

К. Терёхин

БИЗНЕС-ИСПОВЕДЬ

25 ЛЕТ БОРЬБЫ
ЗА УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОДАЖ



terehin.ru

Константин Терёхин

**Бизнес-исповедь. 25 лет
борьбы за увеличение продаж**

«Издательские решения»

Терёхин К.

Бизнес-исповедь. 25 лет борьбы за увеличение продаж /
К. Терёхин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833391-0

Перед Вами «Бизнес-исповедь. 25 лет борьбы за увеличение продаж». Это не совсем книга о продажах. Я написал бизнес-автобиографию, соединив в ней байки из жизни, опыт в маркетинге и менеджменте, почерпнутый в полях, забавные и поучительные истории из бизнеса, а также некоторые методики увеличения продаж и их реализацию в жизни (а не на страницах книг). В этой книге сочетается юмор и прагматика. Усаживайтесь поудобнее. Очень надеюсь, что будет увлекательно.

ISBN 978-5-44-833391-0

© Терёхин К.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Глава 1 Начало большого пути или Все мы родом из детства	7
Фарцовка: страшно интересно или Интересно, но страшно	8
Студенческие годы чудесные? Или Как называется мой предмет?	10
Глава 2 Люди гибнут за цемент	13
На все руки мастер или «Радости» становления бизнеса	13
Торговля vs Производство	17
Принцип оркестра или Все-таки квадратики?	18
Генеральный секретарь или Рабоче-крестьянские понты	20
Предложение, от которого клиент не сможет отказаться? или	21
Причем тут конкурентное преимущество?	
Битва с Управление персоналом	24
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Бизнес-исповедь 25 лет борьбы за увеличение продаж Константин Терёхин

*Успех — это способность идти от одной неудачи к другой, без
потери энтузиазма
Уинстон Черчилль*

© Константин Терёхин, 2016

ISBN 978-5-4483-3391-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Здравствуйте, уважаемый читатель! У вас в руках не совсем обычная книга. Точнее совсем необычная. Вам, безусловно, знаком жанр мемуаров. Вы также наверняка знакомы с «нетленками» бизнес-гуру. В этой книге я совместил оба эти жанра, и получил довольно гремучую и, рискну утверждать, уникальную смесь – «мемуары бизнес-гуру».

А если серьезно, то за более чем 27-летний опыт продаж (а первую продажу я совершил в 15 лет, в далеком 1986 году) со мной произошло и происходит довольно много всего поучительного, забавного, смешного. Описывая каждый этап своей карьеры я расскажу, какой прагматичный опыт в менеджменте и маркетинге получил, что забавного и смешного происходило с нами, а также какие житейские и бизнес-выводы я сделал, чему научился.

Усаживайтесь поудобнее... Будет интересно.

P.S. Все имена и события настоящие, а вот фамилии и названия компаний я запомнил. Что поделать? Годы.

Глава 1 Начало большого пути или Все мы родом из детства

До 14 лет я был вполне обыкновенным мальчиком. Правда, в 6 лет на даче я чинил лавочки, которые ломали старшие ребята. Это было довольно любопытное зрелище, когда я находил оторванные сидения и прибивал их на прежнее место. В остальном был как все: октябренком, пионером, комсомольцем, так же как все озорничал и проказничал.

Однако, в возрасте 14—15 лет моя жизнь стала довольно радикально меняться. В неё пришли две генеральные линии, которым я следую до сих пор – сначала в 14 лет каратэ, а затем в 15 бизнес.

Поскольку на обложке написано, что-то про бизнес-гуру, то приходится соответствовать. Значит, о каратэ я замолкаю.

Фарцовка: страшно интересно или Интересно, но страшно

А вот свою первую сделку я запомнил довольно хорошо. Мою одноклассницу звали Яна. (Девушка во всех смыслах выдающаяся.) Её родители были дипломатами (по крайней мере, часто бывали за границей). У своей мамы я увидел несколько наборов новых теней и румян, произведенных в Тайване. Я поинтересовался, что это и для чего используется (сейчас я бы сказал, довольно подробно ознакомился с продуктом).

Таким образом, свершилась моя первая в жизни сделка. Я и мама заработали денег, а Яна стала ещё краше.

Довольно активный и бурный процесс взросления, серьёзное увлечение химией (наукой, не подумайте плохо), девушками, каратэ, а так же подготовка к поступлению в институт отодвинули на некоторое время фарцовку с переднего плана моей жизни.

Хотя продажи всегда манили меня своим азартом, но и страшили возможными осложнениями с Законом.

Примечательно, но за эти 27 лет ситуация принципиально не изменилась. По-прежнему азартно и интересно, и по-прежнему страшно. Обобщу – «страшно интересно». Кхм... к чему это я?

В институт я поступал с желанием, но отучившись первый семестр (и хорошо сдав сессию), быстро понял, что «советские микросхемы – самые большие в мире», и что конструктор-технолог таких устройств вряд ли будет востребован. На дворе был 1989 год и не торговал только Ленин.

Это было замечательное время (хотя каждое время прекрасно по-своему), когда казалось, что зарегистрировав ООО (тогда ТОО) ты сразу же разбогатеешь. Когда товары, купленные в магазине, можно было втридорога продать на ближайшем рынке.

Я торговал какими-то книгами, посвященными бизнесу (не надо смеяться, мы тогда были молоды и нам очень нужны были деньги), фенами. Продавал на рынке обувь, куртки и прочие шмотки.

На старших курсах ВУЗа мы уже занимались довольно «продвинутым» бизнесом – организовывали распродажи на крупных предприятиях и в НИИ. Удивительно, но в большинстве случаев мне удавалось договориться об организации этого мероприятия абсолютно бесплатно. Все-таки люди у нас замечательные!

И тогда на самом бойком месте (обычно в фойе или рядом с проходной) начиналась торговля. Китайскими кроссовками и дамской одеждой «фабричного производства» (естественно, откуда в Китае кустарное?), польскими шоколадкам (выглядевшими как стандартные 100 гр. плитки, а весившими на самом деле значительно меньше) и т. д.

Торговал бы и фенами с книгами, но они к тому времени закончились. Был в моей студенческой карьере и эпизод торговли кожаными куртками со съёмной квартиры... Да чего только не было.

Но вершиной этого этапа, безусловно, является владение ларьком. «Владелец», «акционер», практически «владыка» палатки – звучит гордо, а выглядит... Поработав какое-то время продавцом в киоске, я довольно быстро организовал свой. Станция метро Тушинская – место довольно проходимое и многолюдное. Торговля шла бойко. И все было бы замечательно, но после очередной реорганизации местных властей, киоски снесли.

