

Технология, предлагаемая в этой книге, идеально подходит для создания команды мечты как в бизнесе, так и в спорте.

Вальдемарас Хомичюс, олимпийский чемпион, чемпион мира, Европы, многократный чемпион СССР, автор книги «Капитан великой команды»

Business Relations



Олег Синякин
Владимир Герасичев

Dream Team

Как создать
команду мечты

ПАРТНЕРСТВО
ПРОРОК
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
КРЕАТИВНОСТЬ
КОМАНДА
ПОДДЕРЖКА
ЦЕЛОСТНОСТЬ
СИНЕРГИЯ
командная работа
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Олег Синякин, Владимир Герасичев
Dream Team. Как создать команду мечты

Вступление

Нам даже не верится, что с момента первого издания этой книги прошло уже целых пять лет. Время летит невероятно быстро. Оглядываясь назад, мы благодарим судьбу за идею написать эту книгу – реальную историю создания эффективной команды в российских условиях.

За пять лет было создано немало команд, вдохновленных этим примером. Причем это произошло на самых разных уровнях: от небольших начинающих команд до крупнейших российских и зарубежных компаний (МТС, Банк Хоум Кредит, Enter, Связной Банк, BBDO, ФК «Открытие»... и десятков других).

За эти годы вышло немало отличных книг по этой тематике. К сожалению, в основном они описывают американский или европейский опыт. Нам кажется, что успех этой книги и неослабевающий интерес к ней заключаются в том, что она отражает нашу российскую реальность. В ней простым и понятным языком рассказывается об опыте людей, которые сами прошли путь создания сильной команды. Они искренне делятся уроками, которые получили.

Мы благодарны вам за то, что вы читаете эти строки и проявляете интерес к данной теме и к этой книге.

Уверены, что чем больше в нашей стране появится сильных команд, тем быстрее будет расти наше общее благосостояние, а значит, радостных и счастливых людей станет больше.

Желаем вам удачи в построении своей команды мечты.

Будем рады пройти этот путь вместе с вами.

С уважением,

Олег Синякин, бизнесмен

*Владимир Герасичев, президент компании Business Relations,
бизнес-тренер*

Авторы выражают сердечную признательность^[1]

Дмитрию Яковлеву, Роману Музыке, Марату Габайдулину, Веронике Шлепиной, Сергею Глыбову, Ирине Елисеевой, Жанне Зайцевой, Сергею Ткаченко, Алексею Кузнецову – за участие в создании и бесценную помощь в написании этой книги о команде мечты;

Лоре Герасичевой, Ирине Московкиной, Милане Талгаевой, Арсену Рябухе, Ивану Маураку, Галине Кушнаревой, Максиму Журило – за поддержку и уверенность в том, что эта книга стоит того, чтобы вкладывать в нее максимум сил;

Шаши Мартыновой, издателю, взявшемуся нянчить рукопись до издания, – за терпение и включенность в этот проект.

Олег Синякин выражает особую признательность компаниям, в которых имел честь трудиться, за предоставленную возможность приобрести тот бесценный опыт, без которого эта книга была бы чистой теорией.

Пролог

Я вышел из книжного магазина, так и не найдя необходимую мне книгу, в которой по-человечески просто и доступно было бы написано о лидерстве, тайм-менеджменте, построении команды и так далее. Уже на пути домой, сидя в машине, я понял, что такой книги попросту не существует, а значит, мне придется писать ее самому. Тем более что история моей работы в «Блондкопф» действительно уникальна и вполне тянет на хорошую и увлекательную книгу.

За три с половиной года мы прошли чертовски интересный, хотя и непростой путь к сияющим вершинам успеха. Мы создали такую команду, о которой многие даже и не мечтают, а мы не только мечтали об этом – мы этого достигли.

В самом начале у нас было все необходимое: персонал, получающий достойную по рыночным меркам зарплату, приличный офис, удобные рабочие места, – и мы топтались на одном месте.

«Чего им не хватает? Что им еще дать, чтобы все наконец заработало?» – думал я тогда.

Оказалось, что самое главное – и самое трудноуловимое, нематериальное – это отношение людей в компании к собственной работе, и как раз с этой «метафизической» составляющей успеха команды мы и работали с 2003 по 2006 год включительно.

Задача эта только кажется простой – а вы попробуйте спровоцировать и поддержать подобную эволюцию у сотни профессиональных менеджеров самых разных уровней, равно убежденных как в собственной опытности и «крутизне», так и в том, что от каждого из них ничего не зависит! Как зажечь и вдохновить взрослых, «бывалых» людей, чтобы те не исполняли трудовую повинность с девяти до восемнадцати, а играли, жили, творили на своих рабочих местах как единая, увлеченная, азартная команда?

Мы смогли в корне изменить свое отношение к работе и именно поэтому стали лучшей командой в своей сфере, добившись фантастических успехов там, где, даже по самым смелым прогнозам, нас ждали успехи вполне заурядные.

Российское представительство «Блондкопф» получило номинацию «Страна года» в мировом конкурсе «Блондкопф» за наибольший прирост продаж и прибыли – в два раза, в 2005 и в 2006 гг.; мы дали новый толчок к развитию компании вплоть до 2010 года, мы смогли продавать вопреки введению нового закона о спиртосодержащей продукции, который мог стать временной помехой успешного роста; мы сплотили вокруг себя увлеченных, ярких, сильных и смелых людей, которые добиваются такого результата, о котором другие могут только мечтать.

Соавтор этой книги Владимир Герасичев, тренер компании Business Relations, внес неоценимый вклад как в создание команды мечты, так и в написание истории возникновения и развития этой команды. Именно его профессиональные формулировки ключевых понятий и категорий – по сути, своеобразных законов создания идеальных команд – вошли в состав книги. Мы убеждены, что идеи, которые содержит эта книга, помогут вам и вашей команде не только поверить в успех, но и реализовать свои планы и идеи, какими бы фантастическими они ни казались на первый взгляд.

Начнем сначала 2003 год

На момент моего появления компания представляла собой подразделение огромного концерна, специализирующееся на косметике. «Блондкопф» занял ключевую позицию на российском рынке в области красок для волос и других средств для ухода за волосами, шампуней и средств по уходу за телом. Помимо этого компания была представлена и в других сегментах – уход за лицом, зубная паста, парфюмерия. Как и во всех компаниях подобного типа, структура состояла из отделов маркетинга, продаж, финансового контроля, логистики, финансов, информационных технологий и службы управления персоналом. Все отделы замыкались на генерального директора и разветвлялись на множественные и разнообразные организационные подразделения.

Иерархически над нами располагалась штаб-квартира компании в Дюссельдорфе. Российское подразделение было одним из самых больших в мире по показателям объема продаж и уже тогда входило в пятерку самых значимых национальных представительств.

Стартовые условия

Самым большим отделом в компании, как и положено, был отдел продаж. Мы уже тогда были представлены примерно в 15 городах, и суммарная численность отдела продаж составляла около 80 человек.

Порядка 20 человек находились в московском офисе, а остальные 60 – разбросаны по России, от Калининграда до Владивостока. В маркетинговом отделе трудилось человек пятнадцать, примерно столько же – в отделе логистики и финансового контроля, остальные отделы были чуть меньше. Не будем детально останавливаться на других отделах, потому как эта история посвящена отделу продаж, и поэтому весь дальнейший разговор пойдет именно об эволюции команды этого отдела и о людях, с которыми мне довелось путь этой эволюции пройти.

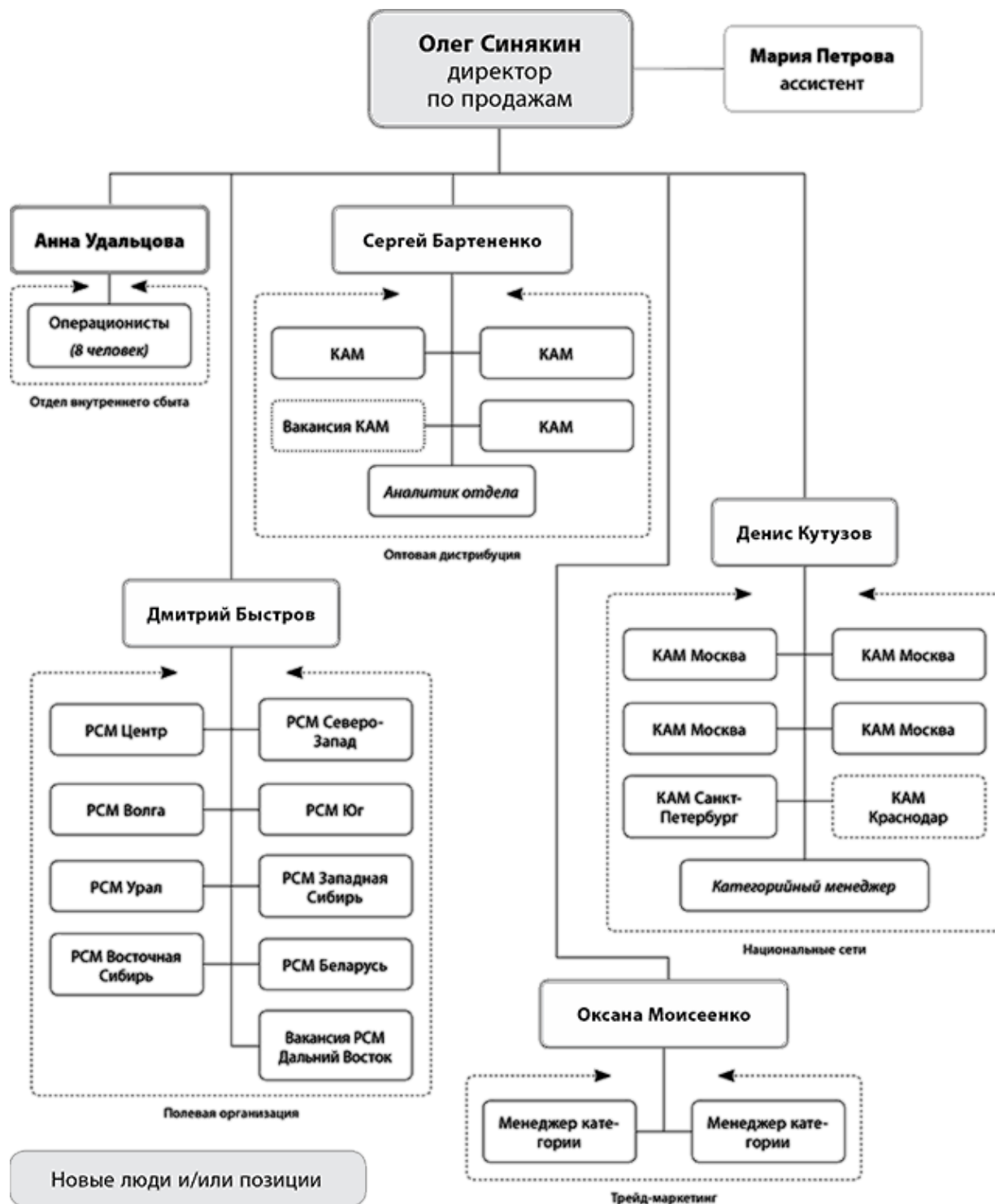
Продажи осуществлялись через два канала – через дистрибьюторов, которые в свою очередь продавали дальше в розничные магазины, и непосредственно в крупнейшие розничные сети адекватного нам масштаба, работу с которыми важно было вести напрямую.



Отдел продаж представлял собой неплохо развитую структуру, которая отображена на схеме на соседней странице.

Отдел продаж в Москве занимал помещение в 200 метров, в котором располагались отдел оптовой дистрибуции, торговый маркетинг, часть полевой организации Москвы, все руководители подразделений, директор по продажам (в отдельном кабинете, конечно) и его ассистент.

Структура отдела продаж, начало 2004 года



Отдел оптовой дистрибуции

Отдел оптовой дистрибуции возился с оптовиками и состоял из пяти человек: руководителя и четырех подчиненных. Самый

важный отдел – именно здесь варилось 85 % бизнеса. Все региональные дистрибьюторы находились в ведении именно этого отдела: у каждого из четырех менеджеров было по 15–20 клиентов, и они фактически отвечали за продажи по всей России. Эти ребята были, по сути дела, главной продающей силой компании. Правда, когда я пришел, один из четверых был уже одной ногой на улице (находился, помнится, в процессе увольнения), другого переводили в Беларусь на позицию регионального менеджера, третий сам подал заявление об увольнении. Оставался всего один сотрудник. Руководил на этой «передовой» Сергей Бартененко, испытывавший смешанные чувства по поводу подобных разброда и шатания в рядах своих младших коллег.

Весь день ребята-КАМ^[2] проводили на телефоне вот в таких примерно разговорах: «Привет, ну что, сколько вы возьмете в этом месяце? Да нет, это несерьезно, берите больше – у нас план горит», «Ну и что, что вы брали на грудь в прошлом месяце больше, продавать надо лучше!», «Алло, привет, когда вы нам оплатите этот товар? Новый не отгрузим, пока не увидим денег», «Слушай, возьми побольше краски, я тебе дополнительную скидку дам, очень надо, давай возьмем еще на 50 штук», – и так далее, в том же духе.

Временами парни выезжали в командировки – иногда с целью переподписания контракта, иногда просто провести аудит работы местного дистрибьютора. В итоге именно в их руках находился весь бизнес, и когда я это понял, мне стало не вполне понятно, чем заняты остальные полсотни людей в полевой организации. Но это еще полдела. Второй вопрос заключался в отсутствии четкой стратегии развития отдела. Непонятна была картина дистрибьюторской модели на ближайшие несколько лет: какой стратегической линии придерживаться, на кого из оптовиков делать ставку, по каким критериям отдел выбирает себе партнеров и т. д. Кроме того, отдел оптовой дистрибуции утопал в возне со всевозможными отчетами, на которые, бывало, уходило до 70 % рабочего времени: то проведение взаимозачетов, то заполнение

плана работы с клиентами, то заполнение графиков поступления дебиторской задолженности и прочее.

А еще меня страшно интересовало положение дел с «человеческим ресурсом»: почему их всего четверо? Почему они все сидят в Москве? Как построено взаимодействие с полевой организацией? Как они, сидя в Москве, влияют на продажи в регионах?

В ходе нескольких разговоров с Сергеем, их руководителем, я выслушал массу разнообразных объяснений, почему все устроено именно так и ничего не надо менять. Однако разговоры эти не ушли в песок, и Сергей, сориентировавшись в ситуации, сделал определенные выводы и, похоже, осознал причины, по которым ничего не меняется, и даже проявил некий смутный интерес к переменам.

Приблизительно так протекала одна из наших бесед:

– А как ваша работа согласуется с полевой организацией? – спросил я.

– Никак, – ответил Сергей, – наша задача – продать дистрибьюторам, а их задача – следить за тем, чтобы товар был на полках.

Подобный подход к вопросу показался мне крайне нелогичным. Невозможно отвечать за бизнес в Сибири и на Дальнем Востоке и при этом находиться в Москве. Мне казалось очевидным, что надо быть там, где твой бизнес. Влиять на результат. Видеть дистрибьюторов, знать, что происходит, быть в центре событий. Иначе получается исключительно представительско-наблюдательная функция. Кроме того, никакой коммуникации не было налажено с представителями компании в регионах – складывалось впечатление, что люди работают в разных компаниях. Вместо того чтобы вместе думать, как увеличивать продажи, каждый занимался исключительно своим делом. Отличная возможность переложить ответственность за отсутствие результата на плечи другого. «Мое дело – загрузить дистрибьютора», – мог сказать менеджер отдела

оптовой дистрибуции и получить в ответ: «А мое дело – работать с тем ассортиментом, который есть у дистрибьютора» – от сотрудника полевой организации. Стало понятно, что именно на стыке этих двух отделов – оптовой дистрибуции и полевой организации – и необходимы самые большие изменения. Ободряла готовность Сергея воспринимать новые точки зрения, и, как мне казалось, мой опыт работы с ним в одной компании до «Блондкопф» не мог не оказать своего благотворного влияния.

Ключевые клиенты

Сетевых магазинов становилось все больше и больше. «Перекресток», «Седьмой континент», «Рамстор», METRO и прочие множились довольно быстро и требовали особого подхода, поэтому в компании появился отдел по работе с такими заказчиками. Трудилось в нем тоже шестеро, у каждого из которых было по 4–6 сетей (сетевых магазинов). Хотя это направление было и небольшим – составляло около 15 % оборотов российского представительства, – но считалось самым быстрорастущим, увеличивавшим свой объем продаж вдвое ежегодно. Сети росли и развивались, одни скупали другие, открывали магазины в регионах, некоторые дистрибьюторы становились сетевыми или же начинали заниматься розницей как вторым направлением своей деятельности. За всем этим нужно было внимательно следить, что «ключевики» с успехом и делали.

Денис – великий аналитик – часами проводил у компьютера, выстраивая разные таблицы и графики для более наглядной демонстрации результатов работы своего подразделения. На нашей первой встрече Денис ярко и гордо представил свои достижения и очень впечатляющий рост в 50 % (это на фоне 1 % по всей компании), но достижения эти были прямым следствием того, что, во-первых, сети к тому моменту бурно развивались и, во-вторых, все больше сетей переключалось на прямой контракт с «Блондкопф», а до этого все клиенты обслуживались дистрибьюторами.

Денис Кутузов

Позиция: *руководитель сетевого подразделения. Человек, отвечающий за ключевых розничных клиентов. К моему приходу Денис уже занимал руководящую позицию и обладал*

колоссальным авторитетом в работе с сетевыми клиентами. Никто лучше него не разбирался в том, как нужно вести работу с сетями, как вести переговоры так, чтобы, с одной стороны, все пожелания клиентов были учтены, а с другой – все задачи компании выполнялись. Денис делал это искусно!

Личность, история: *«Великий переговорщик» – такой клички удостоился этот талантище. Дэна нельзя было с налету во что-нибудь вовлечь или убедить и добиться согласия в том или ином вопросе. Денис очень четко реагировал и, пока не выяснял всех тонкостей и нюансов ситуации и, главное, последствий, не предпринимал никаких действий. Денис был другим, и это добавляло колорита нашей команде. Да, чуть не забыл! Дэн свободно владеет итальянским языком (жил долгое время в Италии) и изумительно готовит пасту и прочие итальянские вкусности. Забавная деталь: в фильме Данелии «Мимино» есть сцена, в которой Валико Мизандари и его друг пытаются продать покрышки, спрашивая, чья машина стоит во дворе. Женщина, катавшая на санках малыша, указала ему на квартиру. Так вот, малыш – это наш Денис! Так что звездой Денис стал задолго до начала своей сознательной жизни.*

Внутренняя служба сбыта

В состав этого подразделения входило около десяти человек, занимавшихся приемом и обработкой заказов от клиентов. Ежедневно службе сбыта приходилось обрабатывать по 40–50 заказов – вносить их в базу и отправлять на склад для комплектации и дальнейшей пересылки.

Полевая организация

Самый многочисленный отдел; полевики были разбросаны по всей стране. «Блондкопф» имел на тот момент шесть региональных офисов (не считая Москвы) и, соответственно, шесть региональных менеджеров: Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Краснодар, Екатеринбург, Новосибирск, Красноярск. В подчинении у каждого из региональщиков-полевиков находилось по 5–7 человек; в их должностные обязанности входило продвижение продукции в регионах, отслеживание наличия товара на полках и координация работы с местными дистрибьюторами.

Трейд-маркетинг

Особый отдел. Отдел на границе маркетинга и продаж. Причем сколько компаний, столько и мнений по поводу того, где он должен находиться в организационной структуре – в маркетинге или в продажах. Я всегда твердо верил в то, что ТМ^[3] необходимо включить в структуру продаж. На момент моего появления в компании ТМ располагался именно в отделе продаж, что очень меня порадовало. ТМ выполнял три основные задачи в отделе: 1) разработка плана запуска в магазины того или иного товара с точки зрения арсенала продавца – рекламные материалы, презентации, помогающие продвигать и продавать товар, различные промоакции; 2) разработка вместе с отделом маркетинга календаря всех запусков и 3) получение информации из отдела продаж обо всем созданном в процессе выполнения задач № 2 и 3 – чуть ли не важнейшая из функций. В отделе работало на тот момент три человека, включая руководителя, и каждый сотрудник отвечал за несколько категорий – шампуни плюс стайлинг (средства по укладке волос) и краски плюс продукты для тела (дезодоранты, гели для душа).

Конечно, работы, связанной с координацией проведения то одной, то другой акции, мягко говоря, хватало, но мне показалось, что слишком много времени тратилось на ненужную работу. Хотя Оксана

с нескрываемой гордостью рассказывала мне о проведенных акциях и запущенных продуктах. Надо отдать ей должное – огня в ней было хоть отбавляй и рассказывала она всегда очень ярко и эмоционально, хотя та же эмоциональность временами мешала построению эффективного общения с коллегами. Оксанины барышни-подчиненные исправно делали свою работу, имея примерно равные полномочия. Оксана явно с большим энтузиазмом воспринимала идею грядущих изменений. Некоторые мои вопросы вызвали у нее бурю страстей и эмоций: она думает так же и не согласна с положением дел, но раньше ей не давали возможности все это высказать. Выяснилось, что Оксана работала в довольно крупной компании по производству продуктов из шоколада, где все то, о чем я спрашивал, было отлажено и организовано, но она никак не могла использовать собственные соображения здесь, в «Блондкопф», на практике. Не хватало поддержки – со стороны как руководства, так и коллег в других отделах. Договорившись о взаимной поддержке, мы взяли тайм-аут на размышление.

Оксана Моисеенко

Позиция: *руководитель службы торгового маркетинга.*

Личность: *мощная харизма, человек с ярко выраженным стержнем внутри. Оксана всегда внимательно слушала руководство, но не всегда обращала внимание на то, что говорят коллеги. Оксана была исключительно ответственным сотрудником. Она показала мне свою презентацию – пожалуй, самую подготовленную и структурированную. Оксана подготовилась на все 100 %: продемонстрировала мне все свои успехи, самые ударные запуски, самые яркие промоакции – в общем, «продала» себя (термин, используемый в среде менеджеров по продажам).*

Увы, недолго мы проработали с ней – меньше года, – после чего она ушла в декрет, а потом и совсем из компании. И на ее место я пригласил Руслана Скрипку.

Что будем переделывать?

Планерки ни о чем

Еженедельная встреча в офисе по понедельникам

Участники: директор по продажам, руководители отделов.

Прочие – по необходимости.

Каждый понедельник ключевые менеджеры отдела продаж собирались вместе и докладывали, что сделано и что не сделано. Мало того что эти встречи вызывали у меня вопросы о целесообразности самим своим содержанием – слишком мало событий успевало произойти за неделю, чтобы было что обсуждать, – так еще и форма их вызвала неприятное удивление. Эта встреча напоминала порку в детском саду, когда воспитатель выговаривал детям за проделки независимо от наличия прецедента – его всегда успешно находили. Общая атмосфера этих встреч отнюдь не располагала к созиданию и рядом не стояла с конструктивной – люди по-настоящему боялись на них ходить. Первые три месяца, занимаясь приемом дел от моего предшественника, я был вынужден на этих экзекуциях пассивно присутствовать, но как только передача состоялась полностью и я полноценно вступил в свои права, то первым делом отменил эти встречи.

Взамен я предложил «встречу команды руководителей отдела продаж» (ВКР), которую мы ввели с марта. Встреча была четко структурирована, а ее главной задачей стало сплотить команду менеджеров и вместе руководить отделом продаж, создавая стратегии, планы действий, обсуждая все рабочие вопросы. Отработка механизма проведения этих встреч потребовала времени и усилий – никто не был готов к такому повороту событий, когда нужно не только исполнять приказы, но и генерировать их самому. Процесс притирки проходил довольно сложно; поначалу мы собирались раз в месяц, потом раз в два месяца.

Воспоминания о первых встречах в новом формате наводят на меня тоску: мы очень плохо друг друга слышали, и каждый пытался продать, пробить только свою точку зрения. Нередко встречи проходили впустую, мы расходились обиженными и измотанными – и от нервозности, и, самое главное, от отсутствия результата. Такая притирка длилась довольно долго – около года, до тех пор, пока мы не научились слушать и слышать друг друга. Тогда встречи сразу увеличили свою продуктивность в разы.

Встреча отделов маркетинга и продаж

Ребята из отдела маркетинга раз в месяц собирали ключевых менеджеров отдела продаж, рассказывали, что происходит с запусками, и собирали обратную связь на происходящие события в «полях». Встреча была крайне неэффективной, каждый отдел пытался перетянуть одеяло на себя и доказать свою правоту. Эти митинги мы тоже перестроили в более локальные: конкретные вопросы сотрудники маркетинга могли решать с отдельными представителями продаж, а встречи по поводу запусков и инициатив переросли в квартальные встречи.

Анархия в продажах

- Не существовало четкого представления о том, как должна выглядеть дистрибьюторская система. Сколько и каких должно быть дистрибьюторов в 2008 году, например. Или сколько дистрибьюторов должно быть на некий конкретный город, как их выбирать, что принимать во внимание и т. д. Подобные вопросы даже не возникали.

- Условия для дистрибьюторов не были равными и прозрачными, что создавало определенный хаос на рынке: чем больше был дистрибьютор, тем бóльшую скидку он имел и мог перепродавать товар другим, более мелким дистрибьюторам.

- Не было единой ценовой модели продажи от дистрибьюторов, что тоже создавало неразбериху – дистрибьюторы начинали конкурировать друг с другом, предлагая более низкие цены в магазины. Процесс никак не контролировался со стороны отдела продаж «Блондкопф».

- Дистрибьюторы, по сути, являлись оптовиками, потому как бóльшая часть товара продавалась через оптовый канал, а не через торговых представителей.

- Количество дистрибьюторов поражаало воображение (64!), что делало бизнес с «Блондкопф» для каждого отдельно взятого дистрибьютора довольно маленьким. В итоге в 2004 году оставалось 43, а в 2005-м – 32, в два раза меньше за два года.

- Очень большое количество партнеров (дистрибьюторов) трудилось в Москве – более 15, – и в связи с этим доля Москвы в продажах была непропорционально большой – около 45–50 %. Нормальной доля станет лишь к 2006 году – 20–25 %. Московские дистрибьюторы покупали товар и перепродавали во все регионы России, пользуясь тем, что имели большую скидку.

- Все переговоры с дистрибьюторами велись в Москве, а РСМ^[4] не принимали в них участия. В итоге никто на месте не знал, как

и какие именно договоренности были достигнуты.

- *Отсутствовала услуга доставки*, все дистрибьюторы забирали товар со склада «Блондкопф» самовывозом.

Хаос в запусках

Запуски происходили стихийно: товар поступал в продажу просто по мере появления на складе, и поэтому отдел продаж играл в угадайку на тему старта продаж любого из новых продуктов. Ровно потому же не представлялось возможным и отделу трейд-маркетинга собранно и с максимальным эффектом прикладывать усилия по продвижению, согласовывая их со стартом продаж новинок. Вполне закономерно, что и дальнейшего, «стайерского» плана продвижения продукта, когда он уже выходил из категории новинок – на всех уровнях дистрибуции, – тоже быть не могло. Еще одно прямое следствие подобной организационной традиции – обеспечение региональных продавцов любыми рекламными материалами не заблаговременно перед поставкой, а в лучшем случае одновременно с ней; иногда же все рекламное сопровождение продукта оказывалось на месте продаж только через 2–3 месяца после старта продаж!

Море отчетности

Активный интерес вызывала во мне жизнь офиса. День начинался часов в восемь утра с нескольких людей, которые приходили пораньше (видимо, жили далеко и приспособились выезжать пораньше), и заканчивался часов в 8–9 вечера. Иногда служба трейд-маркетинга, которая отвечала за проведение всевозможных акций у заказчиков, задерживалась позднее обычного, не успевая согласовать все необходимые шаги, и тогда неизменным атрибутом ударного трудового дня становилась пицца, доставляемая в офис.

Ключевая розница шуршала в офисе целыми днями. Я поначалу не понимал, почему КАМ проводят столько времени в офисе, а не на местах продаж. Но потом понял: как вы думаете, чем они были заняты? Правильно – отчетами! Они готовили спецификации (набор технических параметров для работы с нашим товаром для своих заказчиков), прайс-листы, отчеты о продажах за определенные периоды, составляли заказы. Короче, были заняты по полной программе.

В общем, довольно динамично жил офис, в постоянных звонках, встречах, общении на рабочих местах.

Моя электронная почта начала довольно быстро заполняться всевозможными отчетами и письмами. Вначале я стоял в копии, то есть не был прямым адресатом всех писем. И это, с одной стороны, меня радовало – можно было понаблюдать за происходящим со стороны. Но уже хотелось поскорее включиться. Я словно наблюдал в подзорную трубу за буйной жизнью джунглей: перед моими глазами сновали запросы на подтверждение списка магазинов для проводимых акций, отчеты по ценообразованию, наличию товара на складе, сводки, сметы, графики и диаграммы... Кипучесть происходящего вызывала у меня массу вопросов (для чего и для кого составлен этот отчет? зачем продублирована эта информация? кому могло потребоваться диаграммное

представление вот этой кучки циферок?), среди которых главенствовал один: зачем в целом все это нужно?

Не ставя априори креста на системе как таковой, я честно посвятил погружению в отчетность целый рабочий день. Закончив знакомство с отчетами о фактических продажах, заказах и остатках на складе, я немного поизучал принципы их формирования. Далее мой живой интерес привлек к себе следующий огромный пласт отчетов, которые пачками приходили «с полей».

Еженедельно появлявшийся отчет по ценам и дистрибуции сопровождался продолжительными разбирательствами по телефону – либо вообще из-за отсутствия этого самого отчета в указанные сроки, либо по причине его неполноты. Этот ритуал вызвал во мне живое любопытство, и я внимательно просмотрел его структуру и поинтересовался, каким целям служит подобная отчетность. Отчет представлял собой таблицу с множеством клеточек для еженедельного заполнения, куда нужно было проставлять плюсики и минусики по наличию товара в двадцати выбранных заранее точках, а на втором листе выписывать цены по каждому наименованию.

Я на минутку представил, сколько уходит сил на его заполнение, и пришел в ужас... Простая математика показывала, что на заполнение такого отчета затрачивается около четырех часов еженедельной работы, а если умножить это время на количество людей, занятых в процессе, то получается, что мы просто должны выставить за дверь несколько сотрудников, которые не делают ничего, кроме составления такого отчета.

Олег Синякин. Прямая речь:

Помню, как, работая в компании М&Б, «ходя в доростках» – подрастая как менеджер, – сам страдал от излишней изобретательности в отчетах. Мне тогда казалось, что чем

больше будет отчетов, тем понятнее станет, что и как делать. Время и набитые шишки показали, что все не так. Помню, как холодный душ, ситуацию, спровоцированную очередным выдуманным мною отчетом. Я был страшным трудоголиком, и мало того что весь день работал как ненормальный, так еще и вечером, приходя домой, после ужина включал почту и продолжал раздавать ценные указания не так давно появившимся подчиненным. В один из таких вечеров я пришел домой, и меня посетила очередная «гениальная идея»: создать отчет, который показывал бы очередной срез ситуации с продажами в каждой из секций подотчетных мне людей, и на радостях тут же отправил свеженькую форму отчета всем по почте с просьбой заполнить к утру. Утром помню недовольные лица моих ребят, и один из них, набравшись смелости, говорит:

– Олег, а как ты себе представляешь, что мы сделаем тебе твой новый отчет, если сообщение ты отправляешь в 23:52 и просишь, чтобы все было готово к 9:00 следующего утра?

Я не посмотрел вечером на время – и действительно перегнул палку. Но следующее заявление отрезвило меня окончательно:

– Ты бы лучше больше времени «в полях» с нами проводил, чем выдумывал все новые и новые отчеты. Все ответы – в реале, а не на мониторе.

Вот это был нокаут. Полный и безоговорочный. В тот же день я отменил половину всех отчетов, распланировал все поездки с ребятами «в поля», и, как оказалось, это самое лучшее аналитическое средство – когда видишь, как в действительности обстоят дела с продаваемой тобой продукцией «в полях», с отношением клиентов к твоей компании и к твоим продуктам, и т. д., и т. п. Там, «в полях», и дожидаются меня все ответы. С тех самых пор (я по сей день благодарен тому разговору с моими ребятами) я меньше всего

уделяю времени отчетам, а больше всего – работе с людьми и с клиентами.

