет, дело в том, что «Инвар» — максимально гибкая компания, которой интересен любой заказ, даже самый небольшой. Мы ни от чего не отказываемся, даже если клиенту нужно всего 50 кг добавок или комбикорма, мы сделаем: в тот же день, если будет свободное окошко на производстве, или в течение трех суток, если образуется небольшая очередь из заказов.

И здесь вопрос заключается в понимании ведения бизнеса. Еще мой дед учил меня:

— Не отказывайся от любых денежных потоков. У них есть особенность: если не ценишь маленькие деньги, то они могут обидеться и никогда не передать послание большим деньгам: «Ребята, приходите туда, там все спокойно, люди проверенные».

Этот урок от деда я помню и сегодня, поэтому-то в «Инваре» никогда не отказываются от маленьких заказов: для нас выполнить их — быстро и просто.

К тому же никто не отменял силу так называемого сарафанного радио. Здесь и сейчас мы работаем не с компаниями, а с людьми: с ними выстраиваем партнерские, почти семейные отношения. Люди знают, что в любое время дня и ночи могут позвонить нам с просьбой решить какую-то кормленческую проблему и не получить на это отказ. Люди это ценят и с удо-

вольствием передают наши контакты другим хозяйствам, до которых мы сами еще не доехали.

К слову, дилер прекратил свое существование в 2020 году, а вплоть до этого момента мы продолжали принимать заказы от него. Более того, мы и сегодня поддерживаем приятельские отношения, несмотря на ту неприятную ситуацию, которую нам пришлось пережить.

Какие выводы «Инвар» сделал из произошедшего? Нам предстояло принять, пожалуй, самое фундаментальное решение. Работа через дилера, каким бы он ни был, профессиональным (то есть имеющим опыт работы на производстве и знающим его особенности) или непрофессиональным (простым перекупщиком, не разбирающимся в животноводстве), — для нас не совсем подходящая схема.

И это не только из-за того, что наш дилер не смог сдерживать обещания и не оправдал ожиданий. Причин этому множество. Например, обратная связь от хозяйства не всегда корректно доходит до нас, если в качестве буфера стоит дилер, который может неверно понять, интерпретировать и передать информацию. Когда мы напрямую работаем с руководителями и специалистами на местах, то можем оперативно повлиять на разные моменты, не создавая недопонимания. Простой пример, чтобы понять, о чем идет речь. Мы изготавливаем лизунцы для телят в возрасте до шести месяцев — солевой брикет с патокой, в котором содержатся необходимые минералы, витамины, микро- и макроэлементы. И из одного хозяйства через дилера приходит обратная связь от зоотехника: «Вашу продукцию не лижут телята». Чтобы разобраться, мы выехали на место и выяснили, что соли входили в рацион телят и без наших лизунцов. То есть молодняк, будучи сытым, уже физически не хотел притрагиваться к нашим брикетам.

Нам как специалистам в своем деле не составляет труда разобраться с такой проблемой. Дилер же, не обладая такими знаниями, просто не может обработать негатив от заказчика.

Но при всем этом мы не совсем отказались от услуг дилеров:

чисто физически мы не можем объехать все отдаленные районы, с которыми сотрудничаем. Поэтому, например, поставки в Зауралье и Ленинградскую область из Воронежа, где находится производство «Инвара», гораздо проще осуществлять через дилера, чем напрямую. Чем мы сегодня и занимаемся.

Отсутствие планов и прекрасные результаты

Иногда в нашей деятельности происходят истории, которые, мягко говоря, удивляют. Что особенно важно — удивляют приятно. Расскажу об одной из них.

С 2017 года мы пытались наладить связь с одним крупным московским холдингом. В течение трех лет добивались хоть какой-то обратной связи на наши предложения: звонили, писали письма... Но на все получали один-единственный ответ: «Нет, нам все это неинтересно». Ничего не получалось, мы буквально бились в глухую стену.

В холдинге каждый год менялся состав сотрудников отдела животноводства и его начальство. Но на наши напоминания о себе, о том, что мы до сих пор готовы оказать ряд услуг, раз в три месяца мы неизменно получали отрицательный ответ.

И в тот момент, когда мы уже собрались применить «тяжелую артиллерию» и выйти на собственников компании, чтобы засветиться через них, произошло удивительное.

В одном из хозяйств этой компании, расположенном в Липецкой области, зоотехник зафиксировал бешеную выбраковку: коров в стаде становилось все меньше, с этим срочно нужно было что-то делать. Этот зоотехник позвонил в «Инвар»:

— Коллеги из соседнего хозяйства дали ваши контакты, сказав, что вы им здорово помогли. Я слышал, что у вас есть кормовая добавка «ГЕПА-Лайф». Сможете продать нам ее? Мне нужно две тонны.

— Да, добавка такая есть. И мы даже готовы организовать

вам поставку. Но есть одна сложность: с вашим холдингом у нас нет договора, если не считать, что в одно из хозяйств в Воронежской области мы однажды привозили комбикорм.

— Выбраковка — это моя головная боль, поэтому, пожалуйста, оставьте вопрос с договором мне: я сам как-нибудь улажу это с центральным офисом.

На этом наш первый разговор закончился. Если честно, я не питал особых надежд: все же практика говорит о том, что процесс заключения договора в нашей сфере с холдингами очень сложный: нужно пройти едва ли не тысячи кругов ада, чтобы поставить одну-единственную подпись. Каково же было удивление, когда спустя две недели от моего собеседника пришло письмо с подтверждением: да, договор будет заключен с такой-то отсрочкой.

Так мы начали работать с этим холдингом. Шаг за шагом мы наращивали объем сотрудничества: через какое-то время они заказали на пробу лизунцы для молодняка. И этот эксперимент тоже оказался удачным.

Спустя некоторое время зоотехник, с которым мы заключали договор, перешел работать в другое хозяйство того же холдинга. И уже оттуда прислал в «Инвар» многообещающую весточку: предложил поучаствовать в их тендерной системе. Мы решили не отказываться, изучили тендерную площадку холдинга и начали подавать заявки. Пару раз проиграли, но не опустили руки. Первой победой была поставка премикса. С ней мы прекрасно справились. Затем мы снова победили в тендере и разработали уникальную комплексную добавку, которая позволяет снизить себестоимость рациона на одну голову. Эта добавка стала настоящей «волшебной таблеткой» для кормления. Она настолько пришлась по душе в хозяйстве, что вот уже четвертый год мы кормим их коров именно ею.

Да, сначала клиент с опаской отнесся к стоимости, которую посчитал высокой для добавки. Но мы объяснили, что это качество, которое, напротив, поможет не просто поправить здоровье крупного рогатого скота, но и в конечном итоге заработать