Ничто не ново под Луной. У меня все время возникает ощущение дежа-вю. С тех пор городские и муниципальные власти объявляли войну палаткам с упорством, достойным лучшего применения. Но они каким-то чудесным, практически мистическим образом выживают. Вот сейчас (после очередных сносов и запретов на торговлю спиртными напитками

и пивом) вводят запрет на продажу сигарет. Нация готовится переполниться здоровьем. И, конечно же, это произошло бы уже очень давно, если бы не козни Дьявола и ларьки. Но, несмотря на всю мощь административного аппарата, киоски продолжают работать. Почему? Потому что законы Природы (а маркетинговые законы основаны на конкуренции, являющейся частным случаем «единства и борьбы противоположностей») сильнее человеческих.

Работа продавцом и владение палаткой позволили получить мне по истине бесценный опыт. Именно в тот период пришлось впервые столкнуться с набором, обучением, контролем и мотивацией персонала. Начать общаться с чиновниками (брр... неприятный, но весьма поучительный опыт). Мгновенно осознать важность бесперебойного снабжения. Конечно, это были довольно детские проблемы.

Хотя после поисков сирийцев (торговавших жвачкой и конфетами по бросовым ценам и безумно боящихся рэкета, а потому шифрующихся и скрывающихся от всех), розыск Усамы бен Ладена, не говоря уже об организации своевременных поставок, кажутся просто развлечением. Сейчас это звучит невероятно, но тогда не было сотовых телефонов и интернета.

Пришлось самостоятельно освоить мерчендайзинг. (А вы когда-нибудь пробовали заполнить витрину, если товара нет?). Создать, пусть примитивную, но зато эффективно работавшую систему отчетности.

Шутки-шутками, но из моего школьно-студенческого периода торговли я сделал важнейший фундаментальный вывод: *законы бизнеса универсальны и одинаково работают вне зависимости от масштабов бизнеса*. Обычный ларек ничем *принципиально* не отличается от федеральной розничной сети. Естественно, не стоит сравнивать масштабы, но качественных различий нет.

Студенческие годы чудесные? Или Как называется мой предмет?

Чтобы у вас, уважаемый читатель, не возникло превратное впечатление о моих студенческих годах, скажу, что я ещё и учился... (если это можно так назвать)

Школу я закончил без троек (несмотря на свои увлечения), а вот в институте практически все сессии я «скидывал». Множество классических, древних как мир анекдотов про студентов, можно было смело рассказывать про меня. Я, правда, забывал, как доехать до ВУЗа. Меня не вносили в журнал (естественно, если я ни разу не посещал занятия). Я, честное слово, не знал, как называется предмет, который пришел сдавать. (Как я выкрутился, расскажу чуть ниже.)

Хотя в данном контексте речь не только и не столько обо мне. На первом курсе нас было 75 человек (3 группы по 25 студентов). Получили дипломы – 50. Но у 15 из них за все годы обучения не было ни одной «4». Красные дипломы дали не всем из них, тупо (как говорят молодые люди), поставив четверки на госэкзамене.

К чему я это все пишу? По прошествии многих лет, встречаясь с одноклассниками и одногруппниками, я пришел к весьма печальному выводу. *Чем лучше человек учился, тем меньше он сейчас зарабатывает.*

Пытаясь как-то объяснить себе эту, на первый взгляд, абсурдную ситуацию, я пришел к следующей версии. *Жизнь и учеба востребуют абсолютно разные навыки и качества.* Для того, чтобы хорошо учиться достаточно посещать семинары, лекции, вовремя сдавать лабораторные, приходить на консультации, вести конспекты, вникать в суть предметов. На все это, в рамках учебного процесса, отводится необходимое время, даются источники информации, присутствуют преподаватели-эксперты.

С чем же приходится сталкиваться в жизни? На каком бы уровне (линейном или руководящем) вы бы ни принимали решения, вам всегда (!) не хватает информации, времени для всестороннего обдумывания и взвешивания, и, как правило, рядом нет эксперта с готовыми ответами.

Если отвлечься от определений менеджмента, которые дают яйцеголовые гуру на страницах своих толстых книг, то, по моему глубочайшему убеждению, *«менеджмент» – это искусство выкручиваться. И чем красивее и эффективнее (с меньшими ресурсами) выкручивается сотрудник, тем он компетентнее.*

При ближайшем рассмотрении, вдруг выясняется, что умение «скинуть» два экзамена за час, абсолютно не готовясь к ним, востребовано жизнью значительно больше, чем сдать их на «5», методично выучив материал.

Мои заезды на консультацию перед экзаменом, по пути с оптовой базы в ларек, значительно ближе к жизни, чем аккуратное ведение конспектов.

Ну, и, наконец... обещанная ранее история. На одном из экзаменов препод пошел по стандартной схеме: спросил, как его зовут? Я знал, так как он вел у нас практику после первого курса. Но когда он спросил про название предмета, моему возмущению не было предела. Так безбожно валить!

На принятие решения у меня была пара секунд. (В фильмах здесь обычно играет тревожная музыка.) Медлить было нельзя, и я сказал: «Простите, здесь так темно. Можно я пойду, включу свет?». Получив утвердительный ответ, я чинно (а как же ещё?) проследовал через всю аудиторию к выключателю. На обратном пути у меня была замечательная возможность прочесть название предмета на стандартных бланках вопросов, розданных студентам раньше.

Из этого эпизода я сделал ещё один важный вывод: *не знаешь, что делать, делай или говори что-нибудь!*

Какая связь между недостаточной освещенностью в аудитории и ответом на вопрос? – спросит дотошный читатель. Да, никакой, – честно отвечаю я. Но ведь сработало! А победителей, как известно, не судят.

Ну, и раз пошла такая пьянка, расскажу ещё одну историю из своей студенческой жизни. Сразу предупрежу: слабонервных прошу удалиться.

Ко мне неумолимо приближалась первая сессия. Понимание того, что экзамен можно «скинуть» пришло позже, поэтому по школьной привычке я отнесся к ней очень серьезно. Но среди всех предметов, которые мне предстояло сдавать, был предмет-монстр, предмет-маньяк, предмет-зомби – это начертательная геометрия. К теоретическим вопросам я подготовился легко – писать и использовать шпаргалки я научился за много лет до этого. А вот шансов построить косое сечение детали у меня было значительно меньше, чем родить.

Значит, придется выкручиваться (двигаясь постепенно к квалификации управленца). Как? Решение пришло довольно быстро. Мой хороший друг Григорий, выступая на московской Олимпиаде по начерталке, занял второе место. За этот славный подвиг, ему, естественно, поставили автоматом «5». А поскольку речь шла о первой сессии, то, наверное, чтобы студенты не расслаблялись, препод сказал, что поставит ему автомат на самом экзамене.

Услыхав о моей беде, Григорий сразу же согласился мне помочь. (Спасибо, друг!)

Оставалось решить «всего лишь» одну проблему, как мне выйти из аудитории во время экзамена? После довольно долгих раздумий, я пришел к выводу, что если произойдет несчастный случай (например, я порежусь, когда буду затачивать карандаш) ни один преподаватель не сможет мне отказать.