Но самое непонятное заключалось в ажиотаже ждавших эти отчеты коллег, дабы получить возможность учинить очередной «разбор полетов» и «задать шороху» некачественно вкалывающим сотрудникам.

Дмитрий Быстров

Позиция: *руководитель полевой организации (на 2003 год).*

Личность: *мотор, каких в мире мало. Может непрерывно работать, мало спит, много читает и много делает. Невозможно увидеть уставшим или с плохим настроением. Из упертого провинциального парня превратился в выдающегося лидера своей организации, яростно болеющего за дело и бросающего поистине все силы на это. Предпочитает действия анализу. Хотя иногда очень много «копает» в простом. Очень щепетилен в деталях. Научился мыслить стратегически и осознал важность работать с людьми. Много подчиненных уволил, пока не понял, что необходимо прикладывать усилия для того, чтобы твои люди росли и развивались. Ключевая фигура в команде. Предан, очень амбициозен. Рядом с ним многим непросто бежать. Не многие выдерживают такой ритм.*

История: *Дима отвечал за всю полевую организацию (все координаторы продаж на местах «в полях») и пару месяцев назад был переведен в Москву из Красноярска, где он был региональным менеджером. Такой карьерный скачок не прошел даром: Дима постоянно имел серьезный и озабоченный вид и подолгу разговаривал по телефону. Как потом выяснилось,*

именно он занимался внедрением системы продаж посредством вновь создаваемых выделенных отделов и проводил массу времени в спорах и обсуждениях, как и что нужно, а что как раз совсем не стоит внедрять. Моя первая настоящая встреча с Димой произошла через неделю или две после начала моей работы, и оказалась, как стало понятно позднее, поворотной в судьбе наших с ним взаимоотношений. После двух- или трехчасовой беседы, во время которой Дима много краснел, сопел, напрягался и снова расслаблялся, главным был итог: «Теперь у нас много чего изменится, – сказал мне Дима в конце. – С твоим приходом, я имею в виду».

Я улыбнулся в ответ и подумал, что изменится лишь потому, что ты, Дима, готов меняться сам и менять все вокруг.

Первым мне попался Дима, начальник всех тех людей (из полевой организации), которые присылали ему такие отчеты. Дима свято верил в необходимость именно такой системы, и я подумал, что не буду сразу разрушать его веру, а сделаю это постепенно. Пригласив Диму на беседу, я подумал, что сначала дам человеку вволю самовыразиться.

Надо отдать должное, Дима был всегда очень серьезным и целеустремленным парнем, который с упорством маньяка отстаивал свою точку зрения. То же случилось и на этот раз.

– Дим, объясни, зачем нам столько отчетов?

– Дим, а сколько времени, по твоим представлениям, люди тратят на то, чтобы все это заполнить?

– Дим, скажи, а ты веришь, что отчеты заполняются по-настоящему, а не являются простыми отписками?

У Димы на все были готовые ответы:

– Отчеты позволяют видеть картину целиком.

– Отчеты – инструмент контроля над людьми в организации.

– Отчеты – важная часть работы торгового представителя, у нас даже собирается запускаться проект «КПК» под новую отчетность...

Тут я совсем опешил:

– Какой-какой проект? – спросил я его с недоумением.

– А такой, – ответил Дима, – мы выдадим каждому сотруднику отдела продаж КПК (карманный портативный компьютер), и он будет заполнять не руками, а вбивать в электронные таблицы, которые потом будут пересылать в Москву.

И тут мне подумалось, что во всем этом есть две новости: одна – хорошая, а вторая – очень хорошая. Хорошая новость: стало немного понятнее, почему нет результатов – грамотного управления командой, расстановки приоритетов полевой организации, разработки стратегии продаж и т. д.

Вторая, очень хорошая новость заключалась в самом Диме. Я увидел бойца, настоящего бойца, который горит за дело, защищает свою точку зрения с самоотверженностью, достойной спасательной миссии, с энергией, которая берет города. Ну и что, что сейчас его область знаний и навыков провисает и делает он что-то не так только потому, что не знает. Это легко поправить. Научить всему этому можно. Гораздо важнее иметь ко всему этому активное отношение. А у Димы оно было – очевидное и невероятное.

Порадовавшись этому факту, я понял для себя задачу – постепенно и последовательно обучать Диму. А также как можно скорее познакомиться со всеми членами его команды и ехать в регионы – смотреть, как всё, что эти ребята делают, выглядит на практике. Спросив Диму, куда можно поехать, я выбрал Екатеринбург, где совсем недавно поменялся руководитель, чтобы заодно и на нового человека посмотреть.

Марат Валиулин. Прямая речь:

Когда Олег предложил мне принять участие в этом проекте, я согласился сразу. Не знаю почему: то ли в силу недавно состоявшегося разговора о собственной книге с женой, то ли

благодаря вдохновенной убедительности, с которой сам Олег рассказывал об этом проекте... В общем, так или иначе, но сегодня я пишу эти строки, чтобы рассказать о том, как жили мы эти три ярких года. Именно жили. Все сплывало воедино, и нельзя было отделить «работу» и «досуг». Поставленные цели зажгли настолько, что воля и ум поставили на карту все и движение к цели происходило круглые сутки. Но всё по порядку.

Начало

Для меня все началось три с половиной года назад, холодным ноябрьским днем. Работал я тогда в крупной, довольно-таки успешной корпорации, и не за горами была перспектива карьерного роста. Как сейчас помню, оказался полной неожиданностью звонок на мобильный телефон, и женский голос после обоюдных приветствий спросил: «А не желаете ли Вы рассмотреть возможность работы в нашей компании?»

Представляете мои чувства: я сейчас на своей работе делаю все, чтобы этих ребят вообще на рынке видно не было, а тут – «здрасьте». Естественным моим ответом было «не желаю!» А потом был еще звонок, и еще... В итоге сошлись мы на встрече.

Откровенно признаюсь – Олег даже об этом и не знает – на собеседовании делал все, чтобы ребята сами пришли к выводу, что я им не подхожу. Но то ли авторитет Олега сыграл, то ли разглядели мою игру – в общем, ребята поняли, что я им подхожу. Однако впоследствии уже и я сам загорелся новым предложением: должность, которую мне предлагали, была связана с развитием бизнеса дистрибьютора. Круто! Учитывая, что до этого обязанности мои были несколько уже – развитие бизнеса ключевых клиентов. Поэтому дальше – больше, и я уже сам рад тому, что а) переезжаю в Москву и б) получаю должность выше.

И вот так 1 января 2004 года начался новый виток моей жизни. В другой компании, с другими правилами.

Учитывая, что вся моя предыдущая деятельность была связана с непрерывной работой вне офиса – клиенты, торговые представители дистрибьютора, – я и понятия не имел, что такое офисная жизнь. И вот он, святая всех святых любой компании, – *офис*. «Ух ты! Вот это да...» – я думаю, такие чувства присущи каждому, кто сюда попадает. Я уже и не помню, сколько продлилась эта эйфория, но какой-то внутренний голос, что ли, шептал: «Эй, как-то все не то... не по-нашему, динамики не хватает, скорости, смены ситуаций, чувств, эмоций... как-то все спокойно, размеренно и понятно». Естественным шагом в такой ситуации стало вывести себя «в поля». Начались командировки, знакомство с дистрибьюторами, вникание в их систему организации бизнеса – одним словом, та самая динамика, тот самый набор действий, к которому привык.

Но весь смак состоял в том, что и смотрели все без исключения на меня как-то по-особенному. Во-первых, из Москвы. Во-вторых, из центрального офиса! Красота, конечно, но долго это продолжаться не могло. Почувствовав, что здесь, в системе организации дистрибьюторского бизнеса, ты уже базу освоил, начинает, как альпиниста, тянуть к следующим вершинам.

Марат Валиулин

Позиция: КАМ с 2004 года; с 2005-го – руководитель подразделения «Восток».

Личность: мозг! Такое количество книг по менеджменту и лидерству, которое прочел Марат, подозреваю, мало кому даже снилось. Это явно отражается на его результатах. 90 % людей,

получивших повышение (в период 2005–2006 гг.), – выходцы из его дивизиона. Много времени уделяет развитию людей, иногда даже в ущерб детальному изучению вопросов в оперативном бизнесе. С лихвой компенсирует это профессиональным ростом людей и грамотностью/мощью своей команды. Лидер, к которому тянутся и которого ставят в пример. Но и Марату его эволюция досталась не задаром: Марат поначалу был чересчур «книгоподобным» – выдавал сплошные цитаты великих и работал по прописным теоретическим стандартам. Как только понял, что нужно доверять происходящему в реальности и быть ближе и понятнее людям, с которыми приходится работать (при этом по-прежнему фокусируясь на развитии своих людей), произошел качественный скачок.

За объем продаж никто не отвечает

И вот, наконец, после нескольких недель, проведенных в офисе, мы поехали «в поля» – знакомиться, так сказать, с правдой жизни.

Первая поездка с Димой была запланирована в Екатеринбург. Еще в самолете меня насторожила фраза типа: «Сейчас прилетим, заселимся в гостиницу, а потом “в поля”», – уверенно сказал Дима. «Зачем в гостиницу? – недоумевал я. – Сразу “в поля”, а вечером и заселимся». – «Хорошо, как скажешь», – быстро согласился Дима, явно не понимая, что происходит. Оказывается (и это я понял позже), все, кто приезжал из Москвы, делали именно так – сначала в гостиницу, а потом «в поля». Да еще, может быть, и в другой день.

Еще раз удивив этим фактом теперь уже регионального менеджера, мы сразу отправились на места продаж. По дороге беседуем – я и региональный менеджер Инна.

– Ну, как тут у вас?

– Все отлично, вас ждали!

– Понятно, а как с продажами? Сколько продали?

– В каком смысле «продали»?

– Ну, сколько продали?

– Так мы не продаем, продают дистрибьюторы!

– А вы чем заняты?

– А мы проверяем, как они работают...

– Понятно, то есть проверяете, стало быть. Ну хорошо, поехали проверять вместе.

Приезжаем в магазин, заходим, подбираемся к полкам, и тут происходит немая сцена: Дима выхватывает из сумки какую-то тетрадь, ручку и пулей уносится с глаз.

– Куда это он? – недоуменно спрашиваю я.

– Дима? – переспрашивает Инна и, видя мой растерянный кивок, говорит: – Проверять нашу работу!

– В каком смысле? Мы же сейчас здесь это вместе и делаем...

– Нет, он внимательно записывает все позиции, пересчитывает, сколько позиций находится в магазине, сколько места занимаем мы, сколько конкуренты, какие цены на наш продукт, а какие – на конкурентные и так далее... – даже как-то опешив, произносит Инна.

– Понятно, – говорю я, находясь в каком-то легком шоке.

Потом действительно замечаю Диму, вновь пронесшегося на огромной скорости мимо нас и на ходу что-то записывающего (весь Дима в этом: если он что и делает – то в режиме урагана).

– Ну и как, – говорю, обращаясь к Инне, – ты оцениваешь ситуацию?

– Нормально, товар есть, стоим неплохо, можно, конечно, даже еще улучшить ситуацию, и этим обязательно займемся, – отвечает Инна.

– А как вы займетесь? – не успокаиваюсь я.

– Напишем отчет дистрибьютору, и они там все исправят.

– Понятно, – сказал я, – вопросов больше не имею.

Тут подскочил Дима и начал причитать:

– Тут у тебя 156 наименований вместо 185 по плану, с ценами не все хорошо, посмотри особенно на шампуни, с местами определитесь и рекламки, что ли, больше развесьте.

– Да, все сделаем, – сказала Инна, при этом не предприняв никаких действий ни чтобы зафиксировать сказанное, ни уж тем более предпринять что-либо прямо на месте.

В остальных магазинах ситуация была похожая: Димка носился по магазину, переписывая все увиденное, а я общался с Инной, которая очень неуверенно и вполне однообразно произносила одну и ту же фразу: «Конечно, все сделаем, все исправим».

Периодически интересуясь, не устал ли я и, может, пора поехать в гостиницу, мол, все-таки с дороги, меня упорно хотели отправить как можно быстрее в гостиницу. Но я упорно продолжал обход местных «полей», а вечером попросил собрать всю команду в офисе

для разговора, что, в свою очередь, вызвало бурю вопросов, но, согласно законам служебной иерархии, было принято к исполнению.

Офис представлял собой комнату метров в двадцать в одном из бизнес-центров – там же обитала М&Б, что меня очень позабавило. Вся команда была в сборе, она состояла из четырех торговых представителей и четырех промоконсультантов. Еще были Инна, Дима и я. Начали общаться. Сразу было видно, что народ не привык к таким способам общения с руководством и на первые несколько минут впал в некоторый ступор. Я решил сразу брать быка за рога и ломать любой лед – начал говорить первым.

– Привет, народ, как дела?

– Здравствуйте, хорошо, спасибо. Как вам наш город?

– Город отличный, я его хорошо знаю, проработал здесь в свое время более трех лет.

– Правда? – недоумевали они. – А когда?

– С 1997-го по 2000-й – работал тогда в компании М&Б.

– Вот это да! – все вдруг удивились.

– Как вам работаете? Нравится ли работа?

– Да все нравится, все очень нравится!

И тут особо бойкая промоконсультант практически выложила речевку, как если бы она продавала нашу продукцию, а заодно и коллектив компании, мне лично:

– Все очень замечательно, все просто великолепно! Компания очень нравится, продукция просто самая лучшая – и шампуни, и краски, и лаки для волос, и все-все-все! Ну просто все очень нравится, я просто влюблена в то, что делаю!

Вначале я насторожился, а потом подумал, что человек говорит вполне искренне, и порадовался, что кое-где в организации царит такой дух. Это здорово!

Я продолжил диалог:

– А что вам не нравится? Что и как можно улучшить моими усилиями? Какая поддержка вам необходима для еще более успешного выполнения вашей работы?

Этот вопрос явно вызвал недоумение – по крайней мере в самом начале. Народ переглянулся и никак не мог понять: это какая-то проверка или я действительно хочу узнать, что их волнует?

– Как дистрибьютор работает? Хватает ли вам рекламных материалов? Как происходит общение с офисом? Всю ли информацию вы получаете вовремя? Как вы запускаете новинки? – начал я сам генерировать вопросы, чтобы дать лучше понять направления, в которых они могут рассуждать. И тут их прорвало. Перебивая друг друга, они начали говорить о всех накопившихся проблемах:

– Товара не хватает, дистрибьютор работает не очень хорошо, мы переключаем работу в магазинах с одного на другого дистрибьютора.

– Рекламных материалов не хватает, и они приходят все время с опозданием – то ли дело у конкурентов!

– Информацию узнаем у Инны, только у нее есть компьютер. Ей приходят письма, и она нам рассказывает. Иногда приходят сейлз-фолдеры (рекламные листовки, содержащие информацию о продукции компании, с помощью которых торговые представители делают презентации своим клиентам), и мы по ним рассказываем в магазинах про новинки.

Их невозможно было остановить, они говорили около сорока минут. Я всё внимательно слушал и записывал – всё-всё. В тот момент важно было не разбираться – серьезная проблема, о которой говорят ребята, или нет, решается она их силами или нуждается в участии внешней силы. Гораздо важнее было услышать все, что у них накопилось, и дать им понять, что их услышали.

Немного осмелев, кто-то начал говорить о зарплатах, о том, что они получают меньше, чем похожие позиции в компаниях-конкурентах. И это тоже я не оставил без внимания.

Выслушав всё, я на какие-то вопросы ответил сразу, что-то мы обсудили, а третью группу вопросов я пообещал решить в ближайшее время.

Меня немного огорчило поведение Инны (регионального менеджера), их руководителя, которая за время встречи не сказала ни слова и, что даже более печально, ни слова не записала. Такое ощущение, что она была приглашенной гостьей, которую усадили в красный угол и попросили не лезть в дела домашние. Дима что-то записывал, иногда вступал в дискуссию, но и для него, как видно, этот разговор оказался полной неожиданностью.

Разошлись мы часа через два (хотя собирались поговорить около получаса), пребывая в прекрасном расположении духа. После чего я провел еще одну двухчасовую беседу – с Димой.

Обсудив с ним его отчетность по работе «в полях», я не стал рассказывать ему, как именно мы проведем остаток времени этой командировки, а задал этот вопрос ему. Меня интересовало, как ему видится наиболее эффективная организация этого времени.

– Дим, а чем ты был занят, носясь между стеллажами в магазинах?

– Как же... Я проверял их работу, записывал все критерии, по которым мы меряем эффективность...

– Эффективность чего?

Тут Дима явно замялся. Тогда я продолжил:

– А сколько продают нашего товара эти магазины – нам известно? А каков план продаж на эти магазины? А сколько они продали в прошлом месяце, в прошлом году, какая динамика, какой план на следующий месяц?

– Этого мы не считали, – признался Дима.

– Тогда как мы с тобой можем работать в отделе продаж, если сегодня про продажи мы с тобой ничего не узнали? Более того, никто, похоже, в этом городе (из нашей организации) не знает о продажах. Те же вопросы давай перенесем на город – сколько товара продается в Екатеринбурге? Каков план? Каков прогноз? Каковы показатели по сравнению с прошлым месяцем, с прошлым годом?

У Димы на лице снова появилось то выражение, которое было во время нашего первого плотного общения: стало очевидно, что

на него снисходит озарение. Что задаваемые вопросы возымели действие и наша поездка уже прошла не впустую.

Разобравшись в том, что такое осмысленный рейд «в поля», мы переключили внимание на следующий вопрос: региональный менеджмент.

– Дима, кто принимал решение о том, что именно Инна станет региональным менеджером? (Инна работала к тому моменту РСМ всего пару месяцев, ее предшественница решила уйти из компании. – *Прим. авт.*).

– Юля (предыдущий региональный менеджер. – *Прим. авт.*) предложила, Андрей (предыдущий директор по продажам. – *Прим. авт.*) согласился.

– Отлично, а ты проводил с ней собеседование?

– Нет, – честно признался Дима.

– Так ведь тебе же с ней работать, как ты мог не посмотреть на нее?

– Мы привыкли доверять выбору Андрея.

Андрей действительно был достаточно авторитарным руководителем и практически все решения держал в своих руках. Назначения и смену людей, перестановки в отделе – все решал один человек, и организация к этому настолько привыкла, что воспринимала это как должное и не умела по-другому.

– А если бы тебя спросили, ты бы ее взял? – не успокаивался я.

– Не знаю. Скорее всего, нет, – ответил неуверенно Дима, понимая, к чему я клоню.

Тут, конечно, я поделился своими наблюдениями за Инной. Что она весь сегодняшний день играла посла доброй воли. Я не видел у нее в руках ни одного отчета, ни одного обзора бизнеса, в котором мы работаем. Она не знала никаких цифр, она не знакома с проблемами людей, ей малоизвестны детали работы, и, думаю, она толком не знает наших дистрибьюторов в городе.

По мере того как я говорил, Дима начинал краснеть, бледнеть, сопеть, но при этом внимательно слушал. Я думаю сейчас, что это он

переносил и на себя. После моей тирады, полагаю, Дима окончательно понял, что Инна явно не соответствует моему и уже почти и его определению менеджера. В любом случае мы вместе договорились какое-то время подождать и дать Инне шанс исправиться. Все-таки человек только начал. Хотя я в душе понимал, что дело не в этом, но твердо решил не влезать в поле Диминой компетенции: пусть он сам примет решение, пусть оно будет его собственным.

Третьим пунктом в нашей с ним повестке вечера были люди, команда. Я поделился своими опасениями и беспокойством:

- *Люди не включены в систему* – у них нет доступа к информации. Нам нужно думать о покупке им компьютеров и обеспечении каждого электронной почтой. Нам будет важно доносить всю информацию. Им скорее нужны ноутбуки, а не КПК!

- *Нет качественной работы с каждым из них.* Они живут по отдельности, не имея чувства причастности. Они не ощущают себя частью одной команды, их мнение не вызывает должного интереса.

- *Они не продают!* Они опять-таки собирают отчеты, делают переводные заказы (когда торговый представитель приходит в магазин и предлагает просто сделать заказ).

- *Они не развиваются* – из таких людей невозможно растить себе замену. Ты видишь, каким «менеджером» становится выдвинутый из таких людей человек, – никаким!

В общем, я остался очень доволен поездкой – не в отношении того, что я увидел, а в том смысле, что появилось четкое видение того, что и как надо менять и на чем акцентировать внимание. Думаю, что и для Димы эта поездка тоже имела смысл, стала очередным шагом к пониманию основ строительства системы в продажах. Правда, остаток времени мы провели в молчании либо в разговорах на отвлеченные темы, но по лицу Димы было понятно, что ум его трудится безостановочно с максимумом усилий.

– Спасибо за поездку, было полезно, надо продолжать такие выезды, – коротко обменявшись такими вот репликами в аэропорту

Москвы, мы разъехались по домам.

У каждого – своя игра

Еще более важной причиной имеющегося результата (рост в продажах всего 1 %) был общий настрой и отношение людей к работе – это сквозило во всех высказываниях, на всех совещаниях, встречах, в письмах и разговорах людей на рабочих местах.

Создавалось полное ощущение, что каждый отбывает срок, выраженный либо в часах рабочего дня, либо во времени проведения какого-нибудь совещания. Я вначале просто присутствовал на некоторых встречах – максимально контрпродуктивных по одной простой причине: никто не хотел брать на себя ответственность. Всех все устраивало. Маркетинг считал виноватым во всем продавцов, продавцы корили за плохую работу отдел поставок, отдел поставок переводил стрелки обратно на маркетинг, на плохую прогнозируемость продаж со стороны отдела трейд-маркетинга. Замкнутый круг – никто ни за что не отвечает, и при этом все вокруг виноваты, кроме «меня».

Типичные фразы:

- А что я могу сделать?
- У нас слабая организация отдела продаж.
- У нас маркетинг не принимает никаких решений, мы ничего не можем предпринять самостоятельно.
- Вы сначала добейтесь максимального качества дистрибуции, вот тогда и поговорим (маркетинг в отношении отдела продаж).
- Кто-нибудь может решить вопрос «серого» импорта?



Настроение
в команде



Моя хата с краю



Итог: пора засучить рукава

Пара прошедших месяцев дали мне представление о текущем состоянии дел, и вот каков был мой предварительный диагноз:

- *Организационная структура.* В целом налаженная система, но с очень сильно смещенным распределением функций в сторону КАМов в оптовой структуре. Региональная структура – номинальная, не отвечает за объем продаж.

- *Квалификация персонала.* Общение с людьми показало, что в целом квалификация персонала низкая.

- *Система тренингов/обучения.* Отсутствует как таковая. Тренинги проводятся от случая к случаю и без какой-либо системы.

- *Система продаж – «технология загрузки».* План продаж выполнялся четырьмя сотрудниками отдела оптовой дистрибуции, которые целыми днями сидели на телефоне и «впендюривали» товар дистрибьюторам, предлагая разнообразные скидки и акции. Система продаж выстроена не от дистрибьюторов. Региональные менеджеры (PCM) в структурообразовании не принимали участия и играли координационную и наблюдательную роль. КАМы в отделе оптовой дистрибуции вели речь с дистрибьюторами о том, сколько они купят, а не сколько продадут.

- *Внутрифункциональное взаимодействие (КАМ – PCM).* Отсутствует связь – функционально между людьми, которые «загружали» дистрибьюторов-КАМ, и теми, кто по идее должен был отвечать за продажу товара от дистрибьютора в торговлю (PCM), – словно две отдельные организации, работающие независимо друг от друга.

- *Принцип работы торгового представителя.* Отсутствует. Кто в лес, кто по дрова. Сколько торговых представителей, столько и принципов работы. Конкретных показателей результативности нет.

- *Командный дух.* Нет ощущения единой и сплоченной команды. Каждый сам за себя.

- *Стратегия работы отдела продаж.* Неочевидная и понятная лишь директору по продажам. Отсутствие четкого плана, доведенного до сведения всей организации.
- *Авторитарное управление.* Всё в руках одного человека. Минимум делегирования полномочий, ограниченность менеджеров в самостоятельном принятии решений.

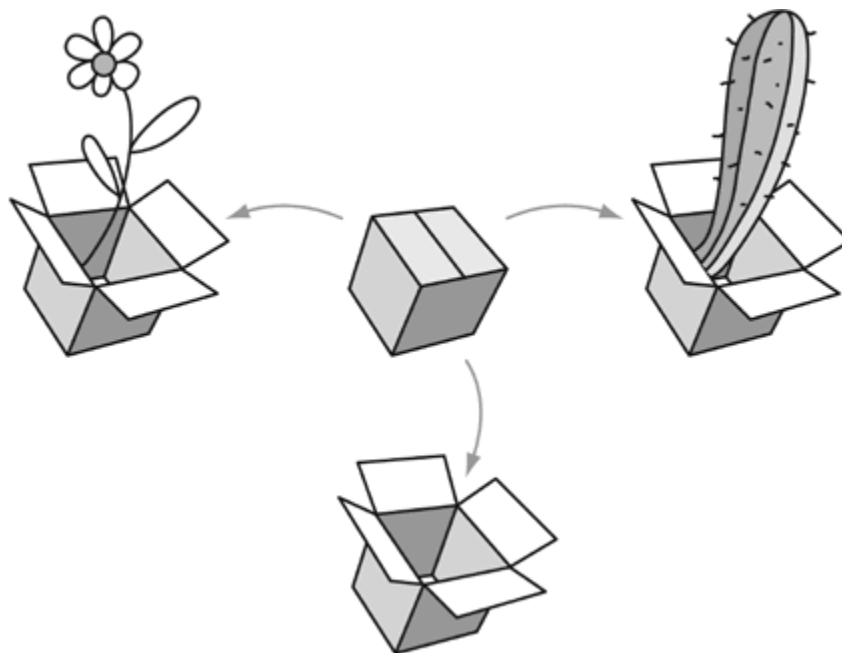
Владимир Герасичев:

Событие – интерпретация. Все события, которые происходят вокруг нас, сами по себе абсолютно нейтральны, и ни в одном событии нет какого-то заранее привнесенного смысла. Люди создают реальность и, основываясь на той реальности, которую они создают, на эту реальность реагируют. И люди думают, что «реальность, она такая, какая есть, и мое дело – это только отреагировать на то, что происходит извне, потому что именно реальность, или внешняя реальность, определяет мои действия, определяет мои поступки, определяет то, каким я стал в результате той реальности, в которой я живу». Это утверждение даже не ошибочное, а, я бы сказал, скорее лукавое утверждение, оно очень логичное, очень продуманное и тонкое, оно позволяет людям плыть по течению, списывая или перекладывая ответственность на обстоятельства и на внешние факторы, хотя мне кажется, что каждый создает свою реальность сам. Любое событие, которое происходит, я растолковываю, или интерпретирую, и мое толкование, интерпретация может отличаться от твоей, твоя интерпретация – от интерпретации твоего коллеги, который сидит за соседним столом. Так вот, событие и его интерпретация – это разные вещи. Если говорить более точно и копнуть глубже, то у нас вообще нет доступа к событиям. Все, что мы имеем, – это свою систему интерпретаций и моментальную интерпретацию,

которую мы выдаем под каждое событие, которое происходит с нами. Простой пример: скажем, натура, которую принято называть оптимистом, смотрит на вещи одним образом – он видит стакан наполовину полным, человек, называемый в народе пессимистом, видит стакан наполовину пустым, хотя они смотрят на один и тот же стакан, в котором находится вода, занимающая половину объема сосуда. Кто из них прав, не имеет никакого значения, но каждый получает свои выгоды из такого отношения к происходящему. И если мы позволим себе провести четкую грань между тем, что произошло, и тем, как я это воспринимаю, тем, как я это интерпретирую, у нас появляется доступ к тому, чтобы добавить новую интерпретацию к событию, которое произошло. Мы живем в мире привычных стереотипов и привычных интерпретаций, и те стереотипы, те интерпретации, которыми мы пользуемся каждый день, привели нас к тем результатам, которые мы имеем. Эйнштейн однажды сказал: «Наше мышление привело нас туда, где мы находимся сейчас. Если мы хотим попасть куда-то еще, нам необходимо мыслить по-другому». Я очень долго как тренер находился в понимании этой фразы как «давайте дадим людям какие-то другие интерпретации, и пусть они смотрят на вещи по-новому». Со временем я понял, что это не самое главное. Думаю, намного важнее осознать, какими интерпретациями я пользуюсь, почему я пользуюсь именно ими, какие выгоды они мне дают и какие возможности появятся у меня, если я начну смотреть на вещи по-другому. Будет ли толк, если предложить себе и другим снести вот этот набор интерпретаций и заменить на какой-нибудь модернизированный, ввести «новый стандарт интерпретирования»?

Зайдите в любой книжный магазин, вы увидите массу книг по бизнесу, и все они в основном написаны так, что автор хочет сказать нам, как именно надо интерпретировать, как именно

смотреть на вещи. Но, как мне кажется, намного ценнее и полезнее для каждого из нас будет осознать это самостоятельно. Имеет смысл разобраться, как обстоят дела именно сейчас, с каждым из нас в отдельности. Каждое событие я интерпретирую исходя из того, как мне это выгодно. Если я позволю себе осознать и честно посмотреть, почему я интерпретирую так, как я это делаю, и, может быть, заменить эту интерпретацию какой-то новой, но моей, уникальной, у меня появится доступ к новым горизонтам, к возможности действовать по-новому. Подводя итоги, замечу еще раз: то, что вызывает твою реакцию, не есть сама реальность. Твою реакцию вызывает твое восприятие реальности, и если ты можешь изменить свое восприятие реальности, значит, можешь изменить свою реакцию, а следовательно, и свои действия, ты можешь изменить свою жизнь. Итак, ключ к новым действиям, ключ к новым возможностям заложен в восприятии, в твоём восприятии того, что происходит вокруг, в твоём восприятии твоего начальника, твоей работы, твоих партнеров, продукции, которую вы продаете. До тех пор пока ты не взглянешь прямо на тот набор внутренних убеждений, «разговоров» и отношений, которые ты имеешь уже сейчас ко всему вышеперечисленному, ты не сможешь это изменить. Единственная возможность что-то изменить – это признать текущее положение дел. Поэтому мы призываем вас к тому, чтобы поэкспериментировать с этим, с теми интерпретациями, которые есть, с тем отношением, которое ты успел сформировать, с теми привычками, которые выработаны. Привычки смотреть на вещи, мыслить и действовать определенным образом привели тебя к тем результатам, которые есть сейчас в твоей жизни. И если хочешь добиться каких-то других результатов, почему бы не посмотреть на вещи по-новому?



Алексей Стрекозин. Прямая речь:

Я пришел в «Блондкопф» из табачных компаний, где все четко структурировано и иерархически строго. «Блондкопф» на тот период был молод и подвижен, с куда более гибкой структурой, и поэтому поначалу нас пробивало на творчество, но постепенно новизна сошла, напозла рутина. Привычное откладывание на потом и регулярные беседы с коллегами, друзьями и родственниками о том, что план на то и план, чтобы его недовыполнять, что «наверху» все с ума посходили, что от меня-то лично ничего не зависит, всячески содействовали «здоровому и крепкому сну». Марат (Валиулин. – *Прим. авт.*) пытался понемногу сдвигать меня в сторону более активного отношения к команде, чтобы я наконец перестал воспринимать все как данность и подошел к вопросу с позиции, позднее получившей знаменательное название авторской. Олега же поначалу я воспринимал исключительно как олимпийское

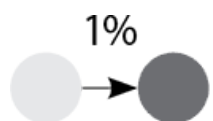
божество – ровно до той поры, когда он меня вызвал на «разбор полетов» в Москву.

Поскольку Олег уже к тому времени прошел первый курс открытого тренинга, разговор получился на разных языках, и в определенный момент тон беседы накалился до состояния без-пяти-минут-драка. Сейчас команда владеет этим языком в совершенстве, и это язык революции, которую пережил «Блондкопф».