Сказано-сделано. И вот у меня уже с собой на экзамене не только шпоры, но и спичечный коробок с продезинфицированным (!) лезвием, вата, лейкопластырь, йод. (Напомните мне, пожалуйста, уважаемый читатель, я уже признавался в том, что я зануда?) Теоретические вопросы я списал довольно быстро, и вот настал черед косого сечения.

Надеюсь, большинству читателей этой книги не приходилось резать самих себя. И не стоит пробовать! Не стану живописать подробности, но со второго пореза (чего мне это стоило!) у меня выступила кровь. Дальше было дело техники. «Марьиванна, можно выйти?» Гриша с закрытыми глазами набросал чертеж, я так же без особого напряжения его перенес. Заслуженная пятерка! Хэппи энд? Здесь, конечно же, можно поставить точку, явив миру гениальный образчик стратегического мышления. Но, так уж и быть, расскажу до конца...

Через 10 минут, как я вернулся с чертежом Гриши, сначала один студент успешно отпросился «в туалет». После чего этот процесс принял лавинообразный характер.

На самом деле я до сих пор испытываю гордость за ту пятерку. Кому в жизни пригодилось умение чертить косые сечения? Практически никому. Мне, по крайней мере, точно не пригодилось ни разу. *Зато меня множество раз выручало умение заранее просчитать ситуацию, принять надежное решение (а если бы нам не разрешили выходить с экзамена?) и, в конце концов, выкручиваться из, казалось бы, безвыходных положений.* Мне вообще по жизни импонирует китайская пословица: «Из каждой ситуации есть 32 выхода».

Справедливости ради, отмечу, что я *свято убежден, что именно техническое образование самое лучшее.* Я, конечно же, не про начерталку. Из ВУЗа я вынес не это. Инженерное образование научило меня искать наиболее эффективное решение, позволяющее получить максимальный результат при минимальных усилиях (ресурсах).

Оно научило меня делить на части (дифференцировать) большую, не решаемую сразу проблему. А решив её по частям, собрать (интегрировать) воедино полученный резуль-

тат. Техническое образование привило привычку логично мыслить, стараясь разложить все по полочкам.

Именно за это, спасибо, тебе МАТИ им. К. Э. Циолковского!

Глава 2 Люди гибнут за цемент

На все руки мастер или «Радости» становления бизнеса

После окончания института у меня был 2-х летний «смутный период», связанный с рождением ребенка. Приходилось разрываться между необходимостью зарабатывать и семейными обязанностями.

В 1996 году мой одноклассник и хороший приятель Алексей позвал меня на работу в компанию, торгующую цементом. «Цемент, так цемент. Почему нет», подумал я и согласился.

От этого момента я отсчитываю свою «офисную», «цивилизованную» карьеру. Компания являлась сбытовой одного из подмосковных цементных заводов. Я пришел практически через несколько месяцев после её регистрации.

Офис состоял из 3-х небольших комнат на севере Москвы недалеко от МКАДа. В компании мне выделили направление тарированного (в мешках по 50 кг) цемента. Я, по наивности, надеялся на хотя бы подобие какой-то упорядоченности и организации. Блажен, кто верует.

Для того, чтобы начать работать мне пришлось самому составлять «рыбу» договора купли-продажи. Искать перевозчиков (ведь большинство клиентов хотят получить цемент с доставкой). Понимать, кому наиболее интересен наш продукт (определять целевой сегмент, но тогда мы таких «словей» не знали). Думать, где и как размещать рекламу. Да и мониторить цены на рынке. В итоге я стал руководителем проекта, как называли бы меня сейчас.

Но, как говорили мудрые люди, хочешь жить, умей вертеться. Довольно быстро первоначальные организационные вопросы стартового периода были решены. И началось... Что тут началось?!

Во время цементной эпопеи со мной происходило множество забавных ситуаций. С этого периода началась моя «карьера» в её ортодоксальном понимании: офис, костюм, белая сорочка, галстук, переговоры за столом и т. д.

И вот тут я осознал, что моя врожденная экстравертность мешает. Палаточно-распродажный период научил меня не откровенничать без особой на то нужды. Но вот лицо выдавало меня, демонстрируя отношения к происходящему. Как же выработать «покер фэйс»?

Надо заметить, что ни этого выражения, ни специальных курсов по переговорам в то время не существовало. Что же делать? Ответ нашелся довольно быстро. Я помыл несколько лимонов, нарезал на 3 части, взял большое зеркало и начал их есть. Как только мое лицо хоть как-то изменяло выражение, я доедал этот лимон и начинал следующий.

Довольно быстро организм понял, что для него значительно безопаснее перестать гримасничать.

С тех пор мое лицо выражает только те эмоции, которые я хочу. Попробуйте это упражнение. Поверьте, результат не заставит себя долго ждать. На лимонах вы не разоритесь.

Вообще рынок цемента (как и любого продукта с ярко выраженной сезонностью) можно описать одним предложением. *«У нас всего одна проблема: летом (в сезон) нет цемента (продукта), а зимой (в несезон) – клиентов»* (даже и не знаю, какой смайлик – грустный или веселый – здесь поставить).

Я пришел в компанию в июне, сезон уже был в самом разгаре. Довольно быстро продажи стали расти лавинообразно. И тут я столкнулся ещё с одной проблемой. Записанная

на различных клочках бумаги информация об отгрузках, оплатах, рейсах, начала катастрофически захлестывать.

Пришлось спешно создавать документооборот, учет и отчетность. Тут мне на помощь пришла моя занудность и упертость (или основательность и методичность, кому как больше нравится).

Созданная система учета и отчетности понравилась не только мне, но и другим сотрудникам (а может быть, им просто было лень или они были не такими занудами, как я). И с небольшими изменениями, характерными для каждого направления, она была внедрена и там. В итоге наших усилий, а так же сезона, компания стала стремительно расти. Мне в помощь взяли менеджера-оператора, в обязанности которого входило ведение учета и общение с клиентами по текущим отгрузкам и оплатам.

Ещё один сотрудник стал целенаправленно заниматься автоперевозками не только тарированного, но и навалного (здесь речь не о замечательном политике А. Навальном, а о цементе без упаковки, то есть россыпью). «Олег Евгеньевич – начальник транспортного цеха», – как мы все его называли (Олежка, привет!).

Вообще основополагающим принципом подбора персонала были родственные или дружеские связи. Поэтому, излишне говорить, что пришедшие новички были моими хорошими друзьями. Чуть позже, чтобы поставить финансовый учет на нормальные рельсы, к нам в фирму пришла моя жена (что из этого получилось и к чему привело, я расскажу чуть ниже).

По крайней мере, с этого момента и на долгие десять лет моей рабочей одеждой стала белая сорочка, галстук, костюм и туфли. Кстати, до этого момента я никогда не думал, что костюм нужно учиться носить. И что не все даже большие руководители владеют этим навыком.

В этой компании мне пришлось пережить (именно так) самый бурный карьерный рост. Как только я более-менее освоился (то есть, у меня прекратился перманентный стресс) с продажей тарированного цемента, Алексей сразу же предложил мне должность начальника отдела (который только предстояло создать).

Ладно, не буду скромничать. В продаже тарированного цемента я совершил маленькое чудо. Я продавал его больше, чем сотрудник, торговавший навалным. Вообще, это как бы невозможно. Потребителями цемента в мешках являются частные лица, магазины строительных материалов и небольшие строительные фирмы. Россыпной же цемент используют ДСК (домостроительные комбинаты), ЖБИ (заводы железобетонных изделий, мы называли их заводы железобетонных игрушек) и ЖБК (заводы железобетонных конструкций). Разница в объемах потребления очевидна.

После этого меня довольно быстро назначили на должность коммерческого, а затем и генерального директора. Каждый раз это происходило, как только я более-менее осваивался на текущей должности. Алексей настоятельно просил меня занять следующую должность. Я отказывался, понимая, что на новой должности меня снова ждет дикий стресс, хаос и неорганизованность. Но я недаром написал в начале про ремонт лавочек и октябрьско-пионерско-комсомольское детство. «Партия сказала надо...», и я снова впрягался. При этом я не помню, чтобы моя зарплата росла как-то стремительно, скорее символически.

Зато опыта я набирался семимильными шагами. Правда, за все приходится расплачиваться. Поэтому 6-ти дневная рабочая неделя (у нас не было понятия «черная суббота»). А какая же ещё? Зато у нас было понятие «черное воскресенье») с 9.00 до 23.00 привела к тому, что первые несколько лет жизни сын со мной практически не виделся. Я с ним виделся чуть чаще: приходя, когда он уже спал, и, уходя, когда он ещё спал, я заглядывал к нему в кроватку. В редкие свободные дни (когда воскресенье было красным, а не черным) сын смотрел на меня своими ясно-голубыми глазами, не понимая, что это за дядя тискает его.

Помню, как-то несколько вконец измученных топ-менеджеров решили на выходные съездить отдохнуть в Звенигород. Собравшись в доме отдыха, мы сразу же начали обсуждать... работу. Поняв, что ситуация окончательно стала клинической, мы договорились о том, что за каждое упоминание о работе, виновник штрафуются на 100 \$ (а деньги передаются в общий котел для развлечений). Штраф этот эффективно проработал минут 30. Тогда мы в полу-шутку в полу-серьез договорились к штрафу ещё добавить удар провинившегося в пах. Эта мера (точнее несколько угроз её применения) привела к тому, что с середины субботы и все (!) воскресенье, мы вообще (аллилуйя!) не говорили и не думали о работе.

Но вернемся в душный офис. Больше всего охранников, приходивших нас выгонять в 23.00 удивляло то, что несколько молодых (нам было по 25—28), абсолютно трезвых (во, дураки-то) мужчин что-то ожесточенно обсуждают. Если мы бы были бухие и с женщинами, они бы нас, чисто по-человечески, поняли бы. Но, принять такое? Это было выше их сил.

Через пару лет такой работы, я пришел к Алексею и сказал, что, уезжаю в отпуск, и что если он хочет, то может меня уволить, когда вернусь. Забегая вперед, скажу, что я продолжил работать после возвращения. В отпуске со мной произошло чудо. По прошествии 2—3 дней купания в море и потягивания пивка (это не реклама алкоголя), у меня в голове вдруг стали сами собой разрешаться проблемы, над которыми я безуспешно бился месяцами. Самое удивительное, что это происходило без моих усилий. Просто вдруг становилось понятно, как наиболее разумно поступить в той или иной ситуации.

Вернувшись в офис мой КПД скакнул вверх! К чему я это здесь пишу? Дамы и господа, пожалейте себя, своих подчиненных, свою компанию. Было бы странно утверждать, что для полноценной и эффективной работы можно обходиться без отпуска. Проведите эксперимент, подобный моему, и наслаждайтесь результатом.

Если вы, уважаемый читатель, хотите, чтобы предприятие работало эффективно, давайте сформулируем главный принцип, вокруг которого и будем выстраивать процессы в компании: *«Отряд не должен заметить потерю бойца!»* В данном контексте под «бойцом» я предлагаю понимать любого сотрудника: от уборщицы до (страшно сказать) генерального директора.

Почему я столь категоричен? Каждый сотрудник – обычный живой человек. Ему необходим отпуск, он может заболеть, уехать в командировку или на обучение. Естественно, фирма не может себе позволить зависеть от того или иного человека. Я очень осторожно отношусь к опыту других стран (к чему и вас призываю: зачастую у них совсем другие менталитет, обычаи, условия конкуренции и т.д.), но предлагаемый пример мне кажется весьма наглядным.

В японских фирмах распространен такой метод оценки бизнес-процессов: на месяц компанию покидают (уезжают в командировку, в отпуск или на обучение) одновременно начальник отдела продаж и коммерческий директор. После их возвращения анализируются результаты работы сэйлз-менеджеров.

Как вы думаете, если продажи существенно возросли, что делают с этими руководителями? Правильно, их увольняют или переводят на другие должности. Если продажи значительно снизились, их также не оставляют на своих местах. И только если продажи изменились незначительно (чуть-чуть увеличились или уменьшились), то работа этих руководителей признается успешной.

В России же я регулярно сталкиваюсь с руководителями, гордящимися тем, что не были в отпуске по три, пять, а иногда и семь лет. Так вот, на мой взгляд, в этой, прямо скажем, мазохистической ситуации явно проявляется отсутствие сколько-нибудь отстроенных бизнес-процессов. Понятно, что говорить об эффективности такого руководителя тоже не приходится.

Чтобы не заканчивать этот раздел нравоучительно, расскажу два забавных случая, произошедших со мной в бытность Генеральным директором.

В компании к тому времени уже был установлен банк-клиент, и мы отправляли платежи электронно. Но банк требовал от нас привозить оригиналы платежей (с печатью и подписью) раз в месяц.

В один из таких «прекрасных» дней мне на подпись принесли около 500 платежей.

Вам, уважаемый читатель, когда-нибудь доводилось ставить подряд 500 подписей? Если нет, то попробуйте хотя бы 50. Довольно забавное занятие. Примерно на 30-м автографе я забыл, как расписываюсь.

На полном серьезе, рука отказалась ставить подпись... (хорошо, хоть печать не капризничала). Пришлось переделывать платежку. Через минут 30 непрерывного подписывания документов (бедные звезды – вот у них тяжелая жизнь). Изрядно утомившись, я сделал это!

Курьер отвез платежки в банк. И тут произошло самое ужасное! Операционистка отказалась их принимать, сославшись на несоответствие образцу подписи. Мне вежливо, но настойчиво предложили подписать их еще раз. Осознав масштаб трагедии, я позвонил одному из руководителей банка (мы для них были VIP-клиентом) и сказал, что если платежки не примут, мы закроем расчётный счет. Только таким образом удалось решить эту проблему.