Алексей Стрекозин

Позиция: региональный менеджер по продажам РСМ Юг. Ростов.

Личность, история: сильная личность. Сразу было видно – со «стержнем» человек. Слабо стартовал, видимо, контекст в организации был такой – не выпендривайся, делай всё как все, но тренинг сдвинул его очень сильно, и произошел мощный рывок вперед. Из середнячка с такой же командой и результатами Алексей превратился в яркого лидера. Поняв, что со «стариками» ему не по пути, создал отличную новую команду. Регион, за который он отвечал, непростой: Юг, а система дистрибуции там наиболее уязвима (демпинг, продажа на других территориях). Но, несмотря на все сложности, ему удалось в итоге показать один из самых лучших результатов среди регионов.



Рост продаж по сравнению с прошлым годом — 1%



Уровень знаний в организации — 4 из 10



Уровень навыков в организации — 2 из 10



Уровень отношения — 0 из 10

Чиним не сбавляя оборотов 2004 год

Три месяца я присматривался к ситуации, ездил «в поля», проводил долгие вечера в разговорах с людьми из отдела. Новый год проскочил незамеченным, дела в компании (пока что!) шли своим привычным чередом: народ мог только догадываться, какие планы я вынашиваю, аккумулируя наблюдения, результаты бесед с региональщиками, собственные соображения и идеи, которые призваны были перевернуть тут все с ног на голову! Ежедневник пух с каждым днем все больше и больше. Скоро стало понятно, что пора все это обнародовать, предъявить новым коллегам, посмотреть на их реакцию и начать действовать.

Да, самое большое поле для улучшения ситуации было в области оргструктуры. Проанализировав пошагово, что и как именно необходимо менять, я понял, что в одиночку не справлюсь. Особенно это касалось построения системы тренингов. Понимая, что подобной системы нет ни в каком виде, более того, нет понимания, как это сделать, я решил, что мне в команду нужен человек для работы с командой внутри нее самой. Немного провозившись с «продажей» этой идеи руководству, я сразу же кинулся на поиски такого человека. Позицию мы назвали «Менеджер по развитию отдела продаж» (на английском она звучала Sales Organization Development Manager).

Вот что сделало возможным внедрение этой позиции – описание того, что конкретно этот человек будет делать и за что отвечать.

Искали мы недолго и довольно продуктивно. Один парень мне запомнился больше других: во-первых, потому что он был длинноволос, а во-вторых, он сразу предложил перейти на «ты». Неожиданно, но сославшись на культуру общения на «ты» в той компании, из которой он пришел, предложил перенести этот

положительный опыт. Я был открыт, и после довольно продуктивного интервью и сделанной Андреем качественной презентации о том, что нужно делать и какие он видит первые шаги на новой работе, мы вместе с коллегой-кадровиком приняли решение его взять. Структурно эта задача, конечно, должна быть возложена на отдел кадров, но, учитывая размер организации, ее растущий штат и количество задач, которые необходимо решить, одним из первых, самых важных и ключевых шагов на пути к успеху было внедрение именно этой позиции. Ну и, конечно, немаловажную роль играет в этом сам человек: очень важно, чтобы он/она были из среды продаж, чтобы понимать, как все устроено в отделе и на какие рычаги предстоит давить.

Андрей Глыба

Позиция: *менеджер по развитию организации (с апреля 2004 года).*

Личность: *индивидуальность – именно так можно охарактеризовать Андрюху. Все в нем сугубо индивидуально. Начиная от длины его волос до методов его работы. Рубаша-парень, который поддержит, но только если попросят, не идет на конфликт. Никогда ни с кем не спорит. Создал систему тренингов в «Блондкопф» с нуля, внес очень большой вклад в команду. Главный организатор всех конференций отдела продаж, получает от этого огромное удовольствие. Придумал фестиваль «Платиновый Фердинанд» – феерический вечер на конференции отдела продаж в марте 2007 года в Египте. Трансформация заключалась в осознании «звездного имиджа», который заполнял много его пространства и мешал быть «ближе к народу». Полученная обратная связь в тренинге от коллег и от тренера серьезно «сдвинула» Андрея в сторону*

гораздо большей эффективности. В результате запустил еще ряд важных и ценных программ.

История: *это была первая позиция, которую я ввел, посчитав, что вначале мне нужен помощник в создании системы обучения и развития команды. На начальном этапе не было и намеков на создание суперкоманды – не хватало самых простых вещей, вроде системы и календаря тренингов и системы оценки профессионального уровня. Главными его задачами на начальном этапе были обозначены создание системы обучения для торговых представителей и «фокусикация всей страны» – проект по пересадке людей с отечественных авто на «форды-фокус». Сергей довольно рьяно взялся за работу, уже через два месяца пошли первые тренинги, а в 2005-м мы начали пересаживать людей на «форды».*

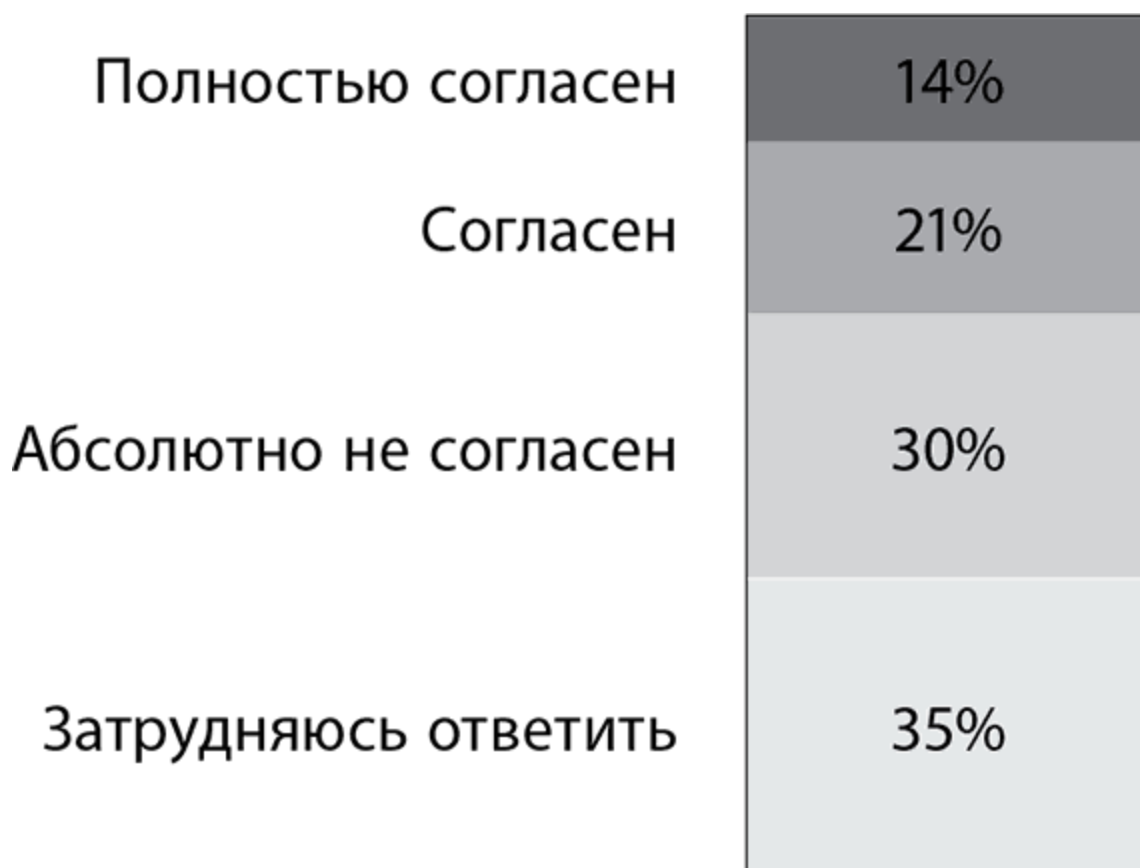
Первая моя встреча с Андреем на его новом рабочем месте произошла спустя три недели после собеседования, и мы приступили к внимательному обсуждению списка вопросов, которые ему предстояло решать в первую очередь. Всегда важно в самом начале определиться вместе с человеком, чего ты от него ждешь на этой работе, чтобы избежать лишней, неэффективной активности и дальнейшего взаимного разочарования. Меня научили такие сессии называть «Оценкой ожиданий», когда в дружелюбной манере менеджер рассказывает, чего он ждет от своего коллеги. Вот как выглядел мой список «ожиданий» от Андрея:

Понимание организации, структуры. Андрей пришел из другой компании, рынка и организации. Поэтому было крайне важно вначале потратить достаточно времени на понимание всех механизмов деятельности – как внутри компании, так и ее внешней деятельности. Я попросил его съездить и «в поля», и обязательно в регионы, чтобы почувствовать полностью, как живет наш

«организм», и увидеть другие области для улучшения, помимо тех, на которые я указываю сам.

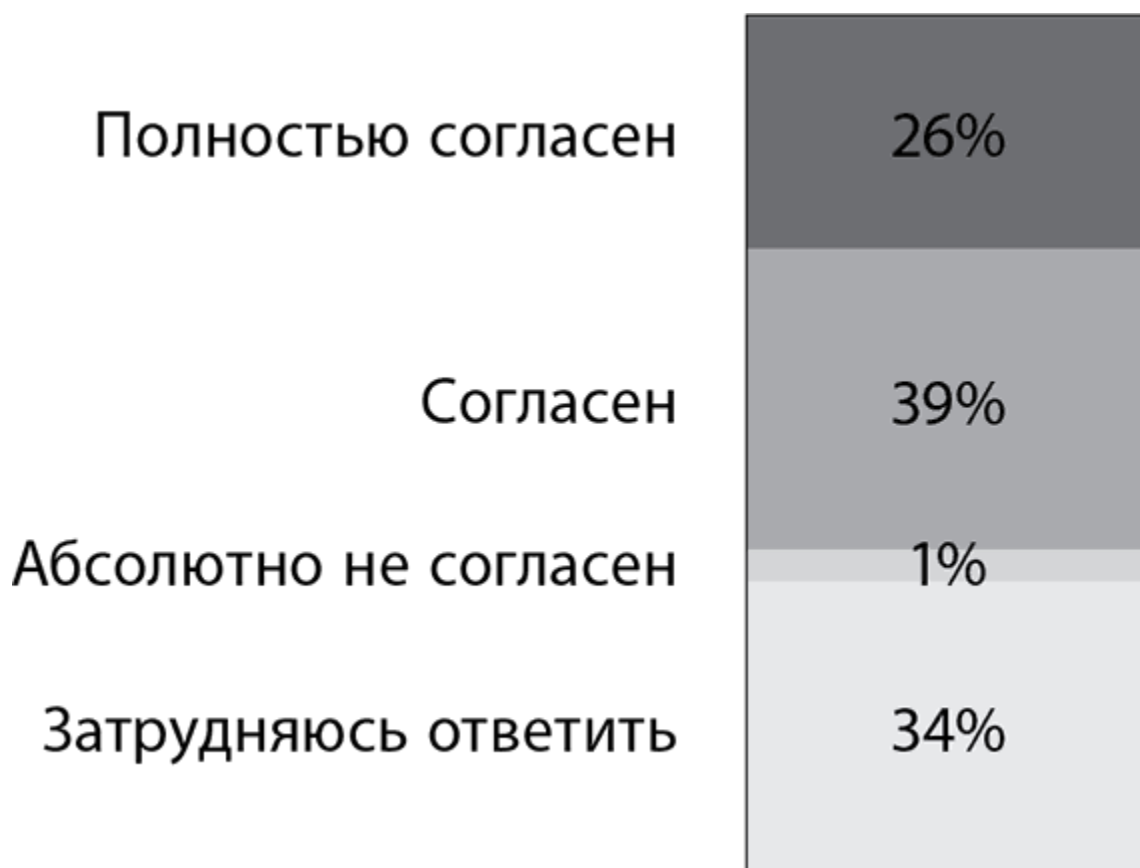
Исследование «духа организации». Проведение качественного исследования в отделе продаж. Учитывая, что не со всеми людьми возможно поговорить (80 менеджеров, разбросанных по всей стране, а Андрей один!), я хотел сделать первый «замер температуры» в отделе – что люди думают, чего им не хватает, что они хотели бы улучшить. У меня были кое-какие наработки похожих исследований мнений в организации, и я горел желанием опробовать эти методики в деле. Мне всегда представлялось делом первостепенной важности именно то, как и что люди думают о своем месте работы – мне важно всегда быть в курсе состояния настроения команды. Мы решили провести такой опрос: возможно, он даст нам еще несколько тем для размышления.

Вот некоторые результаты, которые довольно быстро очертили дополнительный пласт работы для нас и помогли лучше сфокусироваться на нашем пути:



Мой непосредственный руководитель постоянно пытается сократить объем моей работы за счет уменьшения количества второстепенных заданий.

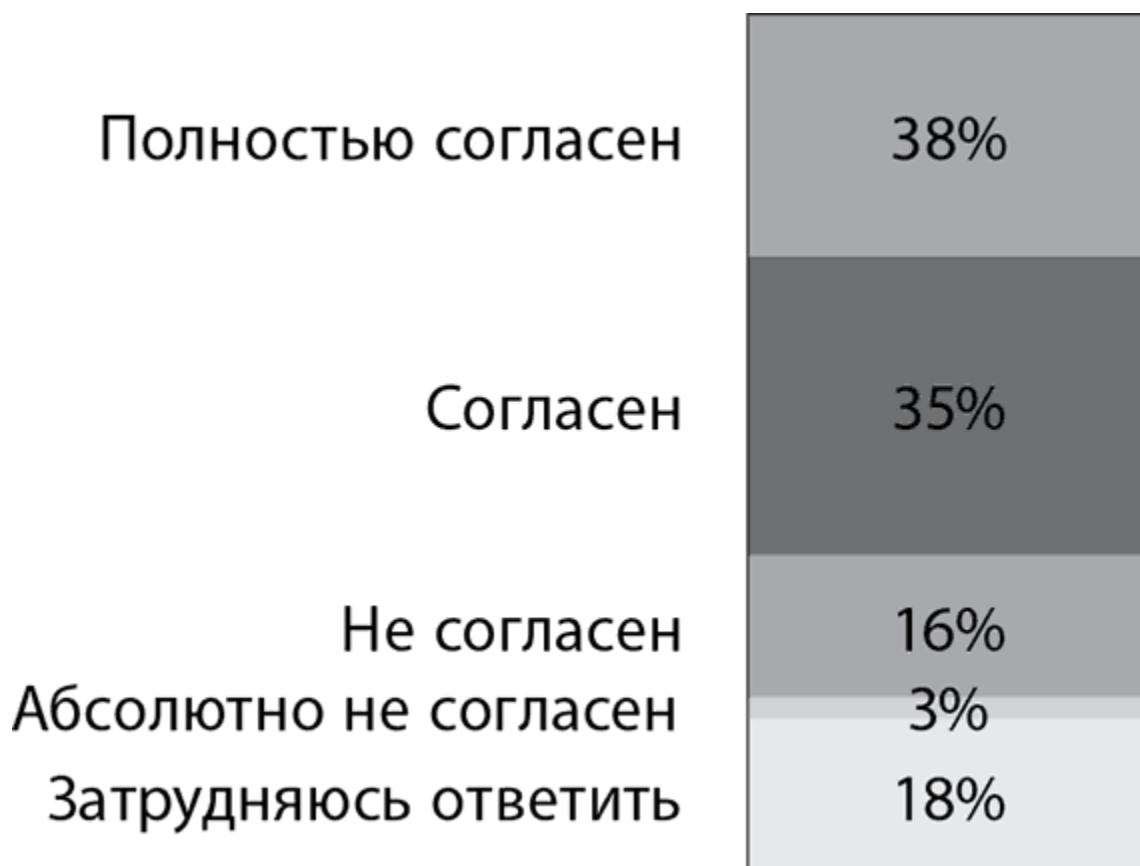
Еще одно подтверждение, что много есть лишней и ненужной работы и, видимо, нет четкой и понятной системы, кто и что делает. Наличие более 50 % несогласных или затруднившихся ответить свидетельствует о том, что людей перегружают в основном второстепенными делами («Наверняка отчетами», – тут же подумалось мне.)



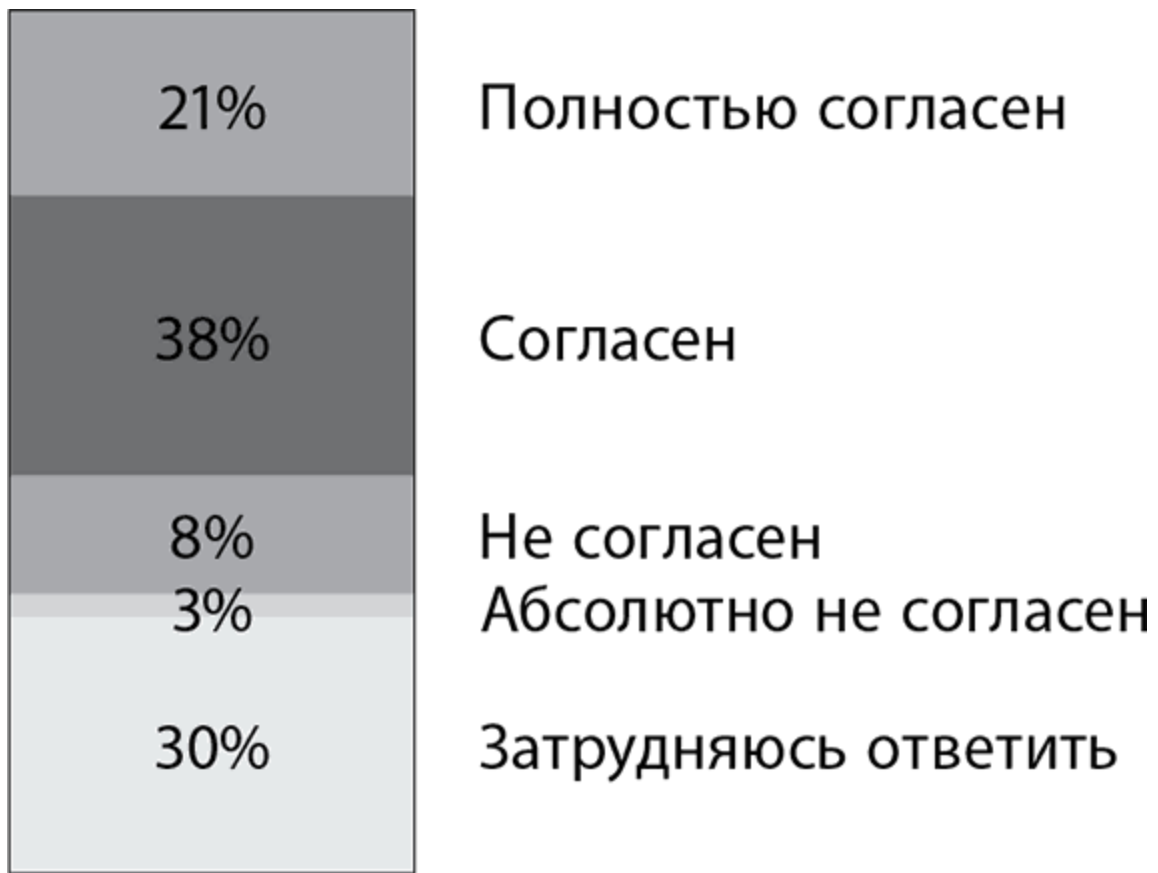
Мои способности, стиль работы и моя точка зрения высоко ценятся моим менеджером.

Да, вот оно: связка «менеджер – подчиненный» носит односторонний характер: я говорю, а ты слушаешь. Что не один раз было мною замечено в полях. И вот вам еще одно подтверждение.

В целом моя работа позволяет мне полностью реализоваться:

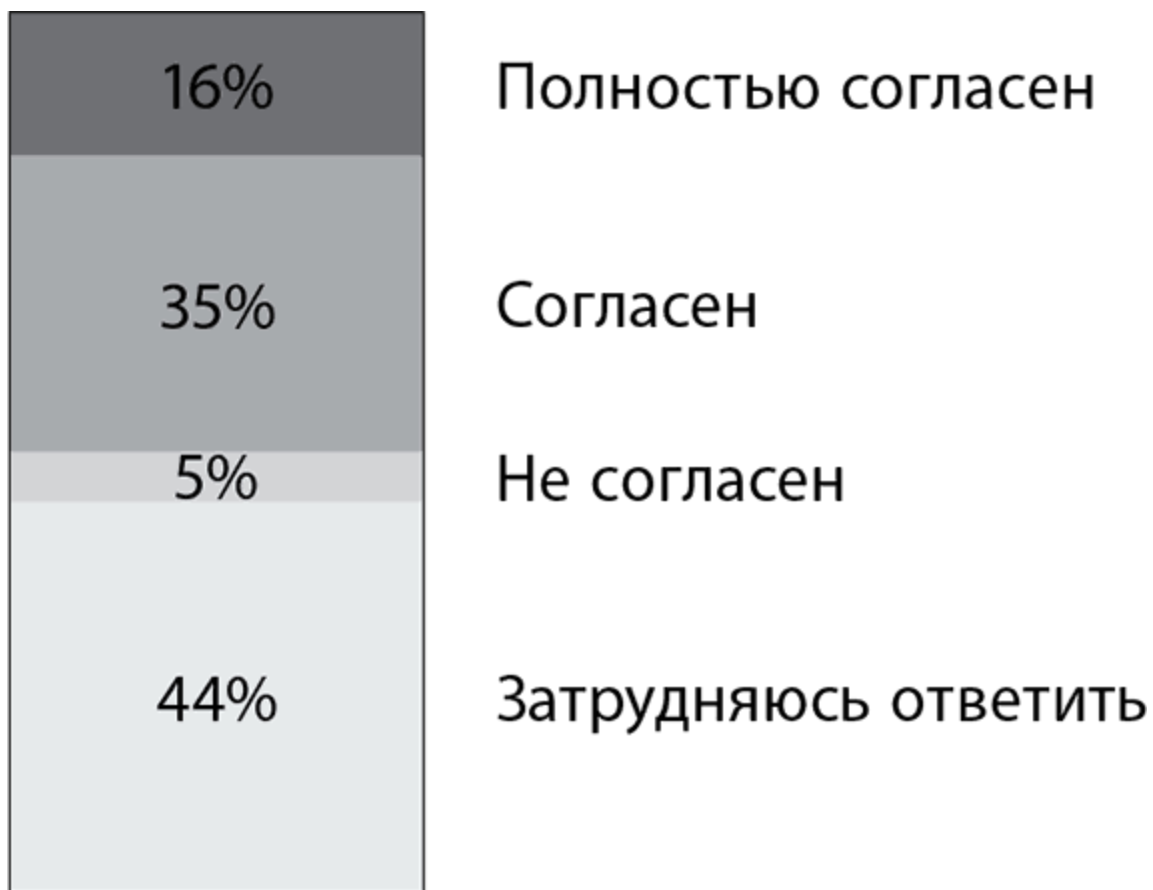


Мы поощряем работников, создающих инновационные идеи и подходы:



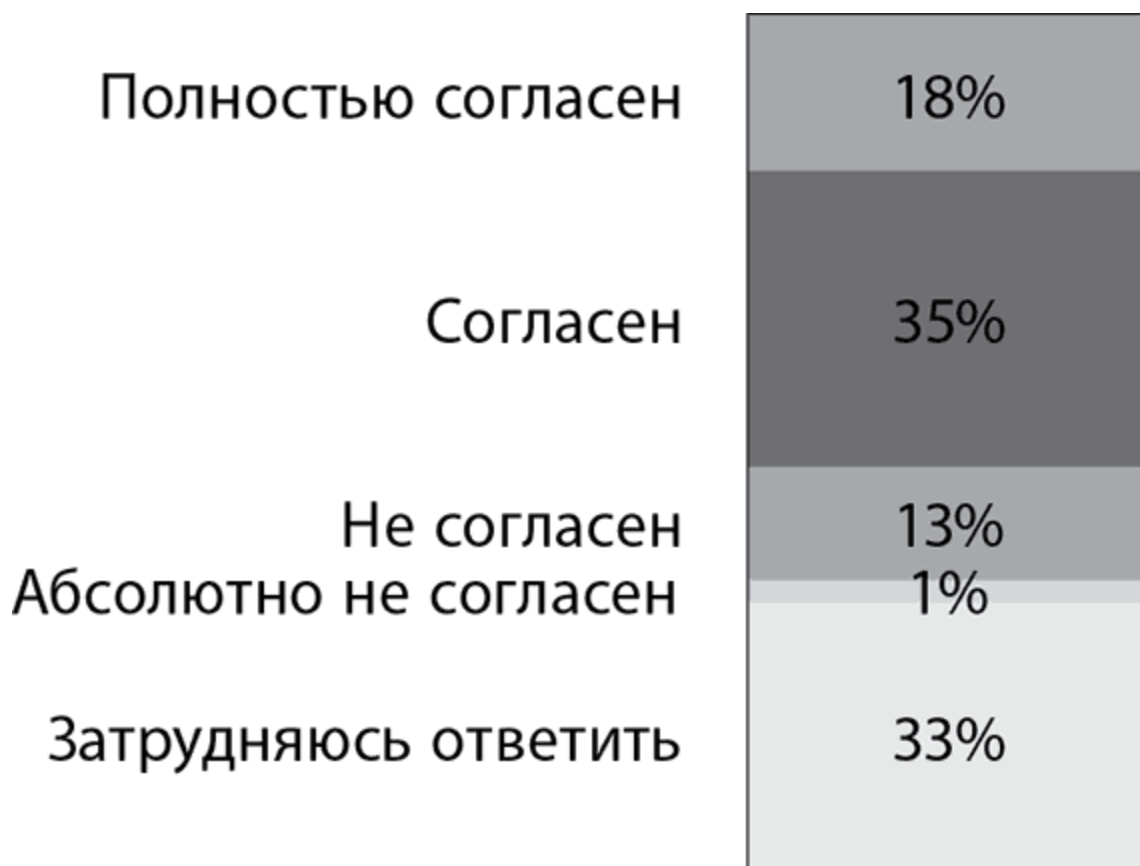
Не самая лучшая ситуация, когда люди не могут делать все, на что способны и к чему стремятся. Мне думалось, что это, конечно же, менеджерская проблема – отсутствие поощрения инициативы и использования возможностей людей на полную катушку. Хуже другое – когда люди не хотят реализовываться, а механически выполняют свою работу. С этим гораздо сложнее работать. Так что наш случай все еще подлежал реанимации.

Мой ЛМ^[5] доводит до сведения высшего руководства успехи своих подчиненных.

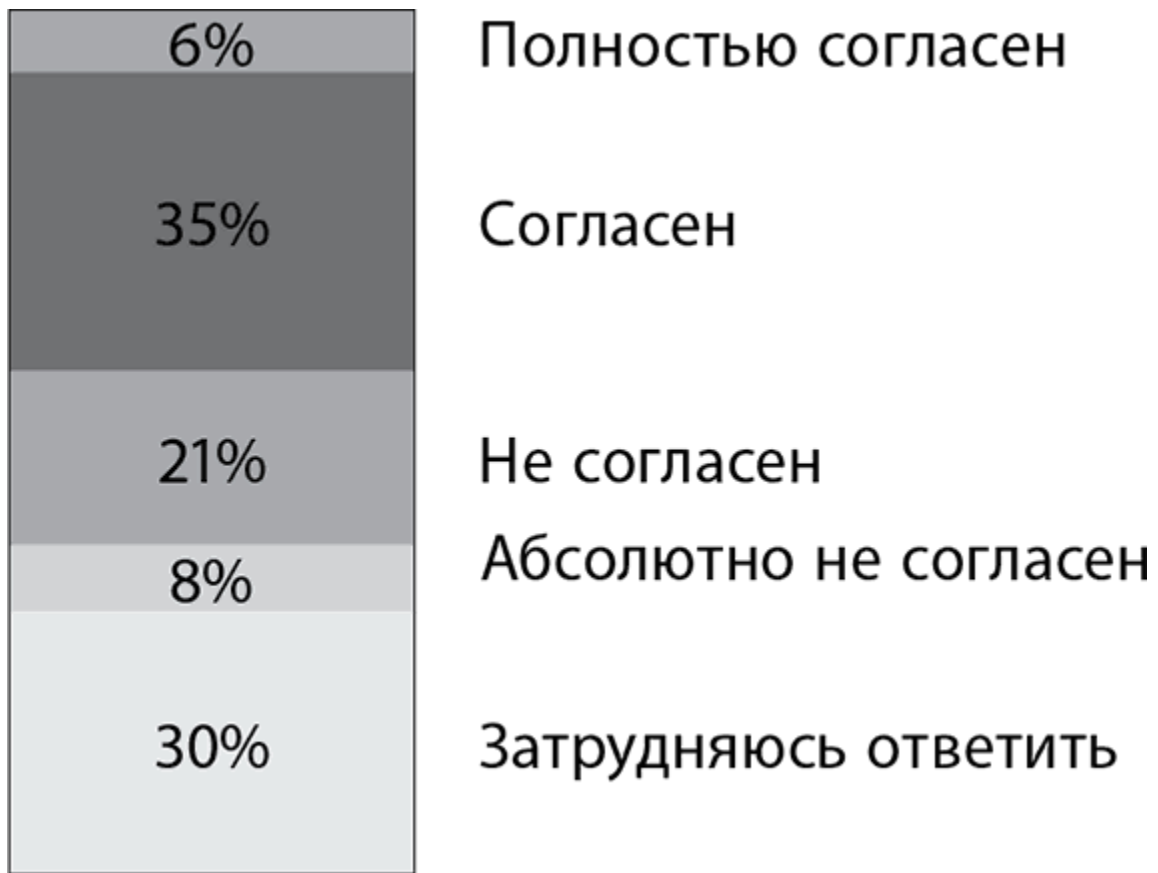


Тоже «менеджерский» недочет. Очень важная часть работы с людьми, мощнейший способ их мотивации – делиться успехами с руководством. Я действительно вначале не видел практически ни одного письма из регионов с указанием той или иной победы в той или иной области. Связь была односторонней – только на прием.