Хочу поделиться еще одним довольно забавным (как мне кажется теперь) случаем. Дело было, когда я уже был назначен Генеральным директором, то есть нес всю полноту уголовной ответственности.

В четверг вечером в нашем коломненском филиале раздался звонок. Приятный мужской голос сообщил, что он из налоговой полиции (тогда этот орган еще существовал) и что в понедельник они приедут с проверкой.

В пятницу я был в Коломне еще до 8 утра. Я тупо (как говорят современные молодые люди) забрал все (!) документы. В филиале осталась буквально одна газета. К обеду я уже был в Москве. А владелец фирмы упаковывал в огромные крафт-мешки документы, хотя бы отдаленно могущие скомпрометировать нашу компанию.

К вечеру пятницы лихорадка достигла максимума, а мешки закончились. Тогда было принято решение «лишние» документы рвать. Надо сказать, что шредеры в то время были экзотикой, да и времени на их покупку у нас не было.

К 22.00 пятницы компромат закончился. К этому времени у меня на руках появились мозоли (без преувеличения). Мы развезли мешки по гаражам дальних родственников (на них довольно сложно получить ордер на обыск) и к середине ночи разъехались по домам.

Утром в понедельник офис сиял первобытной чистотой. На столах, в ящиках и шкафах практически не было никаких документов. Только прайс-листы, бланки документов и шаблоны договоров. Не вдаваясь в подробности, мы объяснили сотрудникам причину стерильности офиса.

А что же она (налоговая полиция)? А она не пришла.

Я до сих пор не знаю, был ли тот звонок чьей-то глупой шуткой или проверка не состоялась по какой-то причине. Но береженого Бог бережет... так что сейчас этот эпизод я вспоминаю со смехом, но без сожаления.

Торговля vs Производство

Я много раз говорил и писал, что бизнес разумно выстраивать от продаж, а продажи от целевого клиента. В то время я так четко не формулировал, но уже интуитивно понимал кто на рынке главный.

И вот, преодолев все трудности и заключив контракт с «его величеством клиентом», с чем мы сталкивались? Наш горячо любимый завод систематически срывал сроки отгрузки и качество цемента. Когда нам (начиная с меня и заканчивая Генеральным директором – дело было осенью 1996г., через несколько месяцев после моего прихода в компанию) надоело звонить на завод и писать служебные и докладные записки руководству холдинга, в котором мы работали, я всё-таки решился поехать на производство и воочию разобраться в этом безобразии.

Что же я там увидел? Цементовозы, которые сначала засыпались цементом, а потом ехали взвешиваться. При недовесе, они ехали на повторную засыпку, а при перевесе «сдувались». Как вы понимаете, все это происходило «на глазок» и точность таких «измерений» была «плюс-минус километр». Тоже самое происходило на участке затарки (фасовки по мешкам), производства цемента и т. д. На завод я ехал с желанием устроить скандал. Возвращаясь в Москву, с искренним удивлением как вообще что-то производится и отгружается.

К чему я это все пишу? Я по-прежнему уверен, что весь бизнес необходимо выстраивать от целевого сегмента. Однако, не стоит забывать, что продукты не падают с неба и не возникают из вакуума. Без поставщиков или производства вам нечем будет торговать, и все ваши планы обречены.

Ещё одна мысль стала для меня мгновенно понятной. С того самого момента я сам всегда начинал, начинаю и буду начинать знакомство с компанией (работая в штате или как консультант) с производства или со склада (для торговой компании). И всех стажеров сразу же, отправлял туда.

Ну и чтобы не заканчивать эту главу на нравоучительной ноте расскажу забавный эпизод. Зимой, когда, прямо скажем, ажиотажа с отгрузками не наблюдается, с завода вдруг раздается звонок и взволнованный голос говорит: «У нас заканчивается воздух».

Признаюсь, эта фраза сначала повергла меня в шок. Что ответить в подобной ситуации? Что не делайте резких движений, экономьте воздух, что машина с ним из Москвы скоро приедет?

После нескольких секунд неловкой паузы сотрудник завода понял, что я не понял и «прояснил» ситуацию, сказав: «У нас просто компрессоры замерзли». Тут уж я сообразил, о каком воздухе идет речь (внутри производства или склада цемент транспортируется по трубам в аэрированном виде, то есть в виде его смеси с воздухом). Получается, что при отсутствии воздуха отгрузка навалного (то есть россыпного) цемента невозможна.

Принцип оркестра или Все-таки квадратики?

Как же выстроить наиболее эффективную систему управления? Обычно касаясь структуры компании, говорят о линейном, дивизионном или сетевом (матричном) построении. Все действительно так и добавить тут по существу нечего. Однако, практически всегда из поля зрения авторов выпадает один существенный принцип построения структуры фирмы, а именно «принцип оркестра». Давайте восполним этот досадный пробел.

О чем идет речь? В свое время меня сильно удивило осмысление того факта, что *дирижер управляет оркестром единолично*. При этом численность многих оркестров превышает 300 человек. *Каждый исполнитель получает прямое указание, когда вступить, когда усилить звук и так далее*. Сильно удивил меня и тот факт, что дирижер действует без посредников. Сложно представить, чтобы дирижер взмахнул палочкой, его «заместитель» увидав этот жест – повторил его «начальнику отдела скрипок», а тот, в свою очередь, «главному скрипачу», вслед за которым, уже все остальные будут исполнять свои партии. Естественно, мгновенно возникнет хаос и какофония.

Широко известно утверждение (я бы даже сказал убеждение), что у одного руководителя не может быть более 7—10 подчиненных. Иначе, его работа становится малоэффективной. Однако, оказывается, что при правильной организации работы, это правило перестает выполняться.

Действительно, если сотрудники собраны в одном месте (оркестровой яме), сыграны в коллектив (на репетициях) и руководитель оперативно получает отчет об их деятельности (дирижер слышит звуки, которые они играют), то это принципиально позволяет расширить возможности управления.

Более того, на мой взгляд, следует изменить сам подход к построению организации. Я часто слышу, как «продвинутые» руководители хвастаются количеством «линий» или «уровней» управления. При этом почему-то считается, что чем больше уровней, тем организация (а значит и руководитель) круче. Может быть, это действительно и так (в смысле, «круче»), но не эффективнее.

Не так давно я наткнулся на интересное исследование, в котором говорилось, что *наиболее эффективные компании Америки имеют не более четырех уровней управления. А наименее эффективные – порядка восьми и более*. При этом под критерием эффективности понималось рентабельность на вложенные средства (инвестиции). По-моему, вполне адекватная характеристика.

Понятно, что, как и любое исследование – это однобоко. Понятно, что рентабельность инвестиции – это еще не все. Да, да, да. Я со всем этим абсолютно согласен. Однако, задуматься над этим жизненно необходимо. Может, стоит пожертвовать ощущением собственной значимости в угоду повышения эффективности управления?