Я доволен предоставленными мне возможностями развития карьеры в компании «Блондкопф»:

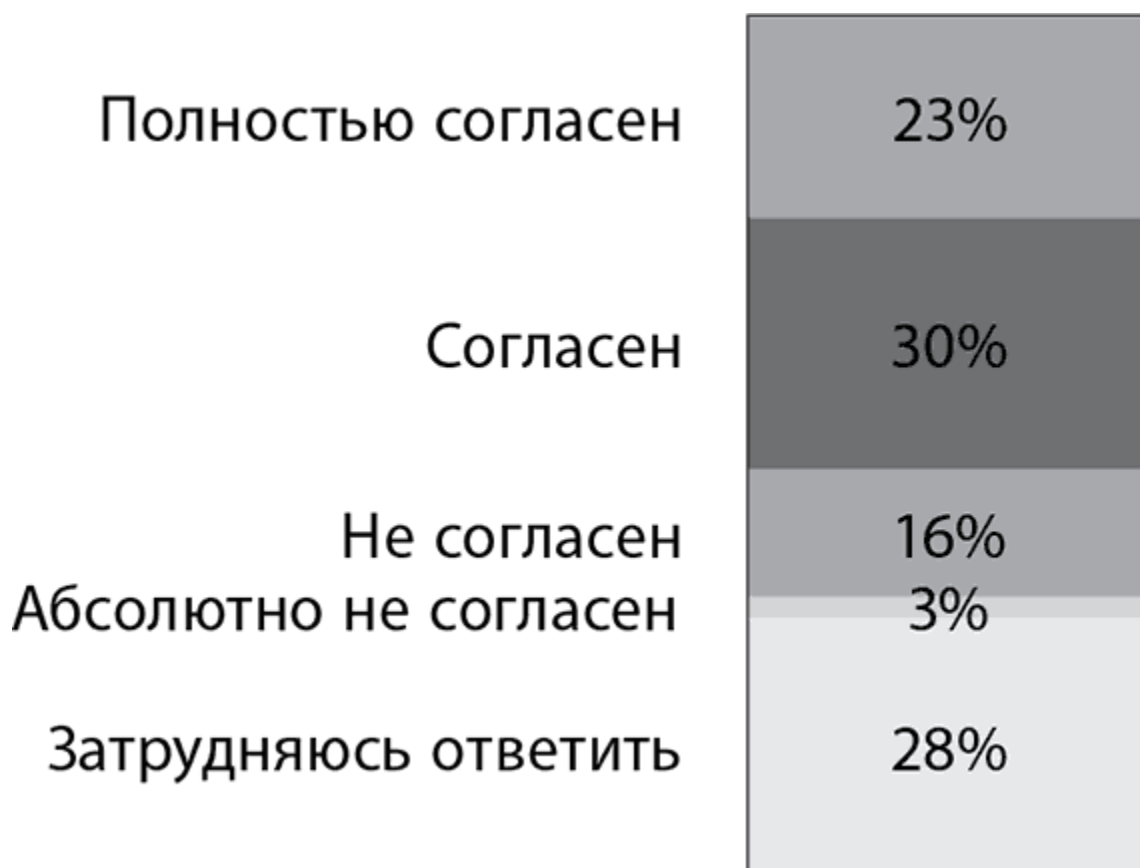


Мой ЛМ обсуждает со мной реальные возможности моего карьерного развития в «Блондкопф»:

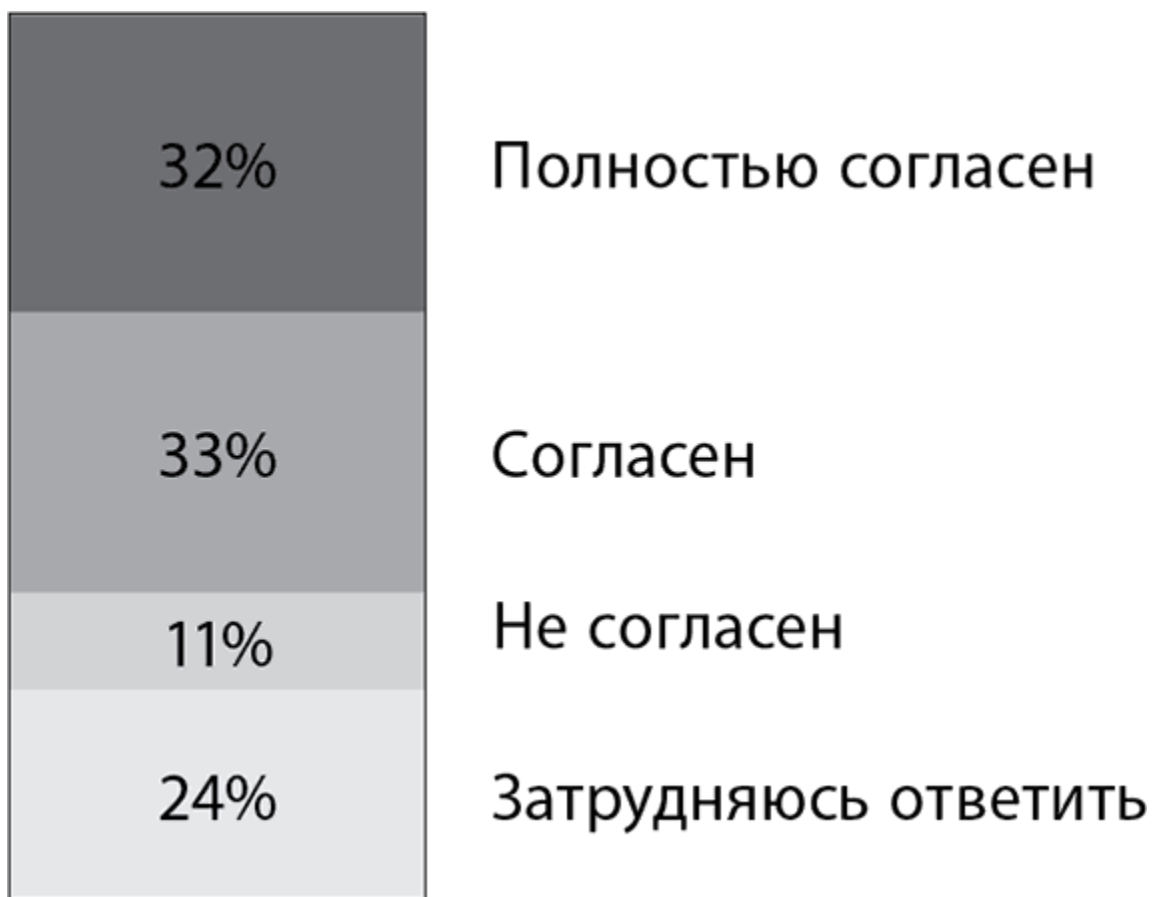


Честно говоря, сложно было ожидать другой картины: во-первых, карьерные перспективы мало кто вообще себе представлял, да и брали на работу на менеджерские позиции практически на 100 % людей извне. Крайне редко вакансии заполнялась кандидатом изнутри, «своим», это скорее было исключением из правил.

Мой ЛМ обсуждает со мной отдельные шаги, которые помогут мне добиться успеха в компании:

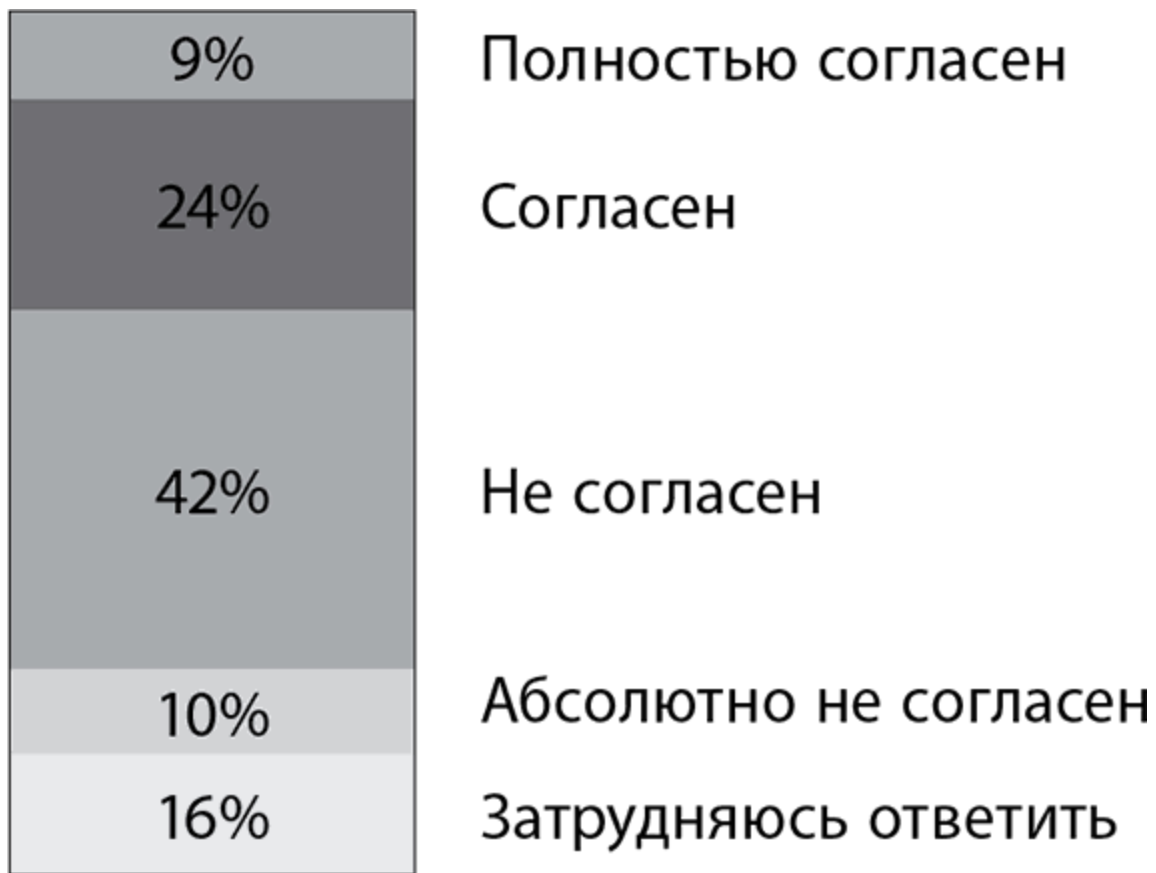


Мой ЛМ дает объективную оценку моих сильных и слабых сторон:



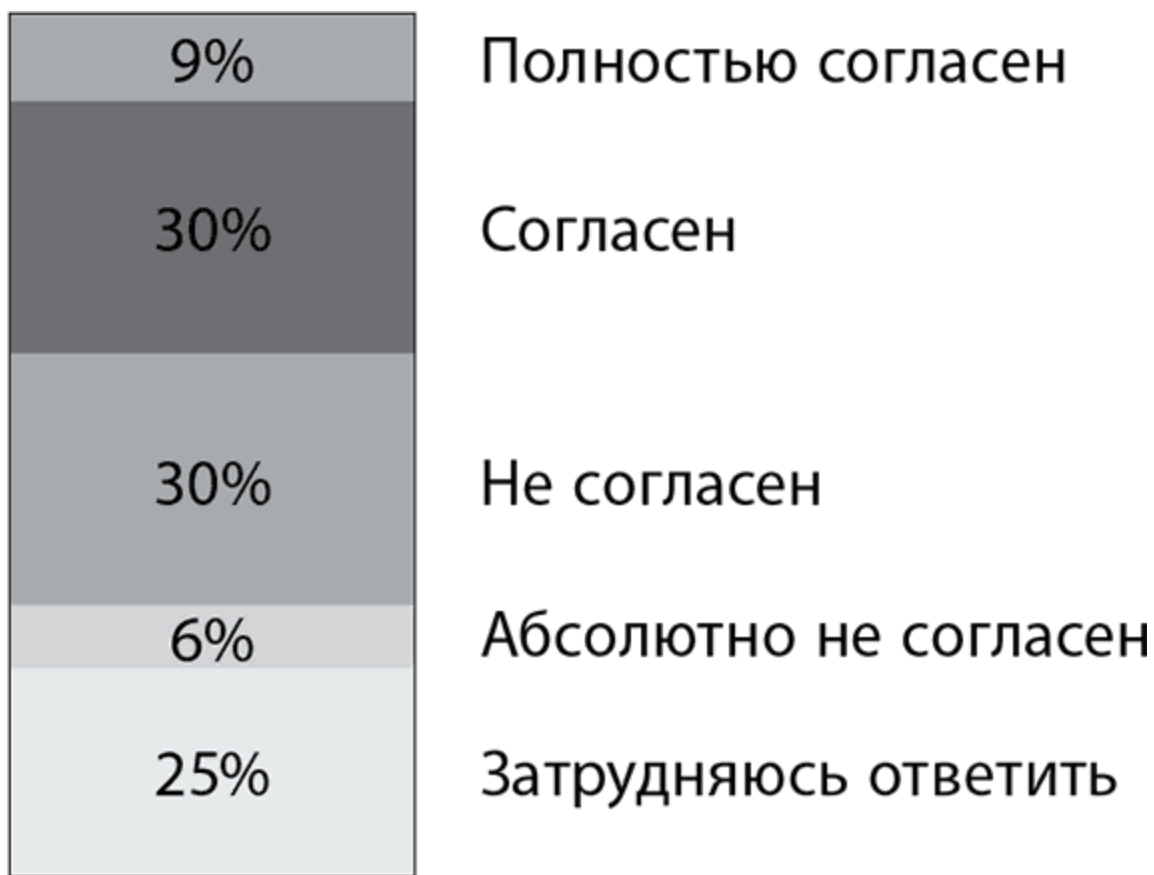
В отделе не была продумана система оценки работы персонала, что и показал наглядно этот опрос. В организацию предстояло внедрить крайне важный элемент – систему оценки работы людей на всех направлениях.

Я удовлетворен количеством тренингов, в которых я принял участие за последний один-два года.



Системы тренингов не существовало, а «согласными» или «полностью согласными», думаю, были несколько менеджеров из московского офиса. Остальная часть команды не была охвачена никак.

Принимая во внимание рыночные условия, я считаю, что моя работа оплачивается достойно.



60 % людей не были довольны зарплатой. Понятно, что денег народу, как правило, хочется больше, чем он имеет, но все же, на мой взгляд, 60 % недовольных – это перебор. И этим, ясное дело, необходимо было заняться, но тут Андрею было не справиться – надо анализировать рынок и понимать, объективно ли мы мало платим.

Цели, сформулированные в результате анализа

- *Повышение уровня компетенции в организации.* Тренинги и развитие. Это первое, что надо было сделать, как говорится, «вчера». Людей необходимо учить, уровень в организации довольно низкий, и винить, кроме как самих себя, нам было некого. Мы проговорили, что тренинги нужно делать не точечными, а системными. Система должна быть понятной, простой и отвечающей нашим нуждам, покрывать все уровни в организации, от торговых представителей до руководителей отделов.

- *Система карьерного развития («карьерный гид», «лучшие люди»).* В организации отсутствовала как таковая система карьерного развития. Никто не знал, кем он может стать, какую позицию занять и что для этого нужно сделать. Более того, такого запроса даже практически и не поступало ни от кого. 99 % всех вакансий заполнялось внешними людьми, пришедшими из других компаний. Я видел в этом большую проблему. Организация должна уметь самогенерироваться – то есть «производить» свои кадры самостоятельно; в связи с ростом, расширением бизнеса появляется все больше и больше потребностей в менеджерах. Я считал, что 95–99 % менеджерских вакансий могли быть закрыты своими же людьми. Для этого необходимо построить систему, которая будет давать возможность людям расти и развиваться.

- *Внедрение системы оценки работы.* Еще одна грань успешной и развивающейся организации – система оценки, оценки результатов работы. Для того чтобы человек развивался, ему необходимо давать обратную связь – в нашем случае менеджеру по прошествии года, да, впрочем, любому сотруднику, важно поговорить со своим подчиненным и оценить, как он сработал, что получилось, а что нет; в чем человек преуспел, что является его сильными сторонами, а что необходимо улучшать. И эту затею непросто осуществить, не имея системы координат – определенных

оценочных критериев навыков, компетенций. Очень серьезная и большая работа, которая должна была всего лишь зародиться в первый год и превратиться во что-то рабочее уже в 2005 году.

- *Проект «сФокусируйся!»*. Это очень серьезный проект. Люди в отделе продаж должны ездить на автомобилях. Для них это такой же инструмент, как для бухгалтера – калькулятор. Отдел продаж постоянно находится «в полях», у заказчиков – люди постоянно передвигаются. В компании на момент моего прихода было три уровня сотрудников и, соответственно, три способа автообеспечения:

1. Групп-менеджеры (мои непосредственные подчиненные) – на «фордах-фокус».

2. КАМы, РСМы (менеджеры) – на «ладах».

3. Торговые представители – на своих машинах, а компания компенсировала им расходы по использованию их автотранспорта.

Я не мог себе представить успешного торгового представителя, приезжающего на важнейшие переговоры на пятнадцатилетней давности машине, или РСМа, беседующего с дистрибьютором о годовом контракте и застрявшего на дороге из-за поломки его «лады». Я поставил нам с Андреем задачу в двухлетний срок пересадить всех сотрудников на приличные автомобили. Мне более чем хватало внутренней уверенности, что это осуществимо, но важно было правильно представить этот проект.

Во-первых, «форд» лучше/экономичнее «лады». Во-вторых, машины нужны всем, включая торговых представителей.

С большими боями мы задвинули эту идею руководству и с великой радостью донесли до команды. Народ пришел в восторг, и данное решение нашло очень серьезный резонанс в умах и сознании команды. Все было просто счастливы! Особенно я, конечно же.

- *Создание системы признания и поощрения*. Важным элементом создания особого духа в организации являются нематериальные

вознаграждения – и я попросил Андрея подумать о разработке системы признания и поощрения лучших сотрудников в каждом подразделении и последующем награждении на ежегодных конференциях.

- *Разработка стратегического плана действий функции/подраздела.* В целом, учитывая новизну направления, нужно было составить стратегический план действия в области организационного развития и не забыть ни одну деталь из того, что мы обсуждали. Было видно, что Андрею понравился объем, а главное – масштаб работ, и он рьяно взялся за их воплощение в жизнь.

Андрей Глыба. Прямая речь:

Как все начиналось для меня

История взаимоотношений в «Блондкопф» началась со звонка «охотника за головами», вернее «охотницы», в декабре 2003 года. Милым голосом она поинтересовалась, а не ищу ли я чего-то нового по работе, может быть, мне наскучило работать на прежнем месте, и она готова встретиться, чтобы поговорить о должности «менеджер по развитию организации» в «одной из крупных западных компаний». Через несколько дней мы мило беседовали в одном из многочисленных офисов на Тверской, где в общих словах мне обрисовали, чем надо будет заниматься в предлагаемой должности. На традиционный вопрос «интересно?» я ответил «да, интересно», хотя мало еще понимал, чем придется заниматься в недалеком будущем. Через две недели мне назначили собеседование с менеджером по персоналу «Блондкопф». Тогда я впервые пересек порог здания, в котором мне еще предстояло понять и пережить столько эмоций и ощущений.

В назначенный день и час я сидел в одной из переговорных, знакомился, так сказать, с обстановкой вместе с тем самым менеджером по персоналу. Оказалось, что проблем (нет, не так – областей для развития!) больше, чем можно себе было предположить: машина набора персонала работала на полную мощность, люди менялись один за другим. Причем набирали на любую должность, начиная от торгового представителя и заканчивая менеджерами по продажам. Сам факт моего найма уже являлся доказательством того, что система карьерного роста в компании не работает, так как гораздо эффективнее было бы взять менеджера по развитию организации отдела продаж изнутри. Еще один факт: системы обучения не было. Никакой. Ну, то есть совсем не было. Иногда проводились какие-то тренинги, но происходило это от случая к случаю и для всех сразу. В общем, не самая обычная ситуация для одной из крупнейших западных компаний. «Что вы думаете по этому поводу?» – мило спросила меня менеджер по персоналу. «Полная ж...» – подумал я, но вслух сказал: «Ну что ж, есть где поработать, и вот мои предложения...» Час беседы пролетел в разговорах, во время которых моя собеседница не давала никак и ничем понять, нравятся ли они ей или нет.

Коротко: на первой встрече мне дали понять текущее положение дел и предложили сделать презентацию через две недели перед «директором по продажам г-ном Синякиным». Та же самая «охотница за головами» предупредила меня, что а) г-н Синякин – звезда, б) он пришел в «Блондкопф» не так давно из М&Б, в) именно он является инициатором всех перемен, которые уже происходят или будут происходить в «Блондкопф». Тем интереснее! В назначенный день и час я сидел в приемной и ждал «экзаменаторов». А вот и Синякин – молодой парень с низким голосом и внимательным взглядом из-под густых бровей. Вторым экзаменатором была теперь уже знакомая мне менеджер по персоналу, которая сменила тактику. Или мне

показалось, что сменила. Но у меня было ощущение, что она была на моей стороне в этой встрече и «продавала» меня г-ну Синякину. Полчаса презентации, вопросы-ответы, ваши ожидания по зарплате и пакету, спасибо, мы вам позвоним. ОК, позвоните, как будет время. Потом была встреча с генеральным директором, и вскоре я уехал по работе в Новосибирск, где меня и застал звонок, сообщивший о том, что я принят на работу и хорошо бы приехать и подписать договор о найме. Через два месяца (это время ушло на передачу дел и недельный отпуск) я приступил к работе в новой должности в новой для себя компании. Теория становилась практикой, необходимо было переходить к конкретным делам в развитии организации. Что ж, приступим...

Система тренингов – как она создавалась, первый вариант и дальнейшая эволюция

Это была наиболее простая и понятная часть из всего, что надо было сделать в «Блондкопф». Тем более что никакой системы до этого не было и можно было создать все, что нужно для развития профессиональных компетенций людей из отдела продаж, с нуля. После определения списка этих самых компетенций и целевых групп началась работа по созданию тренингов. Кроме того, надо было найти тренеров, которые подходили бы нам по человеческим и профессиональным качествам (та еще работа, иногда руки просто опускались от отчаяния). Однако все разрешилось успешно, были созданы и программы, и тренеры нашли, и в июле 2004 года провели первый тренинг «Навыки продаж-1» из зарождавшейся системы обучения. Некоторые моменты, связанные с его проведением, сейчас воспринимаются с улыбкой: на тренинге хотели присутствовать все сразу, и никакие аргументы по поводу того, что эффективнее обучаться в группе на 12 человек, не работали. Были обиды (почему его/ее пригласили, а меня

нет), угрозы (вы меня не обучаете, как я могу после этого продавать) и пр. Мне было важно провести первый тренинг до конференции отдела продаж, рассказ о которой будет позже. Ощущения очень необычные – я понимал, что вот оно, заработало на новом месте просто из ничего. Не было тренингов, а теперь есть. Круто! Шло время, и через полгода в нашей системе было уже семь программ, каждый сотрудник прошел минимум по тренингу. Приглашение на тренинги стало обычным делом, люди приезжали в Москву, чтобы научиться навыкам продаж, переговорам и пр. Обучение в компании набирало ход. В дальнейшем мы распространили свою систему обучения и на компании-дистрибьюторы.

Эволюция системы. Революции – нет, эволюции – да

«Запуганный все-таки народ», – подумал я, когда в очередной раз мне кто-то сказал, что «только не надо делать резких шагов и выдумывать всякие тут революции. У нас здесь все по-другому, и не надо резких движений». Сначала мне об этом сказал Маттеус Хортиц чуть ли не в первую нашу с ним встречу, потом Доминика несколько раз повторила и еще не раз передала через Хортица: «Только скажи Олегу, чтобы не устраивал переворотов».

«Но как тут не делать резких движений?» – всегда задавал я себе один и тот же вопрос. Тут ведь столько всего надо переделывать и перестраивать...

С другой стороны, зачем мне это сопротивление, думал я. Ни к чему. Ведь, по сути дела, самая важная вещь – это то, что ты сделаешь, а не то, как ты это назовешь. Нарисовав слово «революция», я кручу его и верчу, пытаюсь понять, как еще можно это все обозвать, и вдруг вижу, что, поменяв всего пару букв, можно получить совершенно безобидное слово «эволюция», которая сразу же расслабляет руководство и придает всем моим действиям позитивный оттенок.

Осталось только соответствующим образом все представить Доминике и Хортицу. Как раз намечается ее визит в середине февраля, и я сразу начинаю готовиться.

А эволюционировать есть чему. Это касается в первую очередь системы дистрибуции, а во вторую – отдела продаж.

Преобразования в дистрибьюторской модели заключались в тот момент в создании выделенных подразделов внутри отдела продаж – переключение всего внимания (фокуса) с продаж от дистрибьюторов на торговлю.

Олег Синякин. Прямая речь:

Господин Хортиц – это чуть ли не первое, что я услышал в общении с топ-менеджерами из компании, и мне немного резануло слух, но именно так и обращались к этому человеку. Раздражение прошло сразу после первой встречи. Еще на интервью господин Хортиц мне активно понравился своей открытостью, харизматичностью и верой в команду. Именно он тогда мне и сказал, что является приверженцем командной работы и всегда делает так, чтобы все оставались довольны и не было никаких конфликтов.

Маттеус Бронислав Хортиц – человек с очень интересной судьбой: хорват по происхождению, имеющий австралийское гражданство (прожил там 10 лет), но бóльшую часть жизни провел в Германии, сначала работая в фармацевтической компании, а затем перейдя в «Блондкопф». В 2006 году ему исполнилось 62, и в том же году у него родилась двойня (всего у него шесть детей, старшему – 32). Человек феноменальной судьбы и очень яркой жизни. Энтузиаст и жизнелюб, всегда умеющий и хорошо поработать, и хорошо отдохнуть.

В 1994 году ему предложили поехать в Россию, и он практически сразу согласился. Собственно, он был отцом всего бизнеса «Блондкопф» в России, именно ему принадлежит этап становления компании с двух-трех человек до мощного бизнеса с несколькими сотнями сотрудников.

Важнейшим его качеством как руководителя была ориентация на людей. Менеджеры, на мой взгляд, делятся на «народоцентрированных» (ориентированных на людей) и «бизнесцентрированных» (ориентированных в первую очередь на бизнес), и из этих двух мне всегда импонировали «народоцентрики»; к этому типу менеджеров я склонен относить и себя.

Все те перемены, которые я произвел в компании, не могли состояться без поддержки этого человека. Маттеус дал мне беспрецедентный уровень свободы в обмен на... результат! Он поверил в меня и в мои преобразования и всегда стоял на моей стороне. Не всегда все, что я хотел сотворить, воспринималось легко и спокойно: иногда предлагаемое нововведение вызывало сопротивление (у штаб-квартиры, коллег в других отделах), но Маттеус, выслушав меня, всегда оказывал необходимую поддержку. Мне кажется, идеальный руководитель должен демонстрировать именно такой подход к людям и своей команде. Он (Маттеус) мне всегда говорил:

– Олег, до тех пор, пока есть результат, я не буду вмешиваться в вашу работу. Вы находитесь на фронте (так он называл отдел продаж), и вам виднее, что и как делать. Я хочу только, чтобы вы могли объяснить, зачем вы предпринимаете те или иные шаги, но можете всегда рассчитывать на мою поддержку.

И я всегда ее получал. Имел абсолютный карт-бланш и делал то, что считал нужным. Мне кажется, это важнейшая составляющая успеха в «Блондкопф». Не имея такого уровня свободы, вряд ли я провел бы столько преобразований и вряд ли проработал бы долго в компании. Именно за практикой, за свободой действий я и приходил в «Блондкопф».

Доминика Пальмиро

Позиция: вице-президент компании.

Личность: если можно представить все лучшее менеджерские качества, соединенные в одном человеке, то для меня это была Доминика. Исключительно талантливый лидер, который отвечал в компании за полмира, в том числе за российское

подразделение.

История: первая встреча. Первые упоминания о Пальмиро были озвучены аж на первом собеседовании; мне было сказано:

– Второй этап собеседования будет проходить с вице-президентом Доминикой Пальмиро.

Помню, что тогда не придавал никакого значения этому факту – будет и будет. Но как только приступил к работе (так и не встретившись с ней до того), стал слышать это имя все чаще. «Надо позвонить Доминике, рассказать про план...», «Надо будет отправить ей отчет...», «Доминика просила дать ей прогноз до конца года...» и т. д. Когда я услышал, что она приезжает, интерес уже был подогрет самым серьезным образом.

Громкий голос, раздавшийся в коридоре за стенкой, и немедленно воспоследовавшая общая суэта подсказали мне, что вот она, встреча с легендой. После традиционной часовой встречи с генеральным пригласили и меня. Сказать, что этот человек наделен харизмой, – значит не сказать ничего. ФЕНОМЕНАЛЬНАЯ харизма, сплав энергии, воли, какой-то необъяснимой внутренней силы, которую чувствуешь с первой минуты общения с Доминикой, и, конечно, ее открытая улыбка делают общение ни с чем не сравнимым переживанием.

– Я много слышала о тебе, – начала она. – Перешел из М&Б, почему?

– Мне стало неинтересно там, и я подумал, что смогу решать новые и более объемные задачи, – ответил я, привыкший за месяц отвечать на подобного рода вопросы.

– Маттеус сказал, ты подойдешь нам и добьешься успеха. Я верю ему, у него отличное чутье на людей, но знай, что я очень многого ожидаю от тебя, – хитро улыбнувшись, добавила Доминика.

– Я готов, вот увидите, все получится, – уверенно ответил я.

– Да, и вот еще: не надо здесь строить М&Б-овскую систему, мы привыкли здесь работать по-другому, сам увидишь. У нас нет таких денег, мы работает совсем иным образом, и тебе необходимо будет адаптироваться к нашей системе, – заметила она.

– Да, я понимаю, я уже увидел, что тут работают по-другому, – парировал я. – Я не собираюсь копировать с М&Б, но все же думаю, что необходимы определенные изменения...

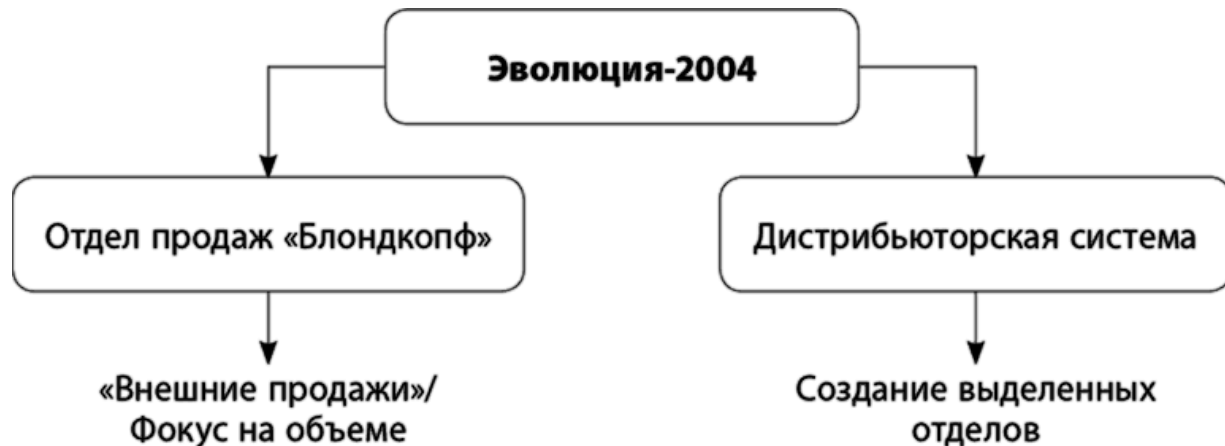
– Только, пожалуйста, не надо революций! – воскликнула она. – Нам не хотелось бы резких изменений.

– Не переживайте, революций не будет, – ответил я. – Все будет мирно и системно.

– Отлично, – улыбнувшись, сказала она и предложила поучаствовать в общей встрече с главами других отделов – маркетинга, финансов, отдела кадров и финансового контроля. Я взглянул на часы, было около половины восьмого вечера. «Ничего себе», – подумал я и тут же вспомнил, как мне говорили, что приезд Доминики – это отдельная глава в жизни компании и время, пока Доминика здесь, перестает иметь хоть какое-нибудь значение. Та первая встреча закончилась в одиннадцать, после чего мы все дружной толпой поехали в ресторан поужинать, где продолжили знакомство. Доминика усадила меня рядом с собой и весь ужин расспрашивала – кто я, откуда, мои планы, мои наблюдения за происходящим, в чем отличие нашей компании от моей предыдущей, по ходу рассказывая, как складывалась ее карьера и где она успела поработать за свою жизнь. Разговор сложился очень увлекательный, и по ходу его я понял, что именно Доминика является движущей силой жизни российского «Блондкопф». Я очень обрадовался, увидев, что с таким менеджером можно вести диалог и можно договариваться, а с учетом размаха перемен, которые я собирался произвести, возможность быть услышанным – самая необходимая и важная.

Доминике очень симпатизировало российское подразделение «Блондкопф», и она не раз признавала его своим любимым.

Вот такую презентацию я предложил Доминике и Хортицу:



По сути, с нее и началось эпохальное движение от ситуации 2003 года, когда продажи были, мягко говоря, не на самом лучшем уровне: увеличились всего на 1 %. Да, безусловно, фактор колебания валютных курсов сыграл свою роль (в тот год евро довольно сильно вырос по отношению к рублю), и это снизило прирост продаж. Тем не менее продажи, да и вся система находились в довольно плачевном состоянии.

Сейчас, оглядываясь на конец 2003 года, думаю, что ключевым фактором успеха было довольно быстрое определение болевых точек компании. Можно было долго разбираться, что и как работает неправильно, почему тот или иной процесс дает сбой, но мне удалось примерно за месяц сформулировать самые важные *первые* шаги для улучшения ситуации в долгосрочной перспективе. Понятно, что изменения предлагались довольно серьезные и они предполагали совершенно другой подход к работе почти 90 % людей в отделе, но необходимость реформы была настолько очевидной для меня, что я, ни секунды не мешкая, приступил к написанию первого плана. В общем, главное – ввязаться в драку, а там разберемся!