Кроме того, в многоуровневых организациях руководитель, как правило, утрачивает связь с реальностью. Он оценивает поведение клиентов, конкурентов, партнеров по колонкам сухих цифр или льстивым докладам подчиненных, которые, в свою очередь, опираются на цифры и лесть нижестоящих сотрудников. И так до самой «передовой», до продавцов, которые лишены возможности оперативно и непосредственно донести информацию до первого лица компании. Из-за этого фирма утрачивает гибкость, связь с клиентами, и, в конечном счете, Но не будем о грустном.

Поймите меня правильно, я совсем не призываю, чтобы Генеральный или Коммерческий директор лично руководил уборщицами или грузчиками. Я просто хочу спросить, *как давно, в последний раз, вы были на складе, в отделе продаж, маркетинга, снабжения и так далее? Как давно вы общались с продавцами, снабженцами, маркетологами, экспедито-*

рами, кладовщиками? Какие у них проблемы, пожелания, предложения? Как давно вы, прислушавшись к мнению исполнителей, меняли что-либо в компании?

С другой стороны, а как давно в последний раз вы «случайно» заходили в кабинеты или на склад? «У меня принтер барахлит, вот на ваш распечатал». «Я тут неподалеку был, вот к вам заехал». Я клоню к тому, что как давно вы в последний раз наблюдали естественный процесс работы сотрудников? Как давно вы за ними «подглядывали» и «подслушивали»? Или выражаясь языком классического менеджмента, делали фотографию рабочего дня?

Что же конкретно я предлагаю? *Возьмите себе за правило еженедельно проводить совещание с основными, на ваш взгляд, подразделениями компании. Со всеми другими отделами не реже раза в месяц. Регулярно «случайно» навещайте их, внимательно наблюдая за тем, кто, что и как делает именно в этот момент.*

Продумайте систему адаптации стажера (на позиции продавца, маркетолога, снабженца, логиста и так далее), при которой они познакомятся и поработают хотя бы несколько дней во всех значимых подразделениях компании. Это позволит им в дальнейшем четко представлять специфику работы других отделов, с одной стороны. И снимет возможные конфликты, с другой. Кроме того, личное знакомство и работа позволят в дальнейшем быстрее решать текущие проблемы.

Организуйте систему обратной связи, когда любой сотрудник может напрямую обратиться к вам письменно, по электронной почте или лично в отведенное для этого время. Поощряйте, и не только морально, лучших сотрудников, предложения которых вы внедрили. Заведите правило, при котором наиболее существенные отчеты ключевых исполнителей попадают к вам параллельно и одновременно с предоставлением их непосредственному руководителю. Я думаю, что ни для кого не составит особого труда вбить ваш адрес в поле «Копия» электронного письма.

Выстраивая структуру организации, пожалуйста, все время имейте в виду «принцип оркестра». И будет вам счастье.

Будет нечестно, если у вас ложится впечатление, что я родился со всеми этими знаниями. Отнюдь. В нашей замечательной компании в какой-то момент (не забывайте, это середина 90-х) из 15 сотрудников 7 были Директорами. Когда нам потребовался специалист, способный оценить техническое состояние специализированных складов для цемента («силосов»), я, приняв его на работу, обозначил его должность, как «технический консультант».

Через 30 минут меня вызвал руководитель и поинтересовался, как я его «обозвал»? После моего ответа, он сказал, что надо бы переименовать его должность в «Технический Директор». Мой аргумент, что у нас нет, и не предполагается других специалистов этого профиля, был парирован предпенсионным возрастом работника.

А на обе лопатки я был положен фразой: «Тебе, что жалко?» Мне, естественно, не было жалко. (Жадность вообще не самая моя сильная черта.) Ответив что-то в том, духе, что если хочешь, я назову его «Генеральным Техническим директором» или «Техническим Президентом», я заказал визитки с должностью «Технический директор». Даааа, веселые 90-е.

Генеральный секретарь или Рабоче-крестьянские понты

В этой компании я познакомился с различными сторонами жизни. Одной из них были «рабоче-крестьянские понты». Понятно желание многих россиян казаться лучше (богаче, красивее, успешнее, сильнее и т.д.), чем они есть на самом деле. И в теории понятно, что эта черта присуща различным слоям социума, а не только олигархам.

Однако формы, принимаемые этим желанием, могут быть весьма экзотичными. О чем это я?

В начале 1997 года к нам на работу пришла новый секретарь. Звали её, кажется, Надя. Пришла она из стюардесс, окончив курсы секретарей. Девушка была довольно симпатичная, умела себя подать.

Но знаменитой она стала не за красивые глаза. Как-то, общаясь по телефону, у неё состоялся примерно следующий диалог. Звонившая спрашивала Генерального директора.

«— Алексея Владимировича будьте добры.

— Кто его спрашивает?

— Жена

— А по какому вопросу?

— Кхм..по личному». Занавес.

После этого эпизода, мгновенно разлетевшегося по офису, за Надей закрепилось прозвище «Генеральный секретарь».

К чему я это все рассказываю? Удивительные формы могут принимать понты. Как-то на корпоративе, Надя, расслабившись, призналась, что вершиной её мечты является визитка фиолетового цвета, на которой золотыми буквами написано «секретарь».

Сказано это было с таким жаром, что мы немедленно решили подарить ей такие визитки на день рождения. Но этому не суждено было произойти.

По её поведению довольно быстро стало понятно, что Надя пришла в нашу компанию, чтобы найти себе мужа-директора. Несмотря на то, что директоров у нас на тот момент было семь (я уже писал об этой весьма забавной особенности нашего штатного расписания), реально чем-то и кем-то управляли трое. Генеральный, Финансовый, Коммерческий.

Надежда последовательно осуществила прощупывание всех. Двое (и я в том числе) продемонстрировали верность супружескому долгу. А в результате кхм... дружбы с третьим (по слухам), у неё появился на свет замечательный... спальный гарнитур.

Довольно быстро осознав, что на этом инвестиции в её благополучие закончились, Надя покинула нашу компанию.

Предложение, от которого клиент не сможет отказаться? или При чем тут конкурентное преимущество?

Я уже писал, что у нас была «всего» одна проблема: в сезон не было цемента, а в несезон – клиентов. И если с клиентами поделаться ничего нельзя (мало строят у нас зимой, а платят ещё меньше), то остается решить проблему цемента в сезон. Однако, проще сказать, чем сделать.

Напомню, что шла вторая половина 90-х, компания только-только набирала обороты (шел второй год её работы), но «желающий ищет способы, нежелающий – причины». Мы желали, мы очень сильно, я бы сказал, страстно, желали.

Меня часто спрашивают, откуда я беру технологии маркетинга или менеджмента, которые рассказываю на своих семинарах. Ответ один: из жизни. Сначала я (будучи дотошным человеком, как вы уже знаете) предпринимал все возможные шаги, чтобы увеличить продажи. Со временем, я стал осмысливать наши усилия (в том числе и под воздействием разумных книг, бесед с коллегами, собственных размышлений). Постепенно теория наложилась на опыт, и работающие на практике технологии выкристаллизовались.