Эволюция отдела продаж

Я прекрасно понимал, что невозможно одним ударом перестроить весь отдел, и начал с самого простого – нашел способ сделать полевую организацию ответственной за продажи дистрибьюторов на местах – «внешних» продажах. («Внутренние» продажи – продажи дистрибьютору, за них отвечает КАМ; «внешние» продажи – дальнейшие продажи дистрибьютора магазинам и прочим заказчикам, за них отвечает РСМ.) Преобразования в отделе продаж выглядели следующим образом:

Отдел продаж – основная роль и задачи

Фокус *до*:

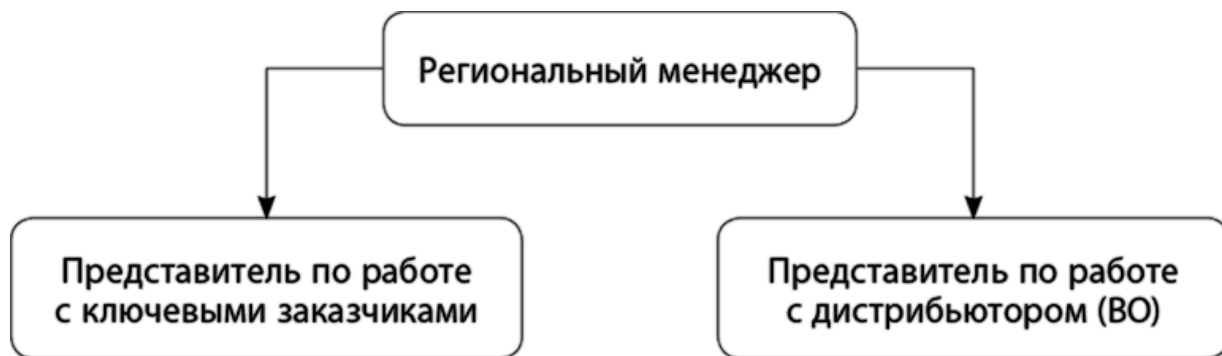
- Проверка дистрибуции.
- Поиск новых заказчиков.
- Переводные заказы.
- Иногда продажи.
- Проверка цен.

Фокус *сейчас*:

- ПРОДАЖИ!

Мы наконец-то решили превратить *проверяющую* организацию в *продающую*!

В каждом регионе у нас уже были РСМ и торговые представители. Учитывая ввод выделенных торговых представителей у дистрибьютора, мы разделили функцию нашего торгового представителя на две различные позиции.



Список приоритетов для этих членов команды теперь был таков:

Представитель по работе с ключевыми клиентами. Описание работы:

- Ответственность за объем продаж своей секции.
- Ответственность за прямое покрытие.
- Ключевые клиенты – разных форматов: оптовики, рынки, розничные магазины.

- Планирование и исполнение всех инициатив и запусков.

- Постоянный поиск дополнительного объема продаж.

Представитель по работе с дистрибьютором. Описание работы:

- Выделенные отделы дистрибьюторов.
- Контроль, тренинги и развитие выделенных отделов.
- Постановка целей по объему и дистрибуции.
- Полная ответственность за объем продаж через BO^[6].

Региональный менеджер. Описание работы:

- Общий контроль за регионом.
- Ответственность за объем продаж региона.
- Контроль и развитие дистрибьюторов.
- Управление торговыми представителями по работе с ключевыми клиентами и торговыми представителями по работе с дистрибьюторами.

- Планирование мероприятий по продвижению продукции.
- Взаимодействие с КАМ.

Таким образом, вводилась новая позиция и, что самое главное, появлялось новое и незнакомое слово для всей полевой организации – ***ответственность за продажи***.

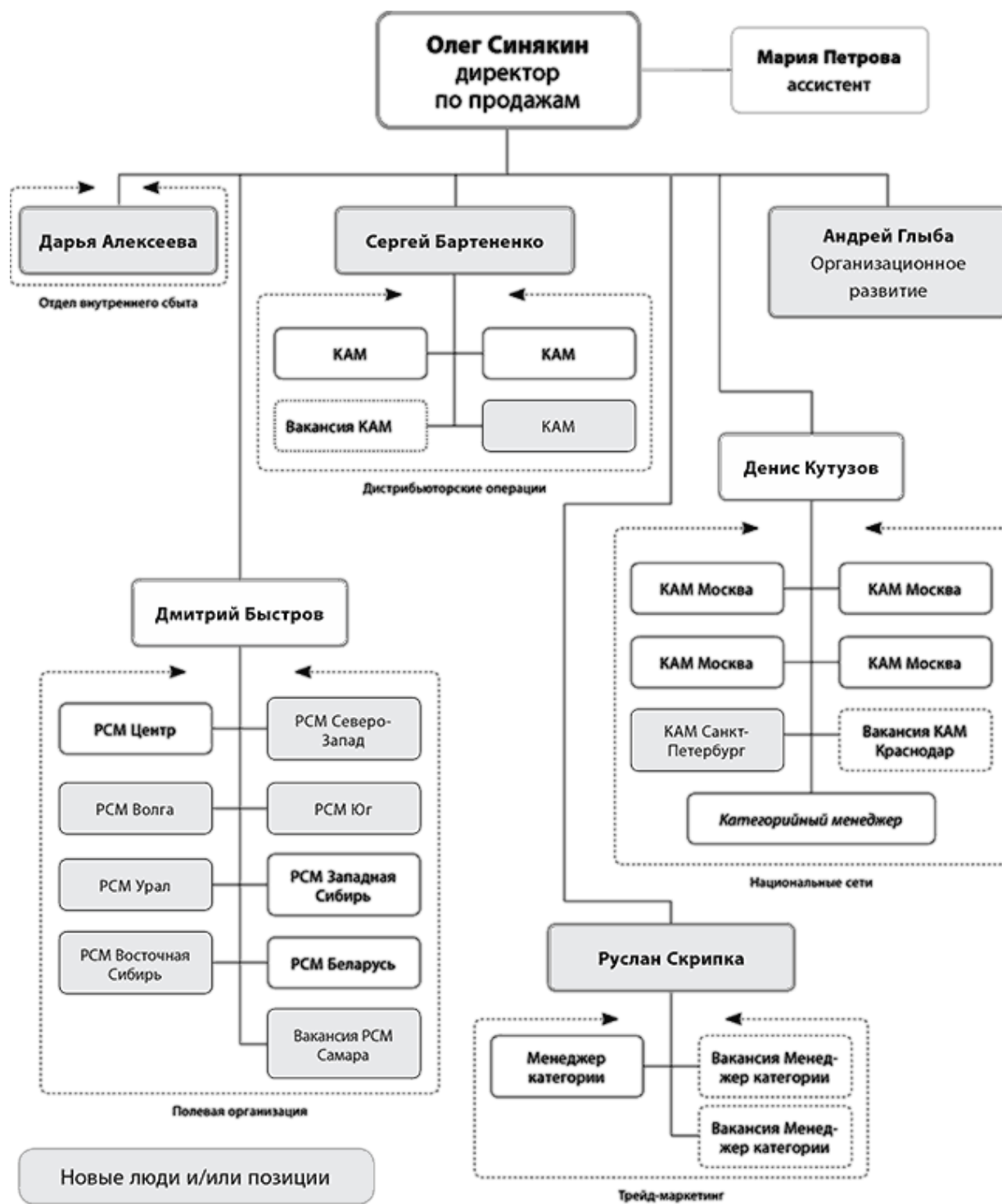
Не все были готовы эту ответственность на себя взять, и в 2004 году мы произвели самую существенную кадровую реформу – я поменял много людей; часть из них, поняв, что грядут не самые желательные для них перемены, ушли сами. 2004-й стал годом непрекращающихся интервью. Вначале было важно определить, кто остается, и такая возможность была дана всем. Я за полгода 2004-го познакомился лично с каждым ключевым менеджером, чтобы понять, будем мы дальше плыть вместе или нет. По некоторым было сразу понятно, что мы расстаемся, другие вполне могли перестроиться, а были некоторые (хоть и меньшинство), которые вызывали восхищение, и мы продолжали работать вместе.

С июля 2004 года мы начали встречаться с новыми кандидатами. Процесс принятия новых людей оказался крайне непростым. Часто у нас с Димой и Сергеем были диаметрально противоположные точки зрения (мы отсматривали кандидатов в основном в их отделы). Я в первую очередь обращал внимание не на профессиональные навыки – несмотря на всю важность этого критерия, не удовлетворявший ему кандидат и не мог оказаться на собеседовании (эту часть работы выполнял отдел по работе с персоналом), – а на то, каков был сам по себе человек: горели ли у него глаза, испытывает ли он прилив сил и эмоций, рассказывая про достигнутые им результаты, что им движет в делах. Ребята проверяли, насколько он успешен как менеджер, просили его/ее рассказать про успехи, про выдающиеся достижения, а я в этих примерах смотрел на другое. Мне важно было увидеть, вдохновляем ли кандидат, есть ли у него энергия и желание добиваться невозможного.

Помимо новых позиций и новых менеджеров, пришедших в команду, произошло еще много чего. Вновь пришедшие

менеджеры стали разбираться дальше внутри своих команд (торговые представители) и начали наведение порядка и в их рядах. Чтобы продемонстрировать всю значимость и масштаб преобразований, приведу следующий пример. На конференции в январе 2005 года я поприветствовал всех собравшихся (было около ста человек), сказал, что на этот раз с нами много новых людей, которые пришли в компанию в течение второй половины 2004 года, и попросил встать тех, кого не было на прошлой конференции, – встало человек 70... А я сел – от пережитого шока.

Таким образом, к концу года структура отдела продаж приобрела следующий вид:



Олег Синякин: Презентация эволюции

Доминика как всегда была в замечательном расположении духа, моя часть презентации началась в восемь вечера, но это никак не сказалось на тонусе, в котором пребывала Доминика, несмотря на то что всего несколько часов назад прилетела в Москву из Дюссельдорфа. Во время выступлений, предшествующих моему, она то и дело бросала реплики, что очень ждет моего выступления, а это, естественно, добавляло волнения и возбуждения одновременно. Когда настал мой черед, первое, что я сказал, что у меня для Доминики припасена отличная новость.

– Доминика, ты просила, чтобы никаких революций, верно?

– Да, – сказала Доминика, – именно так.

– Я согласен и готов предложить эволюцию! Думаю, что во многом мои хорошие отношения с ней были заложены на той самой первой презентации. Очевидно было, что ей такое начало страшно нравится: она всю улыбалась и предложила мне продолжить. Я детально изложил, что конкретно я собираюсь сделать и какие предполагаются результаты. Конечно, многие мои предложения вызвали возражения, например разрыв контракта с двадцатью одним дистрибьютором.

– Это же автоматически приведет к потере объема, – заметила Доминика.

– Не думаю, – ответил я, – так как всех закрываемых дистрибьюторов мы переведем на работу с оставшимися. Конечно, это не гарантирует качество их работы, но мы не намерены просто так от них отказываться и все сделаем для того, чтобы они продолжили работать.

Вторая волна поднялась при обсуждении изменений в организации. Не то чтобы кто-то был против, скорее, мои заявления по поводу начала работы людей в реальных продажах бросили тень на всю команду, или, точнее, на ее работу до... Я сумел дипломатично уйти от прямого конфликта

или обсуждения этой деликатной темы. Я никогда не боялся публично выступать и доказывать свою правоту, и эта презентация не показалась мне сложной, но во время нее я понял главное – я могу сделать все, что считаю необходимым, а это снимало все мои болезненные вопросы. Меня еще на интервью пугали. Помню вопросы кадровика:

– А что если ты увидишь что-то неработающее и захочешь это переделать? Что предпримешь?

– Возьму и переделаю, – спокойно ответил я. – Не понимаю, в чем суть вопроса.

– Да нет. Если тебе не позволят, не дадут возможности это переделать? – не успокаивался менеджер из отдела персонала.

– Ну, не знаю, тогда буду убеждать, приводить аргументы и все такое... – уже с некоторым возмущением говорил я.

– Ну а если все равно никак?

– А если никак, то и я никак – что делать, не буду переделывать, стану смотреть дальше, куда это все приведет... Теперь я понимаю, что почему-то все очень боятся штаб-квартиры и не очень-то охотно предлагают какие-то новые подходы, методы, соображения... Для меня же жизнь без новых идей скучна и неинтересна. А Доминика продемонстрировала открытость и заинтересованность в моих инициативах, я успокоился и глубоко внутри вздохнул с облегчением: ух, теперь точно все получится!

Эволюция дистрибьюторской системы

Добрались руки в 2004 м и до дистрибуции. А там, как говорится, было чем заняться. Дистрибьюторы имели годовые контракты и никогда не знали, продолжат с ними работать или нет. Крупные дистрибьюторы находились в привилегированном положении, имея большую скидку за объем отгрузок. Не существовало четких правил игры – каждый дистрибьютор мог торговать где угодно (в смысле территории) и как угодно (в смысле цены). Существовал демпинг – дистрибьюторы «сливали» товар по очень низким ценам, разрушая тем самым рентабельность работы с нами. Многие дистрибьюторы использовали наш контракт, а работали их клиенты напрямую, приезжая к нам на склад и забирая товар по доверенности – перепродавая потом опять по очень низким ценам и не на своей территории. И это только основные «неувязочки»...

Мы начали открыто обсуждать, как должна выглядеть система через несколько лет, каков «портрет» наших дистрибьюторов. Одно было совершенно четко и определено – далеко не все наши партнеры продолжают «играть» с нами и многое изменится.

Мы начали проводить дистрибьюторские конференции

– мероприятия, где собирали всех наших партнеров и обсуждали с ними, чего мы добились, что предстоит, расставляли приоритеты ближайшего времени, рассказывали, как и за счет чего мы собираемся достигать намеченного, делились новостями по запуску товаров и компании в целом. И вот в июне 2004 года мы собираем первую дистрибьюторскую конференцию, всех партнеров. Хорошая возможность для меня познакомиться с теми, с кем еще не успел, а дистрибьюторам – наконец узнать, чего мы хотим делать и куда двигаться.

В качестве примера приведу повестку дня первой дистрибьюторской конференции:

- Вступительное слово.
- Бизнес-обзор первой половины года.
- Стратегия компании 2004.
- Эволюция полевой организации.
- Эволюция дистрибьюторской модели.
- Совместное развитие бизнеса.
- Ключевые розничные сети.
- Маркетинговые планы и новости трейд-маркетинга.
- Итоги конференции.

Мы начали сокращение численности дистрибьюторов

Интересны для дальнейшего сотрудничества нам были компании следующего толка:

- Компании, ориентированные на активные продажи. Не оптовые базы, какой бы большой ни была их клиентская сеть, а в первую очередь компании, в которых существует отдел продаж с торговыми представителями. И он быстро растет и развивается.
- Компании, имеющие стратегию развития в дистрибьюторском бизнесе. С наличием плана на несколько лет у большинства компаний обстояло не очень, но одни четко себе это представляют, а другие нет. Было много компаний, которые хотели «срубить денег» сейчас, их сейчас все устраивает, и они не думают о завтрашнем дне.
- Компании, имеющие сильные финансовые и логистические возможности. Наличие собственных средств и активов. Компании, желающие инвестировать в развитие собственной инфраструктуры – складов, транспорта, филиалов, людей и т. д.
- Лояльные к нам компании, готовые включиться в нашу стратегию. Важно, чтобы компания разделяла наши взгляды и наши представления о том, как мы будем развиваться, поддерживала нас

в этом. Для тех наших читателей, кому интересны технические подробности дистрибьюторских моделей, смотрите приложение 1.

Универсализация торговых условий

Условия торговли обнародовались каждый год и, в принципе, были привязаны к определенной системе, но в ней существовало два фундаментальных недостатка: разница от 2,5 % между маленькими и большими дистрибьюторами и наличие «закулисных» скидок отдельным дистрибьюторам (ввиду их исключительно большого масштаба), что делало этот разброс еще заметнее. Это, в свою очередь, давало возможность отдельным дистрибьюторам торговать по более низким ценам и демпинговать рынок. В итоге получалось, что какая-нибудь московская компания могла продавать товар на несколько процентов ниже в регионы, чем блокировала деятельность местного дистрибьютора. Конечно, причин этому было несколько, но все же базовая «несправедливость» коренилась именно в нас, и это первое, что необходимо было устранить.

Начало закрепления определенных территорий

за каждым дистрибьютором. В 2004 году мы взяли за крупные города. В каждом городе после сокращения числа дистрибьюторов оставшиеся наши партнеры получали определенную территорию города в свое «ведение». Теперь только они, и больше никто другой, отвечали за продажи на этой территории и имели право продавать только там. Это должно было положить конец неконтролируемым продажам и создать основу для построения четкой и понятной системы. До этого мы провели работу по разделению городов на равное количество частей (в основном две-три) между нашими дистрибьюторами и закрепили такое разделение в контрактах. Это все касалось сначала только городов. Мы не готовы были закреплять

все областные территории, но прекрасно понимали, что это будет нашим следующим шагом.

Создание выделенных отделов

Вот уж серьезный процесс, который был абсолютно новым для нас. Важно было посчитать, сколько торговых представителей должно быть у каждого дистрибьютора (конечно, только у тех, где мы создавали выделенные отделы). Также была внедрена новая скидка за наличие выделенного отдела – по сути дела, мы взяли на себя его финансирование.

Выделенные, или эксклюзивные, отделы – это структура внутри отдела продаж дистрибьютора, продающая продукцию того или иного поставщика (ее, собственно, и выделившего). Это одна из форм работы через дистрибьютора: до этого продукция продавалась через общий прайс-лист торговыми представителями, продающими все – весь ассортимент продукции у дистрибьютора. Но с ростом бизнеса более крупные поставщики начали применять именно такую схему работы. Она давала сфокусированность торговых представителей на своей продукции и делала процесс управления намного эффективнее. Мы были далеко не первыми, кто пришел к модели работы через выделенные отделы, но однозначно масштаб (количество выделенных представителей по всей стране) и срок внедрения (полгода) были яркими и запоминающимися, невзирая на то что подобные темпы внедрения вызвали немалое сопротивление и массу вопросов у дистрибьюторов.

Письмо дистрибьюторам

**Тема: выделенные отделы по дистрибуции косметики
«Блондкопф».**

Уважаемые дамы и господа, с 1 января 2004 года на базе ваших компаний создаются выделенные отделы. Организационная структура включает в себя следующий персонал:

- *руководитель отдела*;
- *торговые представители* (количество определяется индивидуально, согласно поставленным задачам по покрытию торговых точек на закрепленной территории);
- *мерчандайзеры* (количество определяется из расчета центральных торговых точек с высокой проходимостью, где необходимо производить выкладку чаще одного раза в неделю);
- *промоконсультанты* (количество определяется из расчета крупных магазинов с высокой проходимостью на закрепленной территории).

Для полноценного функционирования отдела необходимо выполнение следующих условий:

- отдельное помещение на базе вашего офиса, оборудованное необходимой мебелью для работы;
- отдельный персональный компьютер;
- индивидуальный электронный адрес;
- телефон, факс, принтер;
- свободный доступ к ксероксу;
- все необходимые канцелярские принадлежности.

«Блондкопф» готова компенсировать часть разовых затрат, необходимых для запуска выделенного отдела, на основании представленной и согласованной сметы планируемых расходов. Соответствующее предложение вы должны передать представителю «Блондкопф» в вашем регионе (региональный менеджер и/или менеджер по работе с ключевыми клиентами).

Ежемесячная (по факту) компенсация затрат на персонал (план затрат согласуется предварительно):

- заработная плата / фиксированная часть оплаты сотрудников отдела;
- премия / переменная часть оплаты сотрудников отдела;
- расходы на эксплуатацию автомобиля;
- переговоры по мобильной связи.

Все расходы компенсируются по факту предоставления отчетов и подтверждения региональными менеджерами не позднее 10 числа каждого месяца. Максимальная сумма компенсации не может превышать 4 % от месячного оборота дистрибьютора. Формы отчетов прилагаются.

Коротко суммирую наши действия:

- Выделили города, где у нас есть дистрибьюторы.
- Подсчитали количество торговых точек.
- Приняли, что один торговый представитель должен обслуживать 50 торговых точек в каждом городе.
- Разделили количество точек на 50 и получили в первом приближении необходимое количество торговых представителей.
- Сделали «проверку на реальность» – учтя целевые показатели по продажам, приходящимся на одного торгового представителя, – и скорректировали цифру.

Так для каждого города проявилась некая картина, сколько должно быть сотрудников в выделенных отделах.

В течение полугода мы собирались полностью сформировать все ВО у всех дистрибьюторов, с которыми мы работали на тот момент.

Вот такую картину мы получили в итоге 2004 года: набрано 448 сотрудников в выделенные отделы, начата работа в 72 городах с охватом 9600 торговых точек. Доля продаж через выделенные отделы достигла 15 % от общего оборота российского представительства.

Запуск ценовой модели

Универсализация торговых условий дистрибьюторов значила также и универсализацию торговых условий для розницы. Мы сделали первую попытку и разработали ценовую модель для торговли, с тем чтобы все продавали по одной цене, тем самым устраняя разброд в ценовой политике, создававший хаос на рынке, – шаг для компании по-настоящему революционный.

Регионы отвечают за объем

Ключевым моментом была передача ответственности за объем в регионы, региональным менеджерам по продажам. Работа четырех человек в Москве полностью переносилась в регионы, где она и должна была быть: десять РСМ получали новые обязанности, новые возможности, новые рычаги управления. Процесс был начат в конце 2004 года и полностью закончен в первой половине 2005-го. Он оказался непростым, в первую очередь для осознания людей в регионах, что теперь *только они* отвечают за продажи и осуществляют полный контроль за ними. Так же непросто было четырем московским КАМ принять новые обязанности, связанные в большой степени с развитием инфраструктуры дистрибьюторов и созданием новых планов действий для улучшения покрытия и дистрибуции.

Эта табличка была представлена руководству и всем сотрудникам организации, чтобы проиллюстрировать, что именно меняется и как теперь все будет выглядеть – кто за что отвечает:

	Оптовая дистрибуция 4 сотрудника, КАМ, Москва	Полевая организация 10 сотрудников, РСМ, регионы
Текущее положение дел	Ключевой фокус — отгрузки	Ключевой фокус — продажи
	<i>Ответственность</i>	
	<ul style="list-style-type: none">— Объем отгрузок— Долги— Переговоры по контракту— Предоставление скидок— Планирование: промобюджета дистрибьютора	<ul style="list-style-type: none">— 3–5 дистрибьюторов— Объем продаж— Ключевые клиенты (розница и опт)— Управление торговыми представителями— Координация промодеятельности— Управление выделенным отделом
Предложение (эволюция)	Фокус на развитие дистрибьюторов	Фокус на отгрузки и продажи
	<i>Ответственность</i>	
	<ul style="list-style-type: none">— Региональная ответственность (V4 России)— Эффективное «покрытие» регионов— Создание модели «Идеального дистрибьютора»— Проект «Выделенный отдел»— Проект «Эффективность дистрибьютора»— Внедрение проектов вместе с РСМ— Развитие дистрибьюторов вместе с РСМ и покрытия	<ul style="list-style-type: none">— Объем продаж и закупок (3–5 дистрибьюторов)— Управление командой продаж «Блондкопф»— Управление командой продаж выделенного отдела— Переговоры по контракту вместе с КАМ— Промобюджет дистрибьюторам— Внедрение всех проектов с КАМ— Развитие дистрибьюторов с КАМ— Развитие региональных продаж и покрытия
	<i>Показатели результативности</i>	
	КАМ <ul style="list-style-type: none">— Объем продаж региона— Продажи на душу населения— Воплощение проектов— Оптимизация регионального покрытия	РСМ <ul style="list-style-type: none">— Объем закупок и продаж региона— Объем продаж торговых представителей— Объем продаж выделенного отдела

Новый процесс запусков новинок

Мы разработали новый процесс в запусках инициатив (новинок) и презентовали его на конференции:

- Организация узнаёт об инициативах следующего квартала за полтора месяца (на специально назначенной встрече со специально созданной структурой).

- На основе этих новостей всей организации продаж высылается инициативное письмо (см. приложение), которое:

- акцентирует внимание на двух-трех ключевых приоритетах месяца;

- описывает цели по дистрибуции, ценообразованию, выкладке;

- информирует о видах и количестве рекламных материалов;

- содержит подробный план поддержки приоритетов во всех каналах сбыта (сценарий, затраты).

- Инициативное письмо высылается за месяц до начала продаж в магазинах.

- Период реализации инициатив/приоритетов месяца – с 1-го по 31-е число каждого месяца.

- До официальной даты начала продаж в магазины товар не может поступать в торговлю.

- Организация неукоснительно претворяет инициативный план (письмо) в жизнь.



Обеспечение рекламными материалами (РМ):

- Доставка РМ на склад дистрибьютора.
- Количество и вид – в инициативном письме.
- РМ отгружены на склад до старта инициативы.

Невозможное возможно?

Ключевым словом в изменении отношения к происходящему стало понимание, что есть много способов решения проблем, о которых все так привыкли говорить. Но надо признать, что в 2004 году все слишком стремительно менялось. В первую очередь менялся сам состав команды: были совсем никудышные ребята, с которыми бесполезно было начинать строить новую организацию и новую команду для достижения новых высот. То есть вначале набрали довольно много людей, которые приходили и буквально офигевали от количества задач («проблем»), которые им предстояло решить. На интервью все просто – пришли, поговорили, я рассказывал красивые истории о возможности начать путь гигантских достижений, который сделает эту команду великой, и что у них (новых людей) есть уникальная возможность присоединиться к этому прямо сейчас. Моей харизмы, конечно, хватало на проведение интервью и убеждение в важности предложения – люди приходили к нам в команду, но довольно быстро информационный (и реформационный!) поток, а также интенсивность предполагаемых усилий сбивали новичков с толку. Помню, что в горящих поначалу глазах восклицательный знак восторга быстро превращался в большой вопросительный – как можно все это исправить и решить, да еще в такие сроки?! А когда число вопросов, которые необходимо решить, растет гораздо быстрее, чем рождаются варианты их решения, тут и наступает критический период, который глушит стремление сражаться до победного. А если еще с похожими проблемами сталкиваются и твои соседи (коллеги по работе), то тут не до драйва. Конечно, не всё было безнадежно: спасало желание побороться, оживляемое время от времени стимулирующими беседами со мной как с руководителем, но оно, это желание, не было устойчивым. Как правило, таких разговоров хватало на неделю-другую, а потом

рутина засасывала.



Рост продаж по сравнению с прошлым годом — 10%



Уровень знаний в организации — 5 из 10



Уровень навыков в организации — 4 из 10



Уровень отношения — 2 из 10

Владимир Герасичев:

Речь идет об ответственности. Каждый из нас, пользуясь одной из самых распространенных интерпретаций, смотрит на событие, которое происходит, так, как будто оно от него не зависит, с позиции жертвы обстоятельств. Позиция жертвы – это отношение к событию, как если бы оно, это событие, происходило под влиянием внешних факторов. Иными словами, кто-то или что-то влияет на события извне. Получается, что ты сам не влияешь на это событие и оно происходит само по себе. Все, что тебе остается при такой интерпретации, – это реагировать на это событие, что подводит

нас к разговору о реакции – вы могли это читать уже не в одной книге – и проакции. Реакция – это когда что-то происходит и ты реагируешь на него, «расхлебываешь последствия», то есть твоя «акция», твои действия связаны с тем, что уже было до этого. Проакция – это когда ты действуешь вне зависимости от того, что уже было, и твои действия определены не тем, что произошло, а тем, как ты к этому относишься, твоей целью, тем, что у тебя впереди. Получается, что мы живем в реактивном мире, где мы реагируем на то, что произошло, находясь в реакции. «Жертвенность» (вне традиционного значения этого слова), восприятие событий как внешних для меня самого – весьма выгодная позиция, потому что она дает нам возможность привлечь к себе жалеющее внимание окружающих, манипулировать другими людьми, это дает нам возможность в итоге ничего не предпринимать и оправдать свое бездействие, потому что в любом случае если ты жертва кого-то или чего-то, то это означает, что ты несчастный страдалец, но хороший человек, а вредоносным является кто или что угодно, кроме тебя. Но есть определенная цена, которую ты неизбежно за это заплатишь, и прежде всего это отсутствие результата, потому что он зависит не от тебя, а от кого-то другого. Цена может быть выставлена в любой «валюте» – будь то деньги, время, твой задор или хорошее настроение. В отношениях мы расплачиваемся за это любовью, искренностью, честностью. Не могу сказать, что быть жертвой плохо или хорошо, правильно или неправильно, но неоспоримо одно: когда я «жертва», когда я отношусь к событию как жертва, есть, без сомнения, выгоды, которые я получаю, и неизбежно – цена, которую я за это плачу. Позиция ответственности – это позиция, в которой я проявляюсь как единственный автор всего происходящего. Обращаю ваше внимание на то, что мы не пытаемся в этом разговоре понять, кто действительно влияет на события и кто

действительно является автором. Наверное, истина заключена в бессмертной формуле «я не знаю». Можно смотреть на события и так и эдак – в любом случае будешь прав. Можно ли сказать, что ты был жертвой, и найти доказательство этому? Безусловно, да. Можно ли найти подтверждение твоему авторству в том или ином событии? Тоже, безусловно, да.

Переходим в наступление!

2005 год

Целью наступившего 2005-го принято было сражение за победу на рынке при помощи инноваций, агрессивной экспансии и создания проактивной команды.

Генеральный план боевых действий

1. Экспансия в регионы – охват и организация

- Закрепление всех регионов страны территориально за определенными дистрибьюторами (полная ответственность за территорию).
- Разработка плана по охвату в каждом дистрибьюторе и его воплощение.
- Дизайн организации для поддержки планов по экспансии – как у дистрибьюторов, так и в отделе продаж.
- Усиление логистического сервиса – исследовать вопрос по региональным складам.
- Обеспечение доставки всем дистрибьюторам по всей стране.
- Запуск операций в Казахстане, совершить прорыв на рынок в Беларуси.

2. Агрессивная и инновационная политика в магазинах

- Усиление мощи запусков новых марок или расширение существующих марок новыми наименованиями (например, новый бренд в красках для волос или новый вид уже продающегося на рынке шампуня), различные промоакции.
- Прорыв на первое место по косметике в ключевых розничных сетях.
- Запуск КРФ-фонда – фонда развития ключевых заказчиков (специальный бюджет, выделяемый заказчикам при достижении определенного оборота, – на увеличение наших продаж при помощи проведения различных мероприятий), создание дополнительных возможностей для роста продаж.
- Запуск программы поддержки оптовиков.

- Существенное улучшение представленности наших товаров на полках магазинов, введение стандартов размещения наших товаров на полках супермаркетов, гипермаркетов, на открытых рынках (например, в гипермаркетах мы хотели иметь каждого вида шампуня по три штуки на полке для создания заметности, в супермаркетах – по два, а на рынке – по одному).
- Существенное улучшение основ продаж (дистрибуции, ценообразования, выкладки, рекламы) во всех каналах.

3. Прорыв в доминирующие позиции у заказчиков, в приоритетные поставщики (увеличение доли рынка)

- Увеличение доли «Блондкопфа» в дистрибьюторском бизнесе – по возможности, до удвоения – по обороту/продажам.
- Работа над отношением как «к лучшему поставщику». Четко критерии не были определены – важно было выставить акцент на качественном сервисе, поддержке в росте объема продаж, инициативности, заинтересованности в росте бизнеса заказчика.
- Проба стратегических альянсов с подразделением «Бытовая химия». У концерна, в состав которого входит «Блондкопф», одно из подразделений занимается стиральными порошками и чистящими средствами. У этого подразделения существует свой собственный отдел продаж и своя дистрибьюторская система, и мы хотели создавать *общих* дистрибьюторов, которые занимались бы и порошками, и косметикой. При таком раскладе у нас появлялось много плюсов: большой вес (доля в продажах дистрибьютора), что давало бóльшую приоритетность нам как производителям, сокращение расходов дистрибьютора на логистику, финансы (об этом много написано в разделе «Альянсы»).
- Пробы стратегических альянсов с третьим производителем в категории «Бумажные хозяйственно-бытовые и гигиенические товары» – то же самое, что и в предыдущем пункте, только искать

компании, занимающиеся этой категорией товаров, следовало на стороне, потому как в «Блондкопф» такой категории не было.

- Работать над проектом «Сокращение конкурентов» в портфеле наших дистрибьюторов. Чтобы увеличивать свой вес и значимость в портфеле дистрибьютора, мы искали способы, как убрать из ассортимента наших главных конкурентов: убеждениями, что мы сможем дать больше продаж и прибыли, предлагая взамен долгосрочные контракты на несколько лет, отдавая больше территорий дистрибьютору, проводя анализ ассортимента дистрибьютора, доказывая, что на конкурентах компания зарабатывает меньше и т. д.

4. Дальнейшее усиление проактивной команды

- Оценка по компетенциям всей организации.
- Улучшение взаимного сотрудничества между отделами.
- Продвижение принципа «личной ответственности за результат».
- Акцент на принципе внутренних кандидатов на повышение.
- Создание специальной программы по удержанию лучших сотрудников.
- Продолжение программы признаний и поощрений.

Последние рокировки

«Все организации идеально смоделированы под получаемые ими результаты»^[7], – с этих слов я начал свою речь на очередной стратегической встрече, которая посвящалась реструктуризации отдела продаж. Этим я хотел сказать, что для получения новых результатов (а от нас хотели больших темпов роста) нам необходима новая структура и новые подходы в работе.

Вот что дала нам эволюция за прошедший год:

- Создание выделенных отделов (январь 2004).
- Изменения в дистрибьюторской системе (июль 2004).
- Перевод/апгрейд функции КАМ по работе с оптом в КАМ-дистрибьюторские операции: люди получили новый фокус и новую задачу – перешли от простых внутренних продаж к развитию дистрибьюторов.
- Усиление РСМ – замена «слабых звеньев», перенос большей части работы КАМ на РСМ, в основном, конечно же, ответственность за объем. Региональные менеджеры по продажам стали полностью отвечать за продажи и за дистрибьюторов (январь 2005).

В итоге в 2005 году нам необходимо:

- Создать сильный отдел дистрибьюторских операций.
- Сформировать сильный региональный отдел продаж – именно отдел продаж в регионах; создать сильную полевую организацию.
- Вывести кооперацию между «Блондкопф» и дистрибьюторами на новую платформу – строить партнерские отношения, вместе создавать стратегии работы, планы действий, оказывать поддержку друг другу.

С дистрибьюторами нам необходимо:

- Создать совместные бизнес-планы.

- Расширить филиальную сеть.
- Добиться роста продаж.
- Создать группу промоутеров.

Основные функции по КАМ-дистрибьюторским операциям:

- Внедрение стратегий по развитию дистрибьюторской модели и увеличению продаж, разработанных в головном офисе.
- Внедрение принципов контрактной политики.
- Поддержка РСМ в развитии региональных продаж.

Основные функции РСМ:

- Ответственность за дистрибьюторов в регионе.
- Ответственность за объем продаж.
- Оперативное управление дистрибьюторами (ежедневное управление) – взять от КАМ.
- Управление торговыми представителями (сотрудниками «Блондкопф»).
- Кооперация с КАМ-дистрибьюторскими операциями по совместному бизнес-планированию на 6–12 месяцев.

Отчетам быть. Но всё по-другому!

Еще одним поворотным событием в организации стало введение консолидированного отчета о продажах, который теперь обнародовался ежедневно, и всем сразу стало видно, какова текущая ситуация. До этого ключевым был отчет, показывающий отгрузки от нас («Блондкопф») к дистрибьюторам, но он совершенно не давал представления о том, как идут продажи. Отгрузки же чаще всего имели мало общего с цифрами реальных продаж. Отчет формировал продажи регионов за каждый день, прогноз на месяц. С тех пор именно этот отчет и стал самым главным индикатором ситуации. Именно на него все начали ориентироваться.

Помимо прочего, этот отчет стимулировал хорошую соревновательность среди региональных менеджеров, четко показывая результат. И вот тут-то всякие истории с объяснениями «почему у нас не срослось» перестали иметь место.

Вот пример отчета.

Данные в отчет собирались с каждого дистрибьютора утром (в первой половине дня), а к вечеру уже появлялись цифры по всей стране.

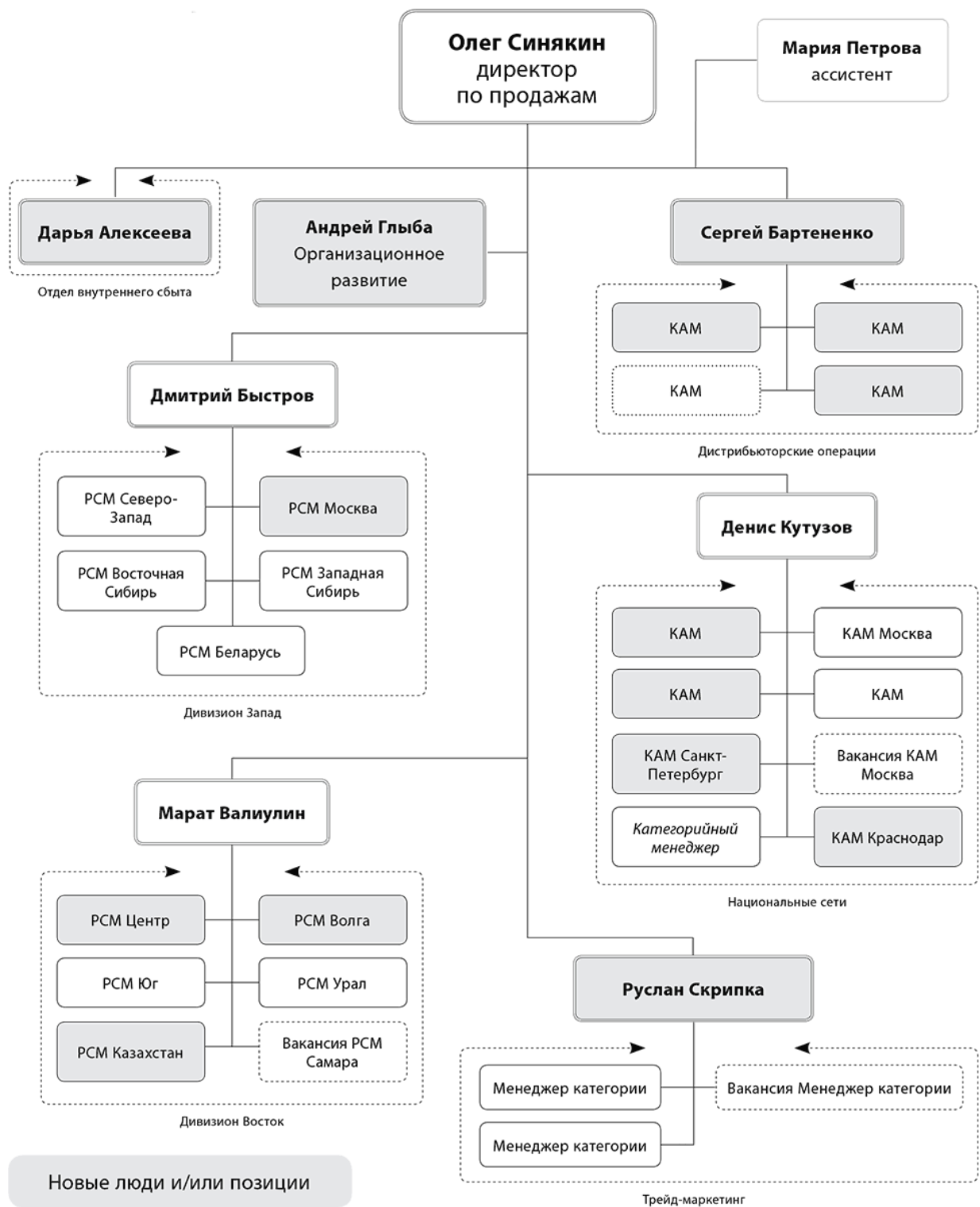
Регион	План, май-2005	Итого, май-2007	План/ факт, %	Май по сравнению с апрелем, %	Май-2005 по сравнению с маем-2004, %
Москва	***	***	102	88	118
Северо-Запад	***	***	100	115	127
Белоруссия	***	***	80	99	70
Западная Сибирь	***	***	106	113	130
Восточная Сибирь	***	***	105	106	121
Центр	***	***	122	ПО	147
Юг	***	***	113	122	120
Волга	***	***	121	117	150
Урал	***	***	105	114	123
Казахстан	***	***	88	152	122
Итого	***	***	104,2	113,6	122,8

Новое слово: дивизион

В 2004 году с нами работали 10 РСМ. В 2005 м мы предлагаем разделить Россию на две части, назвав их дивизионами, – Запад и Восток.



К началу 2005 года структура отдела продаж имела следующий вид:



Марат Валиулин: Новое слово: дивизион

Работа с людьми, «в полях», выведенная на новый уровень, требовала принципиально иного подхода и количественно бóльших усилий. У меня зародилась мысль о разделении полномочий в отделе продаж. Очень уважаю человека, который тогда занимался всей полевой организацией, однако внутреннее ощущение было таким, что он (в принципе, как и любой другой в такой ситуации) просто физически не в силах все и везде успеть сделать. Работа, как понимаете, шла не только над тем, как разделить регионы, но и над тем, как внушить эту идею начальству, а самое главное – человеку, который сейчас за все это отвечает... Но Олег не дал мне мучиться слишком долго, пригласив однажды на разговор тет-а-тет. Не буду лукавить: я смутно догадывался, о чем пойдет разговор. И правда, в ходе беседы было сделано предложение... какое бы вы думали? Взять на себя часть полномочий в отделе продаж. А? Что скажете? То, что я вынашивал последнее время, та идея, формулировку и выгоды которой я придумывал для своего руководства, свершилась сама собой! Но еще больше я радовался тому, что наши мысли с человеком, которого я считаю профессионалом в области организации и развития отдела продаж, совпадают. На следующий день я принес Олегу тетрадь, в которой отражались все мои схематические расклады по организации новой структуры отдела продаж. Для ясности: вся полевая организация была поделена на две части – дивизионы Запад и Восток. Слово изначально и самому мне понравилось (так как фигурировало в моих схемах): я проходил службу в мотострелковой бригаде, и был у нас в составе бригады артиллерийский дивизион. Мощная структура сама по себе (ни много ни мало – артиллерийские орудия) с серьезным и профессиональным человеком во главе. А почему бы, думаю, и нет? И у нас тоже мощная структура, с серьезными молодыми людьми. Профессиональными. Страху на конкурентов нагнать

можем и нагоним. Значит, быть дивизионам! А чтобы конкурентам вообще мало что было понятно в нашем структурном преобразовании, деление регионов между нами произошло по принципу, известному только тем участникам, которое это самое преобразование и проводили.

«Здравствуйте и... до свидания!»

Последовавшее в начале 2005 года знакомство со всей командой было похоже на «чистку» в организации. Зачастую, приезжая в регионы, встречался с посредственностью, каким-то вялым отношением к работе. И это в тот момент, когда компания предприняла ряд кардинальных шагов в организации бизнеса, от чего зависело всё наше будущее. А именно:

- повсеместное развитие специализированных отделов продаж;
- единая для всех дистрибьюторов ценовая модель;
- передача ответственности за сами продажи в регионы.

«Нет, – думал я, – часть людей (правильнее, наверное, даже было бы сказать – бóльшая часть) была откровенно не создана для таких дел». И с ними я начал прощаться. Не знаю почему, но навсегда врезались в память слова одного из менеджеров, которые ярко отражают суть происходившего тогда в нашем дивизионе: «Когда ты куда-нибудь едешь, все замирают в ожидании ответа на свой вопрос – кто на этот раз?» Не знаю, прав ли был я тогда с точки зрения менеджерского подхода, можно было найти другие, более демократичные пути или нет... Я знаю одно: благодаря этому шагу мне удалось привлечь в команду людей «иной крови», что ли, с огоньком в глазах и большим желанием побеждать. И с большинством из тех людей, которые тогда пришли в нашу команду, я продолжаю работать и до сих пор.

Свой собственный OGSM^[8]

Наверное, все началось с OGSM, плана собственного развития, если хотите: есть своя цель, стратегии, задачи. Всё как в бизнесе. Сейчас вспомнил наш давний разговор с Олегом об использовании в обычной жизни тех вещей, которые работают в бизнесе. Вот и явился OGSM. Первой такой «фишкой», которую надумал использовать для упорядочения собственной жизни. Два блока – личностный и командный. Две стратегии:

- формирование себя как успешного человека;
- формирование высокоэффективных отношений в команде, позволяющих нам добиваться цели.

И – усвоение и переработка любого «идейного сырья»: от копирования успешных личностей, просмотра видеофильмов до книг, статей в журналах, изучения биографии великих лидеров. Ум лихорадочно пытался создать рецепт успеха.

Андрей Глыба: Аттестации людей – внедрение ПР^[9]

Запуск системы обучения дал нам возможность сдвинуть процесс получения знаний и навыков с мертвой точки, но не решил еще одну проблему – у нас по-прежнему не было рейтинга сотрудников, так называемых «не менеджеров» (есть такое разделение в компании). Но это сегодня они «не менеджеры», а завтра этим же самым людям предстояло занимать менеджерские позиции и нести большую ответственность за бизнес. К тому моменту мы не знали, кто лучше, кто хуже и по каким критериям оценивать людей. Надо было придумать систему аттестации, которая позволила бы нам все это сделать. К декабрю 2004 года нам удалось это сделать, и в компании появился новый термин – персональный план развития сотрудника, который рождался в ходе совместной беседы линейного менеджера и сотрудника по итогам года. В ее

ходе сравнивались бизнес планы на год и результаты и ставилась итоговая оценка за год, сотрудник оценивался по базовым компетенциям, и вырабатывался план развития на год. В январе-феврале 2005 года мы впервые провели эту процедуру по всей организации, март ушел на обработку материалов, и к апрелю у нас появилась целостная картина всей организации. Было ощущение, что из тумана проявилось направление движения и люди, которые вскоре начнут расти внутри компании. Так и произошло – первое продвижение случилось уже в апреле 2005 года, региональным менеджером по продажам был назначен бывший торговый представитель. Организация получила четкий посыл – в этой компании можно построить карьеру.

«Большой взрыв». Начало тренингов Business Relations

В очередной раз проводя ВКР (март 2005 года), мы смотрели на цифры продаж, и они нас не радовали. Первый квартал заканчивали с отставанием 11 % от плана, и в этом уже была заложена некая трагичность, ибо бытует такое суеверие: как год начнешь, так его и закончишь. Вроде колесо крутилось, как мне тогда казалось, на полную, а продаж не было. И если бы не титанические усилия по договоренностям с дистрибьюторами, разрыв с планом был бы еще больше...

Каждый из присутствующих рассказал массу «историй» (как теперь мы все это называем), почему нет продаж. Но под самую большую раздачу попал Андрюха Глыба. Он представил мегасупертурбоконцепцию обучения персонала, которую он запустил, и прекрасно отчитывался о проделанной работе.

– Провели 62 тренинг-дня (навыки продаж, переговоров и пр.)
Участвовало 480 человек.

И тут меня сорвало:

– А зачем мы обучаем людей? – спросил я.

– Чтобы они были более эффективными, – растерялся Андрей.

– И, видимо, продавали больше? – с некоторой нервозностью продолжил я.

– Ну да, – тоже начинал «разогреваться» Андрей.

– Тогда что ж они не продают, мать их?! – и тут меня понесло. Видимо, накопилось много тем для разговора с руководством, с штаб-квартирой, и все сейчас вылилось. Свою продолжительную тираду (не делающую мне чести, надо отметить) я завершил так:

– Раз не продают, значит, не умеют, для чего тогда мы проводим тренинги? Тренинги отменяем! Тренингов больше не будет! По крайней мере до изменения ситуации с продажами.

Все впали в ступор, особенно Андрей Глыба, отвечающий за тренинги. Но нет худа без добра – даже эта «взрывная» встреча не прошла для нас даром. Вскоре совместными усилиями был создан эпохальный документ – «анамнез» компании, «история болезни» и «методы лечения», в соответствии с которым мы планировали сделать невозможное возможным.

Анамнез

Диагноз: нет кадрового резерва

Симптомы

- Превалирует внешний набор на менеджерские позиции.
- Лучшие люди – кто они?
- Нет претендентов на вакансии.
- Один-два отклика внутри организации на вакансии.
- Не работает схема развития карьеры.

Лечение

- Завести персональные файлы на каждого сотрудника для фиксирования успехов и достижений.
- Проговаривать с сотрудником его перспективы в организации.
- Интересоваться прогрессом развития лучших (беседа с сотрудником и его менеджером минимум один раз в месяц).
- Адресно предлагать новые вакансии.
- Принять процедуру переезда.
- Создать позиции для получения межфункционального опыта (лидеры проектов?).
- Решение о найме человека на работу принимает линейный менеджер.
- Временные горизонтальные перемещения для расширения опыта.
- Возможность поработать в другом подразделении/стране.

Диагноз: тренинговая система не работает должным образом

Симптомы

- Знания не переходят в навыки.
- Обучение не приводит к повышению объема продаж.

- Менеджер не знает расписания курсов и их наполнение.
- Каждый сотрудник не знает точного количества запланированных для него тренингов.
- Менеджер не знает, какие тренинги необходимы для развития его людей.

Лечение

- Фокусироваться на отработке навыков – больше ролевых игр, меньше «историй» на тему, почему не получилось.
- Прописать задание для последующих действий после курса и контролировать их исполнение.
- Высылать расписание курсов на три месяца вперед (даты + участники).
- Использовать обучающие компьютерные программы.
- Создать библиотеку тренингов.
- Ввести тренинги для выделенных отделов.
- Разработать компактные тренинги для использования в выделенных отделах.
- Ввести список тренингов в план развития.

Диагноз: каждый сам за себя. Нет команды

Симптомы

- Диалоги строятся по принципу «я выиграл – ты проиграл».
- Противостояние «офис» – «поля».
- Нет обратной связи с «полями».
- Коммуникация только сверху вниз.

Лечение

- Установить информационные доски во всех офисах с ежемесячным обновлением (с принципами «Блондкопф»).
- Снимать и распространять фильмы об успехах «в полях».
- Разместить информацию о людях на корпоративном сайте.

- Обязательное участие сотрудников менеджерского уровня на региональных/дивизиональных митингах. Сессия вопросов и ответов.
- Организовать конкурс «Лучшие бизнес-идеи».

Диагноз: вакансии закрываются очень долго

Симптомы

- Ищем только через кадровые агентства.
- Менеджер не заинтересован в быстром заполнении вакансий.
- Волокита с набором персонала, нет фиксированных сроков набора.
- Слабые навыки интервью у менеджеров.

Лечение

- Внедрить программу привлечения выпускников вузов.
- Установить сроки набора.
- Рассматривать людей дистрибьютора как кадровый резерв, участвовать в их развитии.
- Лично участвовать в отборе персонала (не менеджеров).
- Ввести личный бонус за «привод» в компанию нового человека.
- Отправить менеджеров на тренинг по проведению интервью.

Диагноз: слабая корпоративная культура

Симптомы

- Апатичное отношение к работе.
- Отсутствие искорки в глазах.
- Отсутствие объединяющей идеи.

Лечение

- Служить примером для подражания.
- Поздравлять с днем рождения.
- Прописать дресс-код (комикс?).
- Изготовить таблички с принципами и устанавливать на столах.

- Ввести институт наставничества.
- Ввести «вольную пятницу» (с отменой дресс-кода).
- Ввести мастер-классы топ-менеджеров.
- Ввести ориентационную программу.

Провести семинары «Роль линейного менеджера».

Диагноз: слабый имидж компании

Симптомы

- Трудности с набором персонала.

Лечение

- Изготовить пакет информации для распространения среди потенциальных кандидатов.
- Обнародовать корпоративные цены на размещение в отелях для сотрудников.
- Тренинг по политике зарплат и льгот.
- Подарки сотрудникам по юбилейным годовщинам (1, 3, 5... лет) работы в компании.
- Ввести пенсионный план.
- Разработать политику кредитов.

Диагноз: не работает R&R (Reward & Recognition).

Программа «признания и поощрения»

Лечение

- Ввести R&R café^[10].
- Ввести гибкий рабочий график для сотрудников, показывающих наилучшие результаты.
- Ввести практику посещения штаб-квартиры как поощрения за хорошую работу.

Не все из предложенного воплотилось в жизнь, признаюсь честно. Но для меня *важным* было другое: Андрей взял на себя *ответственность* по всем «проблемным зонам» и принялся за планомерное доведение их до ума.

Сергей Стаченко. Прямая речь:

Работаю в компании три года, ловлю себя на мысли, что всегда чувствовал себя именно так, как сейчас: я эффективный менеджер, часть профессиональной команды. Вспоминаю 2004–2005 гг.: я молодец, если что-то где-то недоделано и план – 99 %, то прям от зубов отлетало, что, мол, не везде есть люди, и с партнерами нужно разобраться, и масса прочих досадных мелочей, но я-то точно молодец! В сравнении с прошлыми годами цифры радуют, и партнеров в «Блондкопф» прибавляется, и в своих категориях на рынке мы лидируем... Однако первое полугодие 2005-го показало, что годовой план компании и те показатели, которые нам «светят» в конце года, двигайся мы и дальше такими темпами, – «две большие разницы», как говорят в Одессе! При этом все вроде молодцы, и вроде тренинги типа «Как продавать больше» идут, и структура вроде работает, и продаем вроде немало. Но план не делаем! Думаю, что произошедшее в тот момент – органичное следствие сложившейся ситуации: есть хорошие люди – но нет победителей, есть построенная структура продаж – но нет результата, есть отличные бренды – но они «продают сами себя», есть работа – но план не делаем! И вот очередная встреча в офисе, региональные менеджеры собрались, как всегда, отчитаться за прошедший месяц, когда каждый общается с Олегом и рассказывает истории о том, что проделана большая и важная работа, а план не делаем потому что... дальнейшее вариативно, но предсказуемо. В день – по два РСМ на ковре у директора по продажам. Первый гром грянул, когда в назначенный мне день и час меня не пригласили: на меня не хватило времени! С утра отчитывалась Западная Сибирь, с Жанной Королёвой обычный, в общем, отчет почему-то продлился на несколько часов дольше. Встречаю Жанну: что случилось? почему так долго? А в ответ понеслось! Жанна буквально кипела от возмущения: «Олег, видимо, слетел с катушек – вместо того чтобы похвалить за

титанические усилия, набросился на меня и все время твердил, мол, а можешь сделать больше? Если можешь – почему не делаешь!?» Примерно то же, с разной долей ненормативной лексики, сказали о прошедших отчетах и другие региональные менеджеры из тех, кто в этот раз неудачно, на наш взгляд, «попал под горячую руку» Олегу. А может, он знает что-то, чего не знаем мы, откуда такие перемены? Ну, думаю, бывает, жаль, что на меня времени не хватило: я бы отчитался как следует о своих супердостижениях! Однако штиль на море был недолгим...

Сергей Стаченко

Позиция: *региональный менеджер, Восточная Сибирь и Дальний Восток.*

Личность, история: *Сергей мне сразу запомнился, еще по первому интервью. Чувствовалось, что парень яркий и настойчивый. Он мне рассказывал свою историю успеха на прежней работе, и в его рассказе было все – убедительность, энергия и напор, что немаловажно. Он был явно заинтересован попасть к нам. Меня даже несколько насторожила его настойчивость, и я спросил у Димы (его потенциального руководителя), не пугает ли его такой напор и справится ли он с ним. Дима разглядел за напором необходимого ему человека, и мы его взяли.*

Свято место пусто не бывает...

Апрель 2005 года. Я попадаю на тренинг Business Relations, к Герасичеву. Три дня, которые перевернули мое представление о себе и обо всем, что я делаю. Вот это да! Вот это прорыв! Но не буду долго говорить, что конкретно испытал сам, расскажу, как я пришел к пониманию проведения корпоративного тренинга.

На тренинге Володя предложил категорию *целостности* – думать, говорить и делать в одном направлении. Зачастую же люди говорят одно, думают другое, а делают третье – это *нецелостность*. У нецелостности есть масса видимых проявлений и на командном уровне.

Эта картинка настолько наложилась у меня в голове на то, что фактически происходит у меня в команде, что первое, что я сделал после окончания тренинга, – подошел к Герасичеву и спросил, как можно организовать корпоративный тренинг. Мы договорились о встрече, с которой все и началось.

Первый открытый тренинг мы прошли вместе с Маратом. Кроме наших личных переживаний и открытий, а также принципиальной договоренности с Герасичевым о перспективах совместной работы, тренинг возымел и еще одно следствие: мы провели встречи по вопросу выполнения плана с каждым региональным менеджером. Это надо было видеть. Сейчас, оглядываясь назад, я до сих пор испытываю некоторую неловкость, ибо понес меня тогда черт по бочкам!

– Почему ты не выполнил план?

– Да тут столько дел, столько проблем...

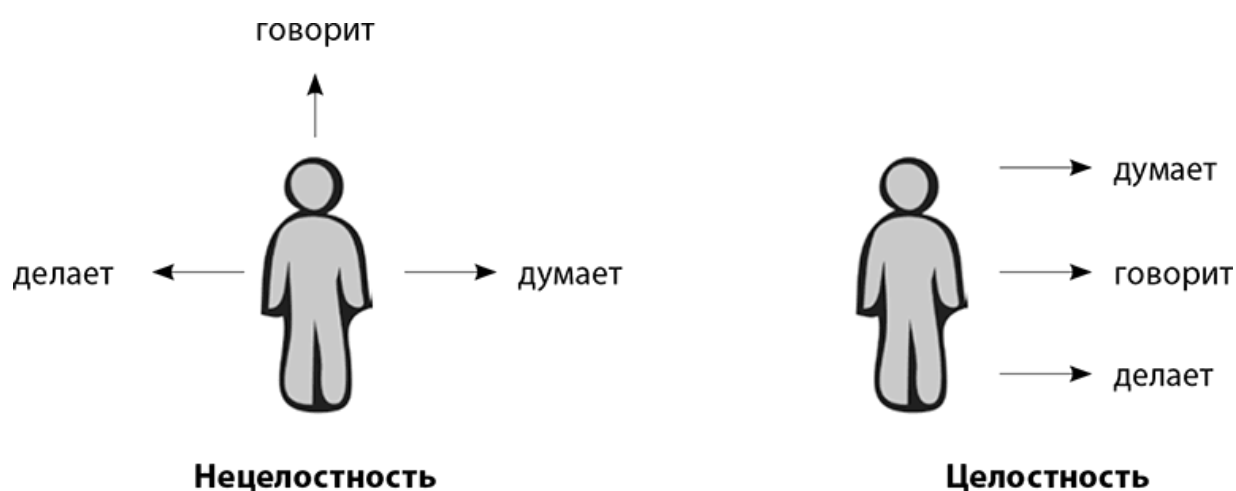
– Нет, тебе наплевать на план! Было ли тебе важно выполнить план? Нет, не было! Смотри на результат! Этот результат недвусмысленно говорит, что он не имел значения! Имел бы – был бы выполнен. Что ты вообще предпринял, чтобы добиться результата?!

В подобном ключе прошло порядка семи встреч в течение четырех-пяти дней, и все ходили очень угрюмые. А я ликовал – казалось, я овладел универсальным оружием. Вольно мне было кидаться терминами и категориями, которые я успел заполучить и начал активно осваивать, перед «безоружными», неинформированными сотрудниками. Мальчишество чистой воды. А ведь Герасичев наказывал никого не тренировать! Единственное, что хоть как-то могло балансировать подобный перекося, – первый корпоративный тренинг в середине мая.

Владимир Герасичев:

После тренинга ко мне подошел Олег и спросил, можно ли обсудить возможность проведения бизнес-тренинга для компании. Я ответил утвердительно. Он сказал, что речь идет о компании «Блондкопф». Я, конечно, был более чем наслышан. Олег сообщил, что хотелось бы потренировать 30 человек из отдела продаж. «Отличная идея, – отреагировал я. – Может, тогда имеет смысл поговорить с тем, кто принимает решение? Оно здорово, что ты так зажегся, но...» На что Олег ответил, что он является, собственно, директором по продажам и решение принимает он. И он считает, что такого рода работа, этот тренинг, который он прошел, или нечто подобное будет очень полезно для всей его компании, для его команды, и объяснил почему. Я был только «за». Мне это было вдвойне приятно, потому что мы давно думали о том, чтобы заниматься только бизнес-тренингами. Здесь мы могли бы более продуктивно приложить усилия и быть полезными, потому что, когда мы проводим открытые тренинги, зачастую люди приходят и сами не понимают, чего они хотят, им просто рекомендуют друзья и знакомые, что вот, мол, есть замечательный тренинг, замечательный тренер, всякие полезные категории

рассматриваются... Но когда люди являются на тренинг, не ставя перед собой конкретных целей и задач, то он зачастую превращается просто в некую яркую, занимательную лекцию. А когда есть возможность за определенный срок дойти из пункта А в пункт Б и действительно посмотреть на пройденное, на результаты, на разницу между этими самыми «пунктами» – на конкретные результаты продаж, измеримые цифры и показатели, – стимул оказывается несопоставимо более впечатляющим. Более того, когда есть система из случайных людей и их отношений, становится вдвойне интересно. Это вдохновляет тренинговую команду. Мы, разумеется, согласились.



Марат Валиулин: Знакомство с Business Relations

Это сейчас я знаю, что это должно было случиться, но тогда... Сам факт появления в моей жизни этого тренинга/курса/семинара вызвал у меня тогда искреннее удивление. Сейчас я готов считать и называть этот тренинг *Трансформацией* – благодаря ему я практически пережил второе рождение.

С первого дня тренер опустил нас на самое унылое дно человеческой жизни, «пустив дерьмо по трубам», и каждому из

нас эта клоака была знакома, но каждый всячески старался это скрыть – и от себя, и от других. Казалось, ни одна деталь не может уйти от его пристального внимания.

«Черт, да как он себе такое позволяет, – думал я, – люди делятся своим сокровенным, пытаются найти выход, а он втоптывает их...» Тьфу ты, думал, что навсегда избавился уже от этого слова – пытаются... Как говорил тренер: «Ты либо делаешь, либо не делаешь. Пытаться нельзя!» Прав, сто раз прав.

Но тогда мне было тяжело уместить в голове все происходящее... «Да он просто издевается над нами», «Да что ты знаешь про нашу жизнь!», «Да кто ты такой?!» – подобные возгласы буквально рвались наружу.

Но потом мы стали говорить об *ответственности* и *выборе*, и череда собственных примеров из моего прошлого подвела меня к этому выводу: я сам, лично, создал то, в чем сейчас пребываю. Я сам в ответе за свое эмоциональное, физическое, психологическое, финансовое состояние. И вот это оглушало. Понимание того, что то гуано, в котором находишься, создано лишь одним человеком – мною, и больше никем. Нечего винить ни родителей, ни учителей в школе/институте, начальника или подчиненных... *Только ты сам!*

Самого большого труда стоило признать именно это. Все остальное осознавалось не в пример легче. Но это первое открытие – мое единоличное авторство своей жизни – пугало меня. Почему? Да потому что теперь стало понятно, что груз ответственности ни на кого не переложить. Я сам строитель всего того, что со мной происходит. Но на этом потрясения не закончились.

Жертва и автор

Две категории... И в той и в другой – люди. Одинаковые с точки зрения физических данных. Создатель в большинстве

своем ничем их не обделяет. Но что-то в них есть такое, что отличает их друг от друга: *отношение к жизни и получаемый на выходе результат*. Каждый живет в созданном им самим мире, достигает своих результатов – или не достигает их и находит этому тысячу объяснений. И здесь тренер умело разложил по полочкам, как это происходит и почему нам это выгодно. Ничего не заметили? А я был в шоке в этот момент. Вы только вдумайтесь: мне выгодно быть неудачником! «Да ты с ума сошел, тренер?!» Черeda примеров, разбор жизненных ситуаций, и на тебе, дружище, очередной «букет» вопросов. Мозг просто кипит уже, но, понимая, что ответ где-то рядом, я уже сам всё перебираю, шажок за шажком.