Сейчас я хочу рассказать, как мы нащупали технологию создания конкурентного преимущества (конечно же, тогда мы так это не называли).

Довольно быстро осознав, что строительный сезон относительно короток, и что нам жизненно необходимо удерживать тех немногочисленных клиентов, которые потребляют цемент зимой, *мы столкнулись с необходимостью создания «предложения, от которого клиент не сможет отказаться».*

На очередном совещании мы пришли к выводу, что таким аргументом в нашу пользу (конкурентным преимуществом) может быть отгрузка в кратчайший срок после получения заявки (то есть, занятие позиции лидера по минимальному времени выполнения заказов, как сказал бы я сейчас).

Конечно, лучше, как советует теория, провести маркетинговое исследование в форме количественного опроса целевого сегмента. Такой подход существенно снижает риски (300 правильно собранных анкет позволяет получить достоверность порядка 96—97%, а риски, соответственно, снижает до 3—4%). Однако, мы были молоды, горячи и самоуверенны, и приняли решение волюнтаристски (используя подход маркетинговых войн, но то, как это называется я узнал уже в 2000-х).

Итак, *наше конкурентное преимущество звучало так: «Поставка цемента за минимальное время».* Целевым клиентам мы грузили на следующий день, после получения заказа. А иногда и в тот же самый. Однако, быстро сказка сказывается, но не быстро дело делается.

Почему в сезон не хватает товара? Потому что производительность завода может колебаться плюс-минус 20%. То есть, плановая производительность обычно составляет около 80% от максимальной (номинальной). Существенное снижение выработки резко увеличивает себестоимость. А значительное увеличение производительности приводит к поломке оборудования и вынужденным аварийным простоям. Это производство, а значит, предложение.

А что же спрос? В 90-е спрос колебался в 5 (!) раз (сейчас сезонность несколько сгладилась, и составляет примерно 2,5—3 раза). Другими словами, если взять месяц самых больших заказов и разделить на месяц самых маленьких, то получим 5. А предложение плюс-минус 20%. Что же делать? Мы начали «расширять» узкие места. Для начала мы заключили

договоры с другими заводами внутри холдинга, к которому относились (а после смены главных акционеров, мы, покинув эту структуру, заключили договоры с независимыми производителями цемента). Кроме того, мы арендовали для перевалки цемента склады-силосы.

На них мы организовали собственные затарки (то есть, навалый цемент насыпали в мешки). Ну, и, конечно же, решали транспортную проблему, арендуя и покупая машины для перевозки тарированного и навалыного цемента.

Но быстро сказка сказывается... или я уже это говорил? Одним из мест по перевалке цемента стала заброшенная база хранения и отпуска удобрений. Оказывается, для этих целей используют технологию, аналогичную хранению цемента. Только её пришлось... кхм... восстановить. Можете представить себе, во что превратила такая агрессивная сельскохозяйственная «химия» металлические конструкции.

Вторую базу мы арендовали у военных. Существует множество анекдотов на тему тупости и ограниченности российской армии. Но об этой базе в Реутове я могу сказать только самое хорошее. Если её начальник что-то обещал, то это исполнялось с точностью, которой могут позавидовать швейцарские часовщики.

Затарку мы организовали тоже довольно кустарным, но при этом эффективным способом. Прямо из силоса (огромная бочка для хранения цемента) с помощью воздуха «хлеб строительства» насыпался через специальные наконечники в крафт-мешки. И тут же складывался на поддон.

Автотранспорт приобретался так. Тягач, например, в Смоленске. Полуприцеп или бочка (смотря какой цемент мы собирались перевозить) в Орле. А документы на них – в Твери. (О чем это я? Сам не знаю.)

Затем железяки основательно ремонтировались, ставились на учет в ГАИ и начинали приносить пользу.

Но самым «веселым» аспектом нашей деятельности являлась закупка. В то время импорт цемента был практически исключен из-за довольно низких цен в РФ. Значит, оставалось договариваться с заводами.

Мы выходили на директоров, неформально общались с ними, делали им огромную предоплату зимой (в самый трудный период), а потом, начиная с весны, выбивали из них цемент. Самые лучшие наши поставщики вместо 10 обещанных ежедневных вагонов, отгружали 2—3. Другие грузили по 5—6 вагонов в неделю. И все они хором пытались нас убедить, что мы чуть ли не единственный их получатель.

Но на один аргумент, всегда найдется другой. Спасибо ВЦ МПС (тогда эта структура называлась так), благодаря им нам удавалось получить оперативно данные по отгрузке цемента от заводов, количество и адреса получателей.

Эта информация значительно упрощала нам процесс уговора поставщиков выполнять свои контрактные обязательства. *В итоге всех этих «развлечений» мы смогли наладить бесперебойное снабжение целевых клиентов за минимальное по отрасли время.*

Ну, и если вы устали от вагонов, затарок, автомобилей, силосов и прочих мало привлекательных объектов, расскажу несколько забавных случаев, произошедших со мной в разное время. Вообще стратегическое мышление было мне присуще с самой юности (наверное, в прошлой жизни я был полководцем). На память приходят ещё 2 эпизода.

Первый случился, когда мне только-только исполнилось 16 лет. Негласно я уже «пробовал спиртное» пару лет. Думаю, что моя бабушка, которая в основном воспитывала меня, догадывалась. Иногда от меня пахло спиртным. Справедливости ради надо сказать, что вел я себя всегда прилично. Хотя пару раз случалось...

И вот мне представился уникальный случай мой статус де-факто закрепить де-юре. К нам в гости приехал родственник. По этому поводу, естественно, был накрыт стол. Мне

взрослые разрешили пить сухое вино. И вот в самый разгар застолья случилась беда: кончилось спиртное. А всем не хватило.

Напомню, что на дворе был 1987 год – самый разгар горбачевской борьбы за трезвость. Поэтому просто пойти и купить алкоголь, было невозможно. Над сложившейся ситуацией я размышлял не более пары минут. У меня в заначке была бутылка водки. И я рискнул, поставив её на стол. Неловкая пауза длилась пару секунд. Дионис вступил в сражение с педагогическими соображениями (это читалось по лицу отца). И довольно быстро победил. Папа собственноручно налил мне стопку водки. С этого момента родственники признали за мной право на спиртное официально. А я, прошел свой обряд посвящения во взрослые. (Действительно, не с лианой же вокруг ног мне прыгать, как дикари в джунглях?)

Ещё один эпизод произошел во время моей работы в цементной компании. Дело в том, что был период, когда я сидел в одном кабинете с владельцем компании. А он в то время выкуривал от одной до двух пачек сигарет в день. Надо признаться, что я не просто не люблю табачный дым, я его физиологически не выношу (начинаю кашлять).

Летом – это не было особой проблемой. Мы открывали окна нараспашку, и это спасало меня. А вот зимой ситуация менялась кардинально. Руководитель с пониманием относился к моей «слабости», и временами выходил покурить. Но, заставить начальника выходить хотя бы 20 раз в день, было, естественно, не реально.