Результаты – или нет, цели, которые мы ставим, – красивые и желанные. Они большие и значимые. И мы на начальном этапе считаем, что сможем их достичь, и отправляемся в путь. Однако путь к вершинам зачастую непрост и полон испытаний. И в какой-то момент начинает казаться, что всё, всё, что мог сделать – сделал. Цели слишком высоки, недостижимы. Не рассчитал сил, говоришь себе. И вот оно, прозрение: мы не идем дальше, потому что нам себя жалко! Мы останавливаем движение, боясь причинять себе боль и дискомфорт. А стало быть, получаем собственную выгоду от этого, оставаясь в той зоне, где нам легко, приятно и все известно... Бинго! Но, откровенно говоря, легче не становится. Сейчас могу сказать, что научился распознавать такие вещи и каждый раз, стоит только допустить подобную мысль, в сознании включается «красный свет».

С каждой минутой тренинга все больше и больше доходит до меня, что жизнь эта – целиком моя и отвечаю за нее только я. Некого призвать к ответу со стороны. Бесцельной становится так называемая «ментальная мастурбация» – бесплодное и жалкое снование мыслей взад-вперед, ворующее время, силы и целеустремленность. Отставить! А кто, собственно, я – жертва

или автор? Хороший проверочный вопрос самому себе – и вновь поиски ответа, ревизия собственных действий и чувств.

Что ж, мой анализ показывает, что случаи моего проявления как автора-победителя есть, конечно... Но есть и примеры *ярко выраженной жертвенности*. Таким образом, жизнь какая-то нецелостная: оказывается, ты и такой и эдакий. Желая усидеть на двух стульях, в разных ситуациях проявляешь себя по-разному, а это совсем не просто и сил отнимает немало.

Вывод, который я сделал для себя: будь всегда автором-победителем, и экстраординарные результаты не заставят себя долго ждать.

Первый тренинг – со мной или без меня?

Я долго думал, идти мне на первый тренинг вместе с командой или воздержаться. Что нас ждет, я примерно представлял – сам видел, как проходил мой открытый тренинг и что было после этого на собрании с каждым из коллег...

Вот как выглядело мое письмо команде:

Вызов, 28 апреля 2005 года. Готовы ли вы испытать новые ощущения, которые помогут вам лучше представлять, как добиваться ЦЕЛИ? Готовы ли вы осознать препятствия, стоящие на пути выполнения планов продаж? Готовы ли вы получить новый опыт, какого у вас еще не бывало? Хотите ли вы стать более эффективными в решении повседневных задач? Хотим ли Мы стать еще более сплоченной командой, которая может вместе добиваться ЛЮБЫХ ЦЕЛЕЙ? Уверен, что все вы ответили утвердительно. С огромным удовольствием я приглашаю вас на тренинг, который внесет ясность во все эти вопросы и раскроет множество других секретов успеха. Тренинг состоится 13–14–15 мая (все три дня) в Москве, в гостинице Novotel Moscow Centre с 9:00 до 18:00.

Мы с вами вместе будем тренироваться и получать этот новый опыт. Каждый увидит свою ценность в этом тренинге, но, уверен, он полезен каждому в отдельности и нам всем как ЕДИНОЙ КОМАНДЕ.

С нескрываемым нетерпением жду всех вас на этом тренинге ОС. P. S. С наступающими праздниками всех!

Владимир Герасичев: Первый тренинг

Вот он, первый тренинг. Ребятам было очень важно, как они выглядят. Они работают в крутой западной компании (это, кстати, тоже одна из проблем, на мой взгляд, очень часто присущих западным компаниям, работающим на российском рынке, – люди прячутся за бренд, за громкое мировое имя). В российской компании работающие в ней люди сами являются источником результата, у них есть возможность, по сути, эту компанию создать, своими продажами, результатами сделать имя своему начинанию. А западная компания обычно уже приходит с мировым именем, с миллионами, которые тратятся на рекламу, с готовыми качественными продуктами, и по большому счету все, что нужно российским менеджерам, это не испортить, не стоять на пути распространения продукции, которую выпускает компания. И вот здесь, к огромному сожалению, имеет место быть разговор некоего комфорта и удовлетворенности, мол, я уже работаю на крупный западный бренд, а это, в свою очередь, говорит обо мне, что я один из лучших, раз меня, русского человека, взяли на работу, выдали «форд», оплачивают бензин, я могу ездить по трамвайным путям и разбивать подвеску автомобиля, потому что компания платит за ремонт. Мне обеспечивают страховку, соцпакет, «белую» зарплату, я могу брать кредиты в банке, ходить с высоко поднятой головой, говоря всем своим видом, что работаю в крупной западной компании. И, по сути, целью не становится привнести нечто новое, то есть не задается вопрос – а в чем моя заслуга? В чем мой вклад? И получается, что вместо того, чтобы что-то добавить, что-то сделать для этой компании, чтобы она росла и развивалась, целью становится оставить все как есть. Начинаются внутренние игры, когда люди имитируют работу, имитируют трудности, проблемы, но, по сути, вся возня сводится к тому, чтобы просто удержаться еще какое-то время на плаву в этом комфортном положении. Поэтому ничего удивительного в том, что, когда Олег пришел в компанию три с

половиной года назад, увеличение объема продаж составляло 1 % в год. Для меня это синоним слова «болото», то есть ничего не происходит, все остается как было. При этом в активе имеем российский рынок с гигантскими потенциями, замечательный западный продукт, огромные рекламные бюджеты, заслуженный бренд. Если смотреть только на результаты – они говорят о том, что люди явно не были заинтересованы в том, чтобы развивать и добавлять что-то к тому, что уже было создано не ими, а той компанией, в которую они пришли работать. Это бросилось в глаза в первый же момент на тренинге. Я увидел тридцать крутых парней (девушек там было немного), и каждый выглядел так, будто держал в руках транспарант вроде «чему ты, парень, можешь нас научить?». Безусловно, первые несколько часов проходили в сложной атмосфере. Потому что нужно было пробиться через эти маски, через это вранье и притворство, через эту игру и докопаться до сути этих ребят, которые действительно сидели передо мной в зале – отчасти напуганные, но не признававшиеся в этом поначалу, отчасти заинтригованные происходящим. Но всегда страшно оторвать ногу от места, на котором ты стоишь, и поставить в другое, начать двигаться в новом направлении, потому что не знаешь, сможешь ли сохранить то, что у тебя уже есть, то, на чем ты уже уверенно стоишь. И первое время мы потратили на то, что выбирались за рамки этой самой «игры», говорили о том, как оно есть в действительности, кто в чем заинтересован. Во многом благодаря Олегу, его энтузиазму, его приверженности и его вере в то, что эта команда действительно может стать великой, она может стать командой, которая изменит полностью и качество, и, главное, масштаб игры, мы смогли прорваться. Благодаря еще нескольким людям, которые были в этой команде, тому же Марату или Андрею Глыбе (хотя, надо признать, Андрей не сразу включился в процесс), нескольким руководителям стало понятно что действительно

цели есть. Цели, ради которых они готовы развиваться, признать текущее положение дел и начать, собственно, тренироваться. Ну и, безусловно, как и в любой другой компании, мы столкнулись здесь с определенным скепсисом и упертостью: люди не хотят признавать другие точки зрения, и вот эта упертость стоит на пути и мешает движению. Несмотря на все мои разговоры о том, что это всего лишь мои интерпретации, мы не пытаемся выяснить, какие интерпретации правильные, а какие – нет, мы принимаем другие точки зрения, но и это было непросто для восприятия.

Но должен признать, что по окончании первого курса отношение резко изменилось – было больше горящих глаз, люди действительно увидели возможность выхода за рамки своих результатов, за рамки своего привычного существования, и они поняли, что все это их вдохновляет, зажигает, ведет к какой-то большей игре в компании, в которой и они могут чувствовать себя более реализованными и сильными людьми, которые привносят что-то в эту компанию и в свою работу, делая невозможное возможным.

Да, еще очень важный момент: когда мы договаривались с Олегом, я сказал, что этот проект мне еще интересен и важен в принципе, потому что речь не идет о прочтении курса лекций. Никто не планирует уговаривать участников начать «быстрее бегать»; дело в том, чтобы поставить конкретные цели и их реализовать. «Олег, нам надо договориться “на берегу”: копать или не копать. Либо мы погружаемся полностью, ставим перед собой амбициозные цели и честно понимаем, почему мы не добиваемся их реализации, либо мы просто проводим лекцию для крутой западной компании, что, конечно, добавляет нам всем весу, и мы, безусловно, зарабатываем деньги. Но не хотелось бы, чтобы это было так, потому что мы прежде всего ценим свою способность работать на конкретный экстраординарный результат». И Олег ответил, что именно

поэтому он сейчас разговаривает со мной – потому что очень много желающих, очень много предложений по проведению тренингов. В самом «Блондкопф» проходит масса обучающих программ. Но, уже пройдя сам тренинг, поняв всю серьезность работы, которую мы предлагали, он как раз вышел с осознанным предложением поработать вместе и нацелить нашу работу на конкретный результат. На тренинге у нас был такой эпизод, когда я говорю: «Ну вы ж не можете все время хотеть ходить на работу» (мы разбирали категорию «желание» – «обязательство»)), и Глыба отвечает: «Да нет, я всегда хожу на работу с удовольствием». Ржали все. Было понятно, что парень врет, делает вид, что не врет, и продолжает врать. И уже спустя какое-то время, когда он понял: ничего страшного не произойдет, если он признает, что действительно не всегда хочет идти на работу, что не всегда есть настроение и необходимо разделять эти две вещи – желание идти на работу и обязательство ходить на работу, – и этот момент был очень важным, когда мы поняли, что можем разделять категории и не все понятия, которые нам кажутся правильными, являются руководством к реальной жизни. И когда мы стали присматриваться к тому, как и по каким категориям мы живем, как можно начать в тот или иной момент относиться к этому иначе, вот тут-то и началось движение. Другой интересный эпизод произошел с одним из ребят, который отвечал за отдел продаж в одном из крупных регионов. Но он вообще за него не отвечал – буквально его слова: «Я не отвечаю за продажи». Выяснилось, что он имеет в виду: он действительно в принципе за продажи не отвечает: все, что он делает, это поставляет в этот регион продукцию, а дистрибьюторы ее продают. Просто представьте себе, насколько сильно может один человек влиять на ситуацию. Генри Форд однажды сказал: «И когда думаешь, что ты можешь, и когда думаешь, что не можешь, – ты в любом случае прав». И здесь было то же самое. Когда говоришь, что ты

влияешь на продажи, – то это одна игра, когда говоришь, что не влияешь, – совсем другая. И в том и в другом случае ты прав. Но последствия разные. В одном случае ты создаешь контекст уверенности, настроя, желания двигаться, вдохновляешь людей, которым ты отдаешь эту продукцию, ты делишься энергией, ты создаешь ее, создаешь продажи уже у себя в голове, просто своим сознанием. Ты создаешь вокруг себя контекст больших продаж.

А когда ты говоришь или думаешь «я не отвечаю за продажи», все, что ты создаешь вокруг, это дистрибьюторов, которым ты отдаешь эту продукцию, которые также за продажи не отвечают, потому что это контекст, который спускают к ним сверху. Одно только это осознание на первом тренинге стоило весьма дорогого. И когда мы смогли донести до ребят, что тот настрой, который есть у тебя, полностью отражается на настрое дистрибьюторов и далее – продавцов, полностью отражается на результате, на том, как продукт продается или не продается. Важно понять, что такое «трансформация» в принципе. Трансформация – это не изменение. Изменение – это когда что-то одно меняется на что-то другое: можно, например, изменить состав персонала – одних уволить, других нанять, можно изменить ассортимент продукции. На днях одна крупная российская компания обратилась к нам, пожаловавшись на то, что за последний год они испробовали все: уволили 99 топ-менеджеров и наняли на работу 99 новых. «Ну и как изменилась ситуация?» – спросил я.

«Продажи упали, – последовал ответ. – Мы сейчас думаем о том, где найти нормальных топов, потому что, похоже, нормальных на рынке нет». И вот это разговор о том, что они все меняют, но все остается по-прежнему. Это не трансформация. А трансформация – это когда ничего внешне вроде бы не меняется, но при этом все по-новому. Оно меняется в восприятии, в контексте. Когда это осознаешь, то

получается, что можно все (за-, из-)менить, но все останется по-прежнему, а можно ничего не (за-, из-)менять, но все будет кардинально иначе. Вот это и есть один из основных маркеров трансформации. Ключ, залог успеха компании – это контекст, некий смысл, скрытый «между строк» внутри компании, в настрое, в отношении людей, начиная с руководства. Олег сказал после первого тренинга, что, мол, вот инъекцию мы сделали, должны быть улучшения. Я ответил, что так-то оно так, но должно быть планомерное «лечение» по созданию того самого контекста. Тогда мы договорились о продолжении курса, правда, отложив его на некоторое время в связи с тогдашними проблемами в продажах. Тоже интересная ситуация: руководство говорит, что, пока не будет продаж, мы не будем выделять деньги на обучение. Наш тренинг направлен не на профессиональное развитие, а на изменение отношения, на создание нового контекста. То есть получается, что денег не выделим, пока не покажете продажи. А с другой стороны, они не могут показать продажи в том же контексте, в том же настрое, который у них есть. И здесь Олег сделал невозможное – когда действительно после первого тренинга продажи пошли вверх, появился шанс продолжить образование у нас, и ребята вернулись на второй тренинг.

Андрей Глыба: Первый тренинг

Честно говоря, меня никто не спрашивал, быть этому тренингу или не быть. От меня не ускользнуло, что Синякин сходил на какой-то тренинг и потом стал разговаривать странными английскими интонациями и то и дело вбрасывать вопросец: «Но, в принципе, мог бы?» Потом прошло еще одно странное мероприятие, когда региональных менеджеров вызывали в Москву и говорили с ними... хм... в весьма

неожиданной манере. Все вопросы крутились вокруг того, что мешает каждому из них сделать план. Что важнее, чем сделать план? Полный сюрреализм: Олег разговаривает на своем языке, все остальные его не понимают. Надо сказать, что к тому времени тренинги были заморожены по его же волевому решению: поскольку план продаж не выполняется, то и тренинги не нужны. Полный стоп! Сейчас к этому можно уже относиться спокойно и понимать, что неординарная ситуация требовала неординарных решений. Но тогда у меня создалось ощущение, что мир перевернулся. Построение тренинговой системы, то, что меня вдохновляло уже в течение года, было теперь упразднено. Никаких объяснений – простая убежденность, что тренинги не работают. То есть привычные тренинги не работают. И потом всех менеджеров пригласили на некое мероприятие, что в теме письма обозначалось как «Вызов!». Это был первый тренинг Business Relations, тренинг, который мне, как мне казалось, не нужен совсем. Как выяснилось, все только начиналось и эти тренинги помогут нам выйти из пике и создать новую организацию.

Марат Валиулин: Выбор

«Вся наша жизнь – череда выборов, – говорит тренер, – вы сами выбираете происходящие с вами события». И опять, как бывало не раз уже за эти дни, копание в прошлом, анализ, выводы. И снова осознание того, что в каждой прожитой ситуации было несколько вариантов развития, несколько! Но ты выбрал именно тот, который и прожил в итоге. *Ты сам* делаешь добровольный выбор своей жизни, который несет в себе те или иные последствия (твое будущее). *Не решение* (!), а именно выбор. Решение основано на прошлом опыте, а следовательно, ограничено.

Выбор же – безграничен, ты делаешь его, полагаясь на собственное желание, а не знания об этом. Как сказал один из мудрецов прошлого: «Бог не наделил нас способностью всегда принимать правильные решения. Но он наделил нас возможностью выбирать свой путь, а потом делать его правильным». Представьте себе чайник, да не просто вскипающий, а под завязку налитый бурлящей, готовой в любую минуту выплеснуться наружу водой. Вот это сравнение наиболее ярко описывает тогдашнее состояние моих мозгов в те дни.

Переосмысление прошлого, мысли о настоящем, вопросы о будущем – все вертится в голове вечером и ночью, а днем – новые потрясения в лучшем смысле этого слова. Временами чувствовал, что ком подкатывает к горлу и, казалось, слезы вот-вот готовы выдать внутреннее состояние. Именно выдать, так как не был я готов тогда к всеобщему открытому обсуждению своей персоны. Трудно было – от того, что теперь знаешь, что все могло бы быть по-другому. Другие поступки, другое *настоящее*. И в то же самое время что-то внутри шепчет: «Ведь не поздно еще подумать о будущем, совсем не поздно». И мысль, которая все настойчивее и настойчивее бомбардирует мозг: «Всё! Стоп! Все должно и может быть по-другому. Просто действуй! Хватит жалеть себя и распускать нюни. Вперед, все необходимое у тебя уже есть!»

Бери и действуй!

Этими словами вполне можно охарактеризовать мой период жизни весной 2005 года. Без жалости к себе! Без жалости к проявлению собственных слабостей, никакой «жертвенности» в собственных поступках и образе мыслей. Только вперед, к цели! Первые сессии с региональными менеджерами – обоюдные потрясения. Меня тошнит от проявляемой беспомощности менеджеров, от нытья и жалоб. Ребята, в свою

очередь, не понимают, что происходит. Они рассказывают, почему у них не получается то-то и то-то, а их даже слушать не хотят. Хотя нет, слушали. Только не поддерживали их истории, а наоборот, говоря им об ответственности и авторстве, призывали их к активным действиям. Я помню лица своих ребят, уезжавших с «тяжелой головой». Им казалось, что они привезли с собой ответы на все вопросы, но в итоге с кучей вопросов для себя уехали. Но самое главное (это я точно знаю) – каждый из них понял следующее:

- жаловаться – не пройдет;
- стоять на месте нельзя – только двигаться вперед;
- частичный личный вклад не принимается. Только 100 %! На меньшее никто не согласен.

И, конечно, главный вывод из всех наших встреч: *план не сделать нельзя!*

Мы все в одной лодке

Тем времени мы с Олегом подошли уже ко второму курсу открытого тренинга, проводимого Business Relations, который был посвящен командному взаимодействию. Казалось, все открытия уже сделаны и пережиты на первом курсе. Какое заблуждение! Новой для меня стала категория успеха – как в личном развитии, так и в командных отношениях. Понятно, что мой личный успех зависит от того, насколько мои мысли и слова совпадают с тем, что я делаю. Но вот важность всего этого в командной работе я ощутил только после второго курса. Каждый из нас проходил проверку на целостность. Жюри – такие же ребята, твои сокурсники. Все было намного тяжелее, чем я думал. После третьей попытки в своем «экзамене на целостность» я понял: со мной что-то не так. И, выходя в очередной раз на «экзамен», я чувствовал нарастающий внутри меня ком – наверное, даже не обиды, нет. Злости скорее. На самого себя. Я прошел «экзамен», и урок, который я вынес

оттуда, навсегда теперь со мной – даже и не думай притворяться! Если и делаешь что-то, то делать ты должен со всей искренностью, вкладывать в это всю свою душу. От моей искренности будет зависеть то, насколько мои люди станут мне доверять. А это, в свою очередь, влияет на то, пойдут они за мной или нет. Станем мы одним целым или будем оставаться разрозненной массой? Достигнем ли большого успеха или будем едва сводить концы с концами? Для себя я выбрал искренность в отношениях. Настоящее потрясение я испытал в тот момент, когда мы упражнялись в возможности «выхода за собственные рамки». То есть я, как и все остальные, делал то, что в обычной жизни (вне тренинга) даже и не думал бы делать. Но тут подвернулась удивительная возможность, пусть даже и тренировочная! И радость от собственной «могучести» перекрыла в конце концов все страхи. Я открыл для себя следующее: все самое страшное происходит только у меня в голове. Вызывает беспокойство собственный имидж в глазах других, их мнение. Теперь могу с уверенностью сказать – не стоит даже близко морочить себе этим голову. Это моя жизнь, твоя, ее, его. Каждый строит свое будущее, и поэтому стоит делать то, что считаешь интуитивно правильным. По большей части – и я это на личном примере осознал – людям все равно. Значительное большинство из них заняты, как и я, и ты, – собою, собственной безопасностью. А если так, значит, не буду я думать об их оценках меня. Я буду делать то, что считаю необходимым для достижения моей цели.

Команда. Вклад каждого. Общий вклад

Вклад на 100 %. Простые слова. Но что за ними стоит? Ежесекундные усилия, настойчивость, вера в себя, в свою цель. И я знаю, что при отсутствии стопроцентного вклада отсутствует стопроцентный результат. То же самое и в команде: если кто-то не выкладывается на все 100 % – происходит сбой в системе,

команда не достигает цели. Поэтому от каждого члена команды требуется полная отдача.

Когда я осознал, что, являясь лидером для остальной своей команды, я не всегда был им полезен, не всегда «бежал» вместе с ними, не всегда был вкладом для них. Первый позыв – попросить у них прощения. То внутреннее состояние подвигло меня на выбор, который я для себя сделал: отныне я принимаю на себя ответственность за своих людей – за то, какие они сейчас, и за то, какими будут. Я посвящу себя служению им! Отныне я безраздельно делюсь с ними всеми теми знаниями, опытом, энергией, какими располагаю сам.

Ведь именно от моего вклада, от качества моей работы с ними зависит, какими они будут и в итоге каких результатов мы достигнем.

Тренировки тренировками. Но хотелось поскорее приложить этот мой выбор к нашей с ними жизни, к работе. Люди увидели перемены и, слава богу, не противились им, не искали подвоха. Поддержали. Мы стали более искренними друг с другом, более открытыми. Наши отношения перешли на более доверительный уровень. Они перестали бояться совершить ошибку, зная о том, что «не собаку на них спустят», а, наоборот, проанализируем совместно, выберем новый путь и продолжим совместное движение.

И эта атмосфера, этот дух партнерства и взаимной поддержки все больше и больше укреплялся в нас.

Жанна Королёва: Как это было, или Я специалист!

К маю 2005 года мы были достославной иностранной компанией, в которой все шло замечательно, кроме одного: мы системно срывали план продаж. Проще всего, конечно же, было свалить всё на планирование и продолжать жить в счастливой

времени, но наш директор по продажам Олег Синякин принял другое, простое по своей очевидности, решение. Это мы, это что-то с нами, что-то не так именно с каждым из нас. Хочу сразу сказать, что процесс найма в компанию проводится на самом высоком уровне, все мы очень «продвинутые» менеджеры, соответствуем всем требованиям, у каждого есть масса достижений за плечами, английский, владение компьютером и прочее. В принципе, этого абсолютно достаточно для того, чтобы удерживать компанию на плаву и самим вполне комфортно существовать, но ведь цель стояла со всем не та. Была цель, которая, может быть, не нужна каждому человеку, но которая была нужна нам. Мы решили стать *чемпионами*! Создать команду мечты, которой по силам абсолютно любые рекорды. Опуская слова о самой методике преодоления внутренних барьеров, которую использовала компания, чтобы вывести своих сотрудников на качественно иной уровень, – лучше всего об этом, думаю, расскажут тренеры из Business Relations, – расскажу о своей личной трансформации.

Если посмотреть внимательно на тех, кто работает в отделе продаж, то, как правило, это люди без специального образования. К ним отношусь и я. У меня был большой опыт работы в торговле и масса различных тренингов за плечами, которые я прошла за время работы в разных компаниях, в том числе и иностранных. Я ощущала себя отличным менеджером, администратором, «про-дажником». Но у меня никогда до этого тренинга не появлялось этого пьянящего чувства собственной силы. Я стала ощущать себя *специалистом* отдела продаж. Все внешние обстоятельства перестали влиять на качество моей работы. Они будто скользят мимо, нимало меня не задевая. Результат получается отличным вне зависимости от того, что думают дистрибьюторы, сезон или не сезон продаж на дворе, чего хотят сети, пришла фура вовремя или нет и прочей внешней параферналии деловой жизни людей, которым нужен

не результат, а причина, чтобы оправдать свое бездействие и некомпетентность. Вся такая красивая и спокойная, легкой походкой я захожу в офис дистрибьютора где-нибудь в Хабаровске, мягко опускаюсь в кресло, выпрямляю спину и говорю: «Ну, что тут у вас происходит, рассказывайте». И начинается волшебство: партнеры понимают, что к ним действительно приехал *специалист* отдела продаж, который знает, что нужно делать, который сам делает именно то, что нужно, и который в состоянии оказать им реальную помощь в общем деле. Естественно, такой эффект получалось производить не сразу. После тренинга меня очень долго «ломало». Были периоды сомнений, потом я жутко досадовала на своих подчиненных за то, что они не чувствуют того, что чувствую я, потом я до смерти напугала дистрибьюторов, которые просто вообще не могли понять, что происходит, потом был период, когда я не могла говорить спокойно, а при возникновении каких-либо проблем срывалась на крик и эмоции (кстати, на этом периоде уже шел стабильный результат), а потом словно «отпустило», и все стало получаться без надрыва и вовремя, как и должно быть у настоящего профессионала.

Этим надо переболеть, как гриппом. Такой вот переходный этап, похоже, обязателен, и у каждого он длится разное время. Мне потребовалось приблизительно восемь месяцев на адаптацию в новом состоянии, и процесс все еще продолжается, но теперь это доставляет только радость. Еще одна важная метаморфоза, которая произошла со мной, – я перестала «грузиться» прошлым. Гораздо больше времени у меня теперь уходит на настоящее и будущее – как в бизнесе, так и в личной жизни. И это тоже одно из слагаемых успеха. Важна также, на мой взгляд, еще одна вещь: нужно больше делать конкретных дел, а не думать о них до бесконечности. Очень часто я общаюсь с менеджерами, которые очень много и

красиво говорят – правильные слова! – но сами фактически ничего не делают. Например: на дворе ранее зимнее утро, некто едет в машине, и ему захотелось горяченького. Едет он(а) и думает: «Так, надо бы где-нибудь раздобыть кофейку, но это ж надо выбираться из машины и брести к кафе, парковки у кафе забиты, парковаться очень неудобно, а потом и отъезжать неудобно, поток машин – плотнейший, да и мелочи у меня нет, а у них там небось нет сдачи с утра...» Наверняка говорить о том, что этот человек останется без кофе, не приходится, но шансы 50/50. Неплохо, но «не для чемпионов»! Я теперь просто останавливаюсь и покупаю кофе! И это не значит, что мне не придется выходить из машины на холод или что у бармена будет сдача, – это значит всего лишь, что я *куплю и выпью кофе*.

Жанна Королёва

Позиция: *региональный менеджер региона Западная Сибирь, с 1 апреля 2007 года – менеджер дивизиона Сибирь.*

Личность, история: *очень опытный менеджер, грамотный руководитель. Жанне много раз предлагалась другая работа (в смысле, в других регионах, звали в Москву), но Жанна всегда отказывалась, по семейным обстоятельствам не могла уезжать из Новосибирска. Наконец, в 2007 году появилась возможность остаться в своем городе и получить повышение. Жанна отвечает за Западную и Восточную Сибирь вкупе с Дальним Востоком. Хитра, но очень отзывчива и вносит безусловный вклад в команду. Является авторитетом среди коллег, многие советуются именно с ней по многим вопросам.*

Руслан Скрипка: Всё меняется!

Уже в 2005 году казалось, что сделано много, но что-то до сих пор не работало – план не выполнялся! Упорно, из месяца в месяц. Хорошая новость заключалась в том, что даже в такой ситуации (давление из штаб-квартиры и пр.) мы никогда не опускались до того, чтобы ресурсами трейд-маркетинга делать план^[11]. Что было в моей голове? Честно? Простая для меня мысль: вот он я, вот мой участок работы, я на нем вполне нормально работаю, я делаю кучу всякого – вон сколько понаделано, а оно где-то там не работает. А вот почему не работает – это уже вопрос не ко мне, до свидания. Я вообще могу покусать, если кто-то сунется на мой участок с указанием того, что тут можно еще поделать. Правда-правда. Поезжайте, уважаемые региональные менеджеры, «в поля» и посмотрите, что там у вас не работает. Все понятно? В той, предыдущей компании работало, значит, и здесь должно. Факт. Логика. Как оказалось, глухая и тупиковая логика. И вскрытие этого было – как бы точнее выразить... – болезненным? По-моему, нет такого слова в русском языке, чтобы описать все то, что произошло далее.

Осень 2004 года. Я завоевал две золотые медали на чемпионате Европы по тайцзицюань.

То утро выходного дня я помню до сих пор – аудитория, какие-то новые правила и типичный стеб, который есть на доброй половине тренингов. Всегда найдется причина для этого: тренинг в выходной, тренер весь «пафосный», мы опять же хоть куда. Мы же круты. Стеб – это часть корпоративной культуры. Мы нереально круты, потому что работаем в офигенной западной компании и даже можем с закрытыми глазами лететь на корпоративной тачке по трамвайным путям, не задумываясь о банальном ремонте. Нас нельзя критиковать или осуждать. Мы круты. Не, мы реально крутые чуваки. Прежний мир в те несколько дней для меня рухнул. Его не стало. Обвалился, испарился, разбился, как зеркало. Настало

отрезвление. Оказывается, все то, что я делал ранее и делал с людьми в команде, было простым «посыланием их в задницу». Неискренним поведением. Я был закрытым для других людей человеком. Мне было фиолетово на результат компании. Главное, чтобы у меня в отделе было круто. Это было шоком, с которым довелось пожить, «повариться» в нем. Чертов чемпион, которому по большому счету все равно, что происходит в команде и в компании. Который не хочет сделать так, чтобы команда стала чемпионом, которому плевать на то, каким будет результат команды. Марсианин, блин. Вот это все в комплексе и было тем *откровением*, в которое пришлось сигануть и плыть. Оно казалось настолько масштабным, что больше и идти некуда, нет больше ничего внутри, тебя приперли к стенке. Выяснилось, что это просто казалось.

Я понял, что *отношений* у нас *нет* и у меня самого этого *отношения* тоже *нет*. Стал ли я сам и все остальные другими за несколько дней? Не думаю. Но я точно знаю, что мы стали меняться изнутри. Возможно, не все. Но мы начали добавлять все больше и больше в контекст команды и всей компании. Я лично начал добавлять в контекст команды и компании. Наше *отношение* и *отношения* стали меняться. Так началось зарождение и становление команды мечты.

Руслан Скрипка

Позиция: *руководитель отдела трейд-маркетинга (август 2004 года), с 1 июня 2007-го – директор по продажам (преемник).*

Личность, история: *очень сильная личность. Во всех планах. Двукратный чемпион Европы по тайцзи. Это уже о многом говорит. Прodelал фантастическую работу в «Блонд-копф», отстроил множество процессов и запустил очень важные*

программы. Командный игрок, хотя поначалу любил выделяться и делать не как все. Быть лучшим – это у него в крови! Трансформация заключалась в начинании новой игры. Выиграть-выиграть. Как только Руслан это понял/осознал, сразу же произошел качественный скачок вперед. Это также помогло ему адаптироваться и великолепно прожить и проработать год в Китае (февраль-2006 – май-2007) – стране совершенно другой культуры и менталитета. Его отъезд оттуда был ознаменован слезами людей, с ним работавших.

Дмитрий Быстров: Первые шаги, первые тренинги!

В 2005 год мы вплывали уже с набранной обновленной структурой, стоял вопрос ее увеличения вдвое, так как на 2005 год был взят курс увеличения охвата городов и выхода в области.

Сделали коррекцию ценовой модели, и я уже практически понял, где и как она дает сбой.

Мы взяли курс на закрепление территорий не только в городах и областях. До сих пор помню нас, ползавших по полу и рисовавших территории ответственности каждого дистрибьютора, карт напортили уйму, после презентаций еще изменили немного территориальное деление. В итоге к февралю *впервые* окончательно закрепили за дистрибьюторами каждый уголок нашей необъятной Родины, опять же на глазок прикинув, как с этим может справиться каждый из дистрибьюторов.

Важным стало решение компании перенести *полную* ответственность за объем и дистрибьюторов в регионы. Мы с Маратом страховали первое время РСМ, но год начали хорошо, легко сделали заниженные планы января, февраля, тяжело сделали март, запихивая товар, в целом закрыли первый

квартал, но большие проблемы начались в апреле 2005 года... Я чувствовал себя тогда королем, так как выполнение плана первого квартала было моей заслугой, ведь я миллионов на сорок перевыполнил задачу, запихав их на склад одного из монстров-дистрибьюторов, не задумываясь тогда, а что будет дальше.

В апреле я дал четкие обоснования Олегу, ссылаясь на увеличенные складские запасы по дистрибьюторам, почему мы провалили план по объему закупок, и поплыл себе в май без каких-либо угрызений совести. Судите сами: мы исправно ежедневно созванивались с РСМ, беседуя на 90 % о закупках, РСМ давали мне цифры остатков на складе, закупленного и проданного товара. Полученная информация в итоге логически подтверждала увеличенные складские остатки и объясняла возможность дальнейшей закупки дистрибьютором только при увеличенной отсрочке платежа (товар они кладут к себе на склад), но что будет с этим товаром завтра и как достигать целей следующего месяца, мы задумывались, вытянув план текущего.

Тем не менее я был горд, что веду бизнес половины России и полностью осведомлен о ситуации у каждого дистрибьютора по цифрам закупки, складских остатков и продаж. Правда, не задумываясь, каких продаж. Май же превзошел все мои ожидания по части сюрпризов. Как обычно, еженедельная летучка у Олега, ожидание выполнения плана, я презентую цифры закупки на текущий день, показываю складские остатки по каждому дистрибьютору и делаю вывод, что мы провалим май на икс миллионов рублей. Я рассчитывал, что этим все и закончится, как обычно, и планировал уже уйти, как прогремел вопрос Олега: «И что мы будем делать с этим невыполнением? Как ты планируешь изменить ситуацию? Что будут делать твои люди?» Я подумал, что Олег не понял мои обоснования, я практически повторил домашнюю заготовку причин, но

вопросы повторились. Олег впервые за время нашей совместной работы был очень серьезен и повысил на меня голос. Я вернулся на рабочее место, утирая скупую мужскую слезу обиды за не-признанность моего гения, после чего ушел на улицу и два часа нарезал круги, после чего решил: «Сделаю план мая и уйду». Чуть позже было принято решение произвести деловую ревизию с каждым РСМ с акцентом на управление продажами. Две недели длился этот кошмар, в процессе которого, с одной стороны, я начал понимать, что РСМ управляют чем угодно, но только не продажами (выяснялось, что даже нормативы по продажам были *значительно ниже*, чем по закупкам, – вот они, складские залежи у каждого дистрибьютора и их несвоевременные платежи), а с другой – форма беседы была унижительной, так как людей, мягко говоря, Олег прессовал по полной программе. Он-то сам был теперь весь из себя тренированный и уму-разуму обученный и отправлял людей в нокаут своими «приемчиками» – сыпал вроде бы понятными словами, но в одном из известных значений, предъявлял требования, которых сроду никто от него (да и ни от кого!) не слышал, и все это в ультимативной и патриархальной манере. Народ не просто безмолвствовал – он впадал в коллективный ступор! Как делились позже со мной ребята, из Оле-говых речей мы поняли, что есть ошибки, и серьезные, но за что нас так? Немало ребят решили покинуть компанию после этого «погрома».

Важно отметить, что «выпороть-то выпороли», но *никто не* уяснил для себя, что делать дальше с основной проблемой: *продажами и их увеличением*.

Мы сделали план закупок мая, и, если бы не тренинг, на который Олег пригласил нас под самый занавес месяца, я, наверное, как и мои люди, работал бы сейчас в другой компании.

Любопытство в преддверии тренинга перевесило нежелание идти на него, несмотря на проведение одного в выходные дни... Все началось, как оно обычно бывает при сборе большого количества людей (особенно сотрудников отдела продаж), со стеба: и по делу, и не совсем. Но то, что случилось дальше, превзошло все мои ожидания. *Та* к меня не ломали никогда; моя обида у Олега в кабинете насчет планов мая была каплей в море по сравнению с тем, что я выслушал. Тренер, как мне казалось, цеплялся к каждому из нас, стебом и насмешками стараясь зацепить, унижить человека, задавая ему вопросы типа «что ты делаешь в компании?», «на сколько бы ты оценил свою работу?», «что ты можешь делать лучше?». Я не понимал тогда, что эти безобидные вопросы задевали меня не самой сутью их, а моими ответами на них, ведь именно правдиво отвечая на них внутри себя, я не мог при всем честном народе «заголяться», именно сохранение своего лица перед всеми и внутренняя правда боролись на протяжении всего первого дня. Итогом дня для меня стало мое решение не идти на второй день, так как еще никто при моей команде не называл меня упертым, зашоренным занудой, я уже было придумал себе железную отмазу, если бы не вопрос тренера, обещаю ли я лично прийти завтра вовремя, а для меня «слово мужика» дорогого стоит. Я встал в знак несогласия, и десятиминутная беседа с тренером закончилась тем, что он послал меня, мол, не хочешь – не приходи. Меня это зацепило настолько, что в следующий день я явился – и вовремя. Что дал этот тренинг нашей компании? Каждому свое, но лично в моей голове запечатлелись – впервые в жизни – жесткие вопросы: собственно, кто я? зачем я живу? какие цели себе ставлю? почему я так думаю? что такое «целостность»? Я ушел с тренинга в полном понимании, что и почему именно говорил Олег на нашей встрече у него в кабинете, глубоко задумался над тем, кто я и что мне делать дальше, точно понимая только

одно: хочу с этим разобраться и буду работать в этой компании, пока не разберусь.

Итогом тренинга стало обещание каждого закрыть планы месяца и года, что, собственно, мы и сделали. И важно, что наши разговоры о невозможности изменились на мысли и действия по достижению цели. Переливания из пустого в порожнее трансформировались в целеустремленность и действия.

Месяц спустя, отправив свою семью в Красноярск, я принялся за формирование целей своей жизни. Спустя два месяца после окончания тренинга я составил свой первый и, как показало время, жизнеспособный бизнес-план Дмитрия Быстрова, которым я живу и по сей день, внося изменения по мере осознания все новых и новых принципов жизни.

Итогом по отношению к «Блондкопф» стало осознанное решение остаться в компании как минимум на полтора года.

Далее – без единой остановки!

Дальнейшее сокращение дистрибьюторов

Мы по-прежнему шли по пути сокращения дистрибьюторов. Самый большой удар пришелся по Москве: из 13 компаний мы оставили всего пять. Три компании поделили между собой город и область, а две другие взяли на себя оптовый канал. В остальном сокращение было не сильным – скорее, мы доделывали то, что не смогли сделать за один только 2004 год. Развитие 2004 года показало неплохой результат, и стало ясно, что нацеленность на меньшее количество компаний, но с большим бизнесом уже приносит свои плоды. В Москве оставалось много компаний, которые занимались оптом и не были дистрибьюторами по своей сути. Вот их мы и выключали на 2005 год, оставив только дистрибьюторов и две подконтрольные нам компании, которым мы сами санкционировали продажу в оптовый канал.

Закрепление всей России – от городов к областям

В 2004 году мы закрепили только города, в 2005 м пошли дальше и закрепили за дистрибьюторами и области, не оставив на карте России ни одной свободной «зоны» – везде был тот или иной дистрибьютор. Это был прорыв – как для нас, так и для дистрибьюторов, потому что предполагало наем дополнительно нескольких сотен торговых представителей, разработку планов по охвату порядка 10 000 торговых точек, вливанию в товарный запас нескольких миллионов евро и многое другое. И тем не менее шаг этот был фантастическим. И важным. Для этого на конференцию дистрибьюторов привезли огромную карту с прорисованными границами каждого дистрибьютора. Помню, как не смолкали вспышки фотоаппаратов дистрибьюторов, желавших зафиксировать новую дислокацию всех сил, вовлеченных в процесс дистрибуции продукции «Блондкопф».

Владимир Герасичев:

Результативность. Речь тут о том, что один из взглядов, одна из интерпретаций такова: мы смотрим на происходящее в черно-белом исполнении: либо белое, либо черное. Либо результат достигнут, либо нет. Большинство людей смотрит так: я почти достиг, или я вот-вот достигну, или я завтра буду в дамках. Но позвольте! Нельзя быть чуть-чуть беременной. Все это прекрасно знают, и пример этот достаточно избитый. Тем не менее он очень четко отражает то, о чем мы говорим. Женщина не может быть чуть-чуть беременной – она либо беременна, либо нет. Невозможно почти перепрыгнуть, скажем, через

пропасть или через овраг. Если перепрыгнул на 99 %, то это называется – упал или сорвался. И если у нас нет результата, то чаще всего мы рассказываем «истории», мы находим объяснение, почему этого результата нет. Мы разделяем две категории: историю об отсутствии результата и сам результат. Мы говорим о том, что результата можно достигать вне зависимости от тех внешних обстоятельств, которые существуют. И начинается этот путь к достижению результата с самого осознания четкой разделенности того, что такой результат, который я продекларировал, который я поставил, и, соответственно, «истории», которыми обрастает результат недостигнутый. Я опоздал на работу. Почему? Первая мысль: потому что были пробки, потому что лифт застрял, потому что... потому что... Но по большому счету можно просто признать: «Да, я не был вовремя, я не пришел на работу вовремя, я не продал столько, сколько я планировал». И это переносит нас моментально в другую плоскость. Там мы не тратим силы на оправдание, мы не сохраняем свой имидж, а мы смотрим на то, что я могу сделать сейчас для достижения того результата, который для меня важен. Поэтому «результативность», «сфокусированность» на результате – еще одна категория, о которой мы говорим.

$$2 \times 8 = 16$$

результат \neq отсутствие
результата
+
хорошая история
об этом



Существенное увеличение выделенных отделов

С 450 человек армия торговых представителей была увеличена до 800. Это очень много – в основном торговые представители набирались там, где раньше продажи осуществлялись без выделенных торговых представителей. Мы («Блондкопф») спонсировали это и полностью участвовали в отборе и найме людей.

Старт совместных бизнес-планов

С каждым дистрибьютором проводилась колоссальная работа по созданию планов охвата, расчету необходимых инвестиций для работы в 2005 году. Отдел дистрибьюторских операций очень хорошо подготовился к этому, разработав целые инструкции и формы по составлению таких планов.

Внедрение постоянной ценовой модели

Ценовая модель закрепились. Убрав все оптовые компании, мы создали равенство сил на рынке и возможность торговать в рамках ценовой модели. Благодаря этому существенно выросла прибыльность дистрибьютора.

Стабилизация рынка по ценам, прекращение перетока товара из одного региона в другой

Все меньше и меньше оставалось проблем с перетоком товара из одной области в другую, чем были особо знамениты 2003 и 2004 гг. Каждый дистрибьютор получил огромное поле для работы, и мы прекратили сотрудничество с ненадежными партнерами, таким образом устранив их со своего поля.

Обучаем дистрибьюторов

Одним из следующих логических шагов стало укрепление наших дистрибьюторов. Оно представлялось нам в три этапа:

1. Функциональная диагностика дистрибьютора.
2. Выявление потенциала для развития и составления плана действия.
3. Обучение дистрибьютора по темам: продажи, логистика, финансы, управление людьми.

Весь этот проект занял два года, начавшись в 2005 году. Мы тесно сотрудничали с компанией «ТЕМА» по части обучения продажам сначала наших собственных менеджеров, а потом и дистрибьюторов.

«Лига чемпионов»

Съездив в Казахстан, повстречал старого приятеля – успешного бизнесмена, владельца целого холдинга. Он похвастался корпоративным журналом, который они выпускали. Сразу же родилась мысль о создании своего журнала – журнала отдела продаж.

На ближайшем собрании мы уже вовсю «штормили мозгами» на предмет названия. Так и появилась «Лига чемпионов», мегаиздание, внесшее огромный вклад в развитие культуры победителей и чемпионов. Журнал выходил поквартально тиражом 1000 экземпляров. Все люди, причастные к продажам «Блондкопф», имели возможность получить свой экземпляр.

Евгений Проскурин: Письмо в редакцию

Журнал мне нравится, есть много интересной и разнообразной информации. Хочу отметить статью о топ-менеджерах – как достигать результата. Сам читал, отметил много для себя полезного. Признателен за колонки, рассказывающие про отделы «Блондкопф», – это открывает новый, одушевленный вид на процесс взаимодействия наших сотрудников и партнеров по бизнесу в регионах с центральным офисом. Помню, когда вышла статья, посвященная отделу логистики, партнеры-дистрибьюторы отзывались о журнале в том духе, что теперь они знают, как выглядят барышни, с которыми приходится часто общаться, но исключительно по телефону. На мой взгляд, это помогает приближать наши отношения с партнерами к дружеским и менее формальным, знакомя коллег по бизнесу с реальными людьми – нашими сотрудниками, и позволяет разрешать мелкие текущие

недоразумения на неформальном, человеческом уровне. Кроме того, я нашел полезной информацию об истории брендов и продуктов; уверен, для людей, недавно пришедших в компанию, будет интересно узнать, как развивались продукты и бренды компании во времени.

Если говорить о роли журнала в компании, то его функция – это информирование о жизни глобальной структуры как внутри нее самой, так и извне, – о событиях, происходящих на рынке, об изменениях у конкурентов, метаморфозах внутри компании. И, разумеется, заметен вклад издания в настрой команды на единство и сплоченность. Немаловажно также и то, что журнал анонсирует карьерный и профессиональный рост сотрудников компании, – это дает внятное понимание перспективы для остальных. Сергей, хочу сказать спасибо всем, кто каждый раз работает над очередным номером «Лиги чемпионов». Но спасибо не просто от меня, а от всех сотрудников выделенного отдела дистрибьютора, так как через журнал они могут не просто узнавать новости о компании, но и получать дополнительный мотивационный импульс, чувство единения с большой и сильной компанией, которые и позволяют им добиваться своих результатов. Лично я был поражен таким вниманием, когда, взяв в руки первый для себя выпуск журнала (осень), увидел свою фамилию в разделах «Новые сотрудники» и «Дни рождения». *Очень приятно ощущать себя причастным к компании!*

Эксперимент: создание альянсов

В 2005 году родилась революционная на тот момент идея создания альянсов с другими производителями. Доля «Блондкопф» в бизнесе дистрибьютора была 5–7 %, иногда (редко) доходила до 10–15 %, и этого оказывалось крайне мало, для того чтобы влиять на дистрибьютора и в некотором смысле «диктовать» условия развития. Мы были одними из многих. И тогда пришла мысль: а что если объединиться с двумя-тремя производителями (не конкурентами) и построить совместную дистрибьюторскую модель, занять больший процент в бизнесе дистрибьютора и увеличить темпы роста бизнеса. Подразделение порошков, которое входит в концерн вместе с «Блондкопф», было первым на примете, а в довесок мы хотели взять кого-нибудь из производителей бумажной продукции. Мы обратились к обоим гигантам – «Тимберли Старк» (производят подгузники Smooches, прокладки Lotex) и к ZTU (подгузники Gigolo и прокладки Mistress) – с презентацией того, зачем это надо и что это даст всем участникам.

«Блондкопф»: стратегии 2005

- Укрупнение дистрибьюторов.
- Ответственность за территории.
- Единая ценовая модель.
- Увеличение прибыльности.
- Оптимизация бизнес-процессов.
- Увеличение нашей доли в отгрузках дистрибьюторов.

Цели альянса

- Рост продаж.
- Увеличение и улучшение дистрибуции (количественно и качественно).
- Увеличение доли в бизнесе дистрибьютора.
- «Избавление» от конкурентов в портфеле дистрибьюторов.
- Оптимизация бизнес-процессов дистрибьютора.

Участники альянса

- Не конкуренты в сегменте товаров народного потребления.
- Компании с оборотом не менее «икс» миллионов евро.
- Компании с четкими дистрибуционными задачами и планами по наращиванию объема и доли рынка.
- Компании, использующие дистрибьюторскую модель работы на рынке.

Воплощение

Шаг 1. Определить критерии успешности проекта.

Шаг 2. Проанализировать состав существующих дистрибьюторов у альянсного поставщика.

Шаг 3. Определить территорию для проведения пилотного теста.

Шаг 4. Проанализировать охват и подготовить общий список магазинов для выделенных отделов и смешанных торговых представителей.

Шаг 5. Нанять необходимое количество людей в выделенные отделы.

Шаг 6. Подготовить ценовые модели.

Шаг 7. Презентовать новую схему дистрибьюторам.

Шаг 8. Начать пилотные тесты (минимум три месяца).

Шаг 9. Осуществлять месячный анализ текущих результатов.

Шаг 10. Проанализировать работу каждого дистрибьютора согласно совместно выработанным критериям «лучшего дистрибьютора».

Шаг 11. Определить общего дистрибьютора для всех трех производителей на каждой территории.

Шаг 12. Запустить систему по всей России.

Выгоды

- Большая доля в портфеле дистрибьютора – лучшее управление.
- Оптимизация логистики и улучшение прибыльности.
- Отсутствие внутренних конфликтов (все согласовывается).
- Усиление влияния в магазинах.
- Упрощение прогнозирования продаж.

Вопросы к потенциальным участникам альянса

- Ваша стратегия.
- Ваша структура.
- Ваши планы охвата.
- Ваши дистрибьюторы.
- Ценовая модель.

В «Тимберли Старк» нам сказали, что идея им очень нравится, но вместе с тем они сейчас (в тот момент) довольны своей моделью и не хотят объединяться. В ZTU нам сообщили, что у них долгие партнерские связи с существующими дистрибьюторами и они не могут вот так, за здорово живешь, с ними расстаться. В общем, обе компании вежливо отказали, мы пожали плечами и побежали дальше. В одном регионе мы начали работать вместе с поставщиками порошков – в Республике Беларусь, решив попробовать там и потом распространять на другие территории. Процесс начался, и, думаю, в ближайшие два-три года дистрибьюторы у «Блондкопф» и порошков будут общие. А объема продаж у этих двух производителей уже хватит, чтобы не искать третьего партнера.

Олег Синякин. Прямая речь:

Для меня было важно искать все возможности для наращивания продаж – и попытка создания альянсов, хоть и не была реализована, полностью показывала важность движения вперед по пути *поиска* возможностей. Не получив положительного результата, мы сделали соответствующие выводы и двинулись дальше. Не мороча себе голову и не расстраиваясь, что не получилось. Не оставалось времени

огорчаться. Но опыт показался нам уникальным и страшно интересным. Думаю, все от этого только выиграли. А как рынок встряхнули! Сколько разговоров появилось на рынке о том, что «Блондкопф» задумала сделать! Совершенно очевидно стало, что нам не все равно и мы недовольны текущим положением и дел и находимся в постоянном поиске чего-то нового. А что, как не это, бодрит рынок?

Сами привезем!

2005 год ознаменовался началом доставки дистрибьюторам. Была проделана колоссальная работа по просчету и воплощению в жизнь всего этого процесса. До этого момента все дистрибьюторы самостоятельно забирали товар. Мы же решили взять процесс в свои руки и начать все возить самостоятельно.

Что это нам давало? Два главных преимущества:

1. Контроль над товарными потоками – мы сами возили, соответственно знали, кому, чего и сколько.
2. Улучшение сервиса – не всегда дистрибьютор мог забирать товар, иногда график вывоза товара из Москвы давал сбои, на чем мы теряли в объеме продаж.

Новый инструмент: КПК

КПК – это карманные компьютеры, с помощью которых можно автоматизировать работу торговых представителей в точках продаж. Сформировав выделенные отделы, мы сразу стали думать, как сделать их работу более эффективной. КПК стали именно таким инструментом – с их помощью сокращалось время принятия заказа, просчета его суммы, они позволяли отправлять заказы с помощью мобильного телефона, участвовать в системной отчетности и многое-многое другое.

Мы заключили контракт с компанией СиДиСи и начали доводить до ума наш проект.

Возможности проекта «КПК»

1. КПК хранит данные по клиентам, ассортименту, остаткам, маршрутам – все параметры всех заказов.
2. При формировании заказа клиент получает достоверную информацию по текущему остатку и сумме заказа.
3. Отсылка заказа на сервер дистрибьютора из торговой точки и получение данных по остаткам.
4. База данных «Оптимум» дает доступ ко всем данным по каждому дистрибьютору.
5. Автоматизированная система отчетов.

Результат по компаниям (рост за год), %

Показатель	Проект	
	«Ветер» (Владивосток)	«Инсайт» (Вологда)
Количество клиентов на 1 ТП	27	18
Объем продаж на 1 ТП	52	74
Количество посещений магазинов в день	33	20
Количество заказов на 1 ТП	50	40

Проект «КПК». Показатели работы выделенных отделов

Показатель	Период		Рост за период, %
	2004	2005	
Количество клиентов на 1 ТП	57	63	10
Объем продаж на 1 ТП	#	#	60
Количество посещений магазинов в день	11	13	18
Количество заказов на 1 ТП	5,6	6,3	13

Система отчетов

Созданная нами новая система отчетов содержала около 90 различных форм, могла показывать срезы по отдельным клиентам (заказчикам), по отдельным брендам, по артикулам.

Возможности:

- Достоверность данных по всем клиентам дистрибьютора.
- Контроль за продажами и дистрибуцией в отдельном регионе.
- Управление маркетинговыми инициативами по клиентам дистрибьютора.
- Единая платформа по хранению данных для центрального сервера.
- Автономность в работе.



Метаморфозы начались

Продолжающаяся волна 2004 года накрыла и 2005-й. Никогда не забуду удивление наших партнеров, к которым мы поехали сразу после первого тренинга.

Дело было в Новосибирске. У нас на тот момент в этом регионе было три партнера, каждый из которых отвечал примерно за треть бизнеса. Естественно, каждый из них считал остальных злейшими врагами и практически никак не контактировал с двумя другими. Мы, только приехав, поняли, что с каждым встретиться не сможем, поскольку такие поездки обычно проходят по следующему сценарию: на полдня мы отправляемся «в поля» по территории одного партнера, потом едем к нему в офис и разбираем увиденное, проводим деловую встречу, которая, как правило, заканчивалась ужином. Второй день – то же самое, но с другим партнером. Устоявшаяся привычка. И тут – первая возможность продемонстрировать, что опираться можно не только на прошлый опыт (который говорил, что такое невозможно), а на то, *как* сделать так, чтобы все успеть. У меня родилась идея – встретиться за ужином *всем троим* сразу, и мы со всеми поговорим одним махом. Вот это был шок! Сначала для наших людей – как же, мол, так, говорили они, мы не сможем посадить за один стол трех «заклятых врагов»! Потом, поработав с нашими ребятами, мы перешли к дистрибьюторам, которые тоже сказали, что «никогда не пойдут на это». Весело начинался день... Я попросил РСМ Жанну Королёву сделать все, чтобы такая встреча состоялась. И знаете что? Она-таки произошла. Жанна тоже была после тренинга, где ее понимание ответственности приобрело новое звучание, и у нее все получилось.

Сама же встреча проходила в очень интересном формате. Как правило, дистрибьюторы много рассказывали о наших (как поставщика) проблемах, о том, что мы не так делаем, почему все так плохо и т. д. А мы в ответ начинали спорить и сопротивляться,

рассказывая, что это они не так работают и не то делают. В итоге происходила эдакая борьба красноречия – кто кого. В этот раз все случилось по-другому. На каждое заявление дистрибьюторов – будь то плохая логистика, недостаточное количество товара, неуравновешенность ассортимента, неработающая ценовая модель – мы не начинали спорить и со всем соглашались. Дистрибьюторов это ввергло в шок. Они не понимали, почему мы не сопротивляемся. Вывалив очередную порцию проблем, которые *мы* должны решить, они в удивлении замолчали. Я сказал, что мы согласны со всеми изложенными претензиями, полностью подписываемся проработать каждое из требований и обещаем дать знать, что и когда мы намерены делать. Но сейчас я бы хотел поговорить о том, что *можно* и *нужно* сделать еще (ключевое слово «еще»), чтобы увеличивать продажи и наращивать обороты.

Вначале дистрибьюторы не поняли вопроса и начали повторять уже ими сказанное. Мы в очередной раз внимательно выслушали и сказали, что это мы уже поняли. А что *еще* можно сделать нам, вместе, чтобы изменить ситуацию. Вот это был реальный сдвиг. Вот такого переноса акцентов никто не ожидал. С трудом возьмусь описать, какого труда нам стоило это обсуждение и генерирование новых идей. В этот момент всем стало понятно, что все мы привыкли решать вопросы определенным образом: находясь в привычных «рамках» – обвиняя друг друга. Явным «выходом за рамки» стало само наличие такой дискуссии – и уже не так важно, насколько плодотворной была эта встреча с точки зрения «продуктивных идей». Главного – смещения фокуса восприятия ситуации с взаимных обвинений на взаимную поддержку – мы добились.

Впоследствии мы совершили несколько похожих выездов ко многим ключевым дистрибьюторам и всегда начинали разговор с признания проблем, которые есть у нас (поставщика), и фокусировались на том, что можно сделать и как мы будем двигаться вперед. Это в корне меняло весь тон беседы и ее результат.

Еще одно важное умение: будучи «в полях», я заметил, что очень многое зависит от формулировки вопросов, которые я задавал. Много раз, видя неподобающую ситуацию по выкладке на полках, я спрашивал: «Почему мы так плохо выглядим? В чем причина?» И в ответ выслушивал долгие «истории», начинавшиеся со слов «а вот почему!». После тренинга формула изменилась: меня не интересовали никакие вариации на тему «почему», я только спрашивал, КАК сделать так, чтобы выкладка стала лучше. Всего одно слово в вопросе, позволяющее принципиально изменить отношение к происходящему и запустить совершенно иной механизм работы всей организации. Одно слово – и все работает по-другому.

Не «почему», а «как»!

2005 год оказался поворотным в истории организации. Мы многое переосмыслили, и все начали использовать новый язык общения, где слова «ответственность», «обязательство», «результат» стали ключевыми, а такие понятия, как «приверженность цели», «партнерство» и «выход за рамки», вошли в повседневный деловой обиход.

Корабль поймал ветер и лег на курс.

Начало наступления

Понемногу ситуация стала сдвигаться. Не сразу и не во всем. Май закрыли по старинке – затоварили дистрибьюторов. Июнь был невозможен. Июль провалили. Старые методы не срабатывали, у дистрибьюторов на складах скопилось очень много товара, и невозможно было ничего сделать. Мы были вынуждены провалить оба месяца, чтобы хоть как-то разгрузить склады и быть готовыми к новым продажам. Никогда не забуду разговор с Доминикой по телефону, когда я ей сообщил, что мы наделали, а точнее, не сделали план, – она сначала не поверила. Спросила, не шучу ли я. Потом после продолжительной тирады по поводу того, что так делать нельзя (а она умела сказать так, что это надолго запоминалось), она сказала одну фразу, которая отправила меня в нокдаун:

– Я больше тебе не верю.

Ушат ледяной воды. Я понимал, что, потеряв ее доверие, я начал испытывать ее терпение, но и оно вот-вот кончится. Но ведь мне оставалось совсем немного. Я ее предупреждал, что преобразования, которые мы начали в 2004 году, в этом закончатся и это никак не скажется на объеме продаж. Это оказалось ложью. Перемены были столь значительными, что не могли не сказаться на продажах. Мы проявляли чудеса изобретательности, чтобы выполнять тот план, который требовала от нас штаб-квартира. Но июнь и июль оказались критическими – мы не нашли возможности выполнить плановые обязательства. Склады дистрибьюторов были переполнены товаром, отступить было некуда. Нам следовало выровнять остатки товара, с тем чтобы иметь возможность снова продавать. Я заявлял о проблемах с планом на одном из совещаний с Доминикой, но пообещал закрыть разницу до августа. В итоге за пять месяцев накопилось заметное невыполнение, а июнь с июлем только подлили масла в огонь. Как

оказалось, я переоценил наши возможности, и до конца июля проблему с невыполнением плана решить не удалось. Требовалось еще какое-то время. Передоговориться с Доминикой второй раз не удалось. Она не хотела больше ничего слышать.

Первого августа я собрал свою команду, чтобы практически дословно передать разговор с вице-президентом.

Владимир Герасичев – Олег Синякин. Рефрен пьесы «У аппарата»

ВГ: Алло, Олег, привет, ну как с планом?

ОС: Привет, Володь. Э-э...

ВГ: Ну, скажи мне, у тебя товар-то нормальный?

ОС: Вроде нормальный...

ВГ: Рекламируется?

ОС: Ну, рекламируется вроде.

ВГ: Ну, шампуни-то сами ничего? Ими голову мыть можно?

ОС: Можно, вроде нормальные такие шампуни.

ВГ: Так, а что не продаете-то?

ОС (задумчиво): Действительно, и чего не продаем-то? *Отбой.*

ВГ (голос за сценой): Получается, что мы сами создаем какую-то реальность, мы сами создаем свое отношение, мы сами создаем те проблемы и дурацкую суету, которых в реальности нет, и сами потом с упоением со всем этим носимся.

ОС (голос за сценой): Я назвал эти разговоры «отрезвляющими» – они каждый раз проводили демаркационную линию между результатом и историями о его отсутствии.

– Ребята, – сказал я, – дела хреновые! В нас теряют веру. Впервые почти за два года работы Доминика сказала мне, что больше мне не верит. Мы почти закончили все преобразования, нам надо еще

чуть-чуть. Мы не сможем продолжать начатое, пока не закроем августом недостаток в продажах июля и июня. Давайте искать возможности. Думаем, что можно сделать, запускаем любые акции, устраиваем все возможное – что можно и чего нельзя представить, любой ценой плановые показатели плюс сверхплановые в августе должны быть.

Все слушали очень внимательно, и было видно, что наполовину мысли уже были заняты тем, как осуществить на тот момент казавшееся невозможным.

Август 2005-го. Пожалуй, точка отсчета. Первый раз почти за двухлетнюю историю план был не просто выполнен – он был перевыполнен. Мы не добились сверхплановых показателей, которые могли бы прикрыть нам провалы предыдущих месяцев, но как никогда приблизились к нему. Продажи пошли с другим ускорением, что лишний раз доказывало, что нечаянная «передышка» июня и июля оказалась своевременной, хотя и вынужденной.

Я начал видеть первые результаты полученного тренинга. Вся организация начала их видеть. И где-то в сентябре мы созвонились, чтобы договориться о проведении второго курса.

В октябре за плечами было уже три месяца (включая октябрь, который по прогнозам обещал быть отличным) выполнения на 100 % плана. Передо мной даже встал вопрос: зачем идти, если план уже выполняется?

Володя в очередной раз помог мне расширить мои рамки и с лукавым прищуром поинтересовался: а как насчет перевыполнения плана? Вопрос об отказе от второго тренинга отпал сам собой.

Дмитрий Быстров. Прямая речь:

Вторая волна тренинга – через три месяца после первого – изменила подход к команде. Как часто я слышу ответ на вопрос

«что такое команда?» – «это мы». Игра в прятки за сочетание двух букв «мы» таит в себе огромный смысл.

Ведь как легко на это «мы» списать: они думают не так, как я, поэтому я молчу; они меня не слышат, поэтому я не предлагаю; они делают не то, что нужно, а я-то знал и говорил, но они меня не слышали. Представьте себе нашу работу того (дотренингового) периода. С одной стороны, я в то время читал много книг, начал разбираться лучше своих людей в продажах, принялся умничать после тренингов и литературы насчет первичности навыков людей, стал на всю Россию составлять и запускать отчетность, одним словом, король-солнце. С другой стороны, эти «уроды РСМ», которые не делают план, не соглашаются увольнять людей, которыми я недоволен, не заполняют отчеты, и как я это ненавижу.

С одной стороны, «эти уроды», которые не выполняют мои задания, и я отлично отмазывался (они не понимают, надо их учить и писать им инструкции); с другой стороны, я, закрывая их собой, говорил: «Мы же команда!» Только есть и вопросы, которые я сейчас задал бы себе тогдашнему: зачем эти игры в казаки-разбойники? как это в итоге завязано на цели компании? почему люди не выполняют свои обязанности? что можно и нужно лично мне делать по-другому? что я могу сделать для каждого из них? Вот так итогом тренинга стала моя кропотливая работа с каждым РСМ (которые на удивление