Промучившись так некоторое время, у меня созрела гениальная (как мне тогда казалось) идея. Я где-то слышал, что курение трубки – это своего рода ритуал, который невозможен в суматохе, что трубка выкуривается 2—3 раза в день, да и сравнивать запах сигаретного и трубочного дыма не стоит. Последний, не в пример, приятней.

Не став откладывать реализацию задуманного в долгий ящик (благо скоро наступал Новый год), я отправился в специализированный магазин. Там я приобрел трубку, табак, фильтры, набивалку, ершик для чистки, зажигалку и инструкцию по курению (там оказывается целая наука). Перед Новым годом я сделал свой подарок, сопроводив его словами о соответствии статусов трубки и владельца компании, о том, что мне замечательно работаете под его руководством и т. д. и т. п.

Наверное, практически все авторы, описывая подобный эпизод, остановятся здесь. Но я не все... Знаете, чем закончилась эта история? Мой начальник начал курить трубку и... одну-две пачки сигарет в день. Правда, длилось это совсем недолго. В один счастливый день он бросил курить вообще.

Шутки-шутками, а эти решения (и с порезанным пальцем, и с бутылкой водки, и с курительной трубкой) были интуитивными. Когда же мне пришлось разбираться с тем, что же такое маркетинговая стратегия (или стратегический маркетинг) на самом деле (т.е., как он реально, на практике увеличивает объём продаж), то эти жизненные эпизоды и его основные постулаты довольно легко увязались. Это и есть примеры «одного решения гарантирующего долгосрочное увеличение продаж» или «причина, по которой клиенту стоит купить именно у вас». Подробнее о маркетинговой стратегии можно прочесть в моей «Настольной Книге коммерческого директора».

Битва с Управление персоналом

Теперь пришла пора рассказать, чему я научился в области управления персоналом. Писать об этом можно долго, но я выделю два главных аспекта.

Я уже говорил, что наша компания была сформирована по родственно-дружескому принципу. Предполагалось, что такой подход автоматически приведет к усилению мотивации и честности сотрудников. А цементом торговать – не операции на сердце делать – любой научится. Блажен, кто верует.

Мой, довольно обширный опыт работы с родственниками и друзьями, позволяет теперь утверждать обратное! Причем, если в случае возникновения серьезных проблем с обычным сотрудником, его увольнение решает большинство из них (все-таки суды между работником и работодателем в РФ не так часты), то в случае родственно-дружеских связей все из плоскости работы переносится в личную и там длится и длится.

Приведу несколько иллюстраций. Начну с эпизода, после которого я почувствовал себя настоящим управленцем. Я уже писал, что на этом этапе бурного роста продаж мне в помощники взяли сотрудника, который должен был помочь с ведением отчетности и учета, а так же взять на себя формальное общение с клиентами. Это был один из моих близких друзей.

Человек в высшей степени аккуратный, педантичный и уравновешенный, он имел один глобальный изъян. Приходил на работу обычно после 12.00. Эдак, к 14.00—15.00. Все мои многочисленные беседы с ним, с целью донести мысль, что так себя вести нельзя, что он «подставляет меня», что он подает дурной пример другим («а что? Ему можно, а мне нельзя?») к успеху не привели. Ну, любит человек поспать. Что тут поделаешь?

В итоге я принял единственное возможное решение: уволить друга. Надо сказать, что за всю свою управленческую карьеру я уволил множество сотрудников в различных фирмах. Но удовольствия от этого так и не научился получать. Довольно быстро я научился говорить увольняемому сотруднику, что это компания не смогла создать ему необходимые условия и что на новом месте у него будет шанс раскрыть свой потенциал «более лучше».

Понятно, что с этим увольнением я тянул до последнего. И когда откладывать было уже нельзя, объявил Володе о своем решении. К его чести надо заметить, что он принял эту новость довольно стоически.

Естественно, увольнение прервало нашу дружбу. Забегая вперед скажу, что через 2 года он позвонил и признал, что я был прав. Теперь мы снова общаемся, хотя и не так тесно, как раньше.

Так вот, *уволив близкого мне человека, я понял, что перешел через определенный рубеж, и стал значительно взрослее как управленец.*

Ещё одним аспектом рабочего «веселья» являлись мои отношения с супругой. Как я уже писал, она вела настоящую бухгалтерию. Естественно, что в процессе работы возникали ошибки, недочеты, упущения. Когда я говорил ей об этом, то возникал рабочий конфликт, который, естественно, переносился домой. А домашние неурядицы транслировались в офис.

Конечно, подобный аспект учета абы кому не доверишь, но жизнь с женой в постоянном производственно-бытовом конфликте – удовольствие ниже среднего.

Работа с родственниками обернулась ещё одной гранью. Мама одного ооочень большого руководителя нашей фирмы нуждалась в области приложения своих сил. Несмотря на свой предпенсионный возраст, она была в высшей степени энергичной женщиной. Но работу, по понятным причинам, найти не могла.

Я всячески отговаривал своего начальника принимать это роковое и необратимое решение. Ещё бы! Кто же отругает, оштрафует или уволит маму?! Я предлагал ему просто выплачивать ей ежемесячно некоторую сумму. Предлагал различную удаленную (то есть,

вне офиса) работу. Но все мои усилия были тщетны. И вот это произошло: мама вышла на работу!

Не стану тратить время читателей, живописуя различные стороны её деятельности. Остановлюсь на одном. Но каком!

Лояльность фирме она понимала весьма своеобразно. Её рабочее место находилось в большой рабочей комнате открытой планировки (даже без офисных перегородок), в которой располагались продавцы, снабженцы, их руководители и менеджеры проектов. Без особого труда каждый мог слышать разговоры по телефону каждого. Чем мама не замедлила воспользоваться. Как только какой-либо сотрудник заканчивал разговор, показавшийся ей важным, она почти демонстративно вставала и шла его пересказывать сыну. Скрыть её поведение было невозможно, да она и не особо пыталась.

Можете представить, к чему это мгновенно привело. Сотрудники вместо того, чтобы думать об эффективности переговоров, заботились о впечатлении, производимом на маму. О том, чтобы услышав половину разговора, у неё не дай Бог не закрались подозрения. По сути это парализовало работу компании. Никакие увещевания сына, объяснения, уговоры на маму не действовали. В «лучшем» случае она обижалась на пару дней, на черствость и непонимание её искренних порывов. После чего все повторялось заново...

Ну, и на последок, пару слов про честность родственников. В компании, в должности менеджера по продажам работал дальний родственник владельца. Всем, кроме акционера, было очевидно, что он довольно нагло ворует. Я множество раз находил доказательства, так или иначе подтверждающие это. Но... «жена Цезаря вне подозрений».

Однако, бесконтрольность рождает вседозволенность. Во время моего отпуска вскрылись уже совсем вопиющие факты и его наконец-то уволили. Правда он ещё пару лет нигде не работал и жил безбедно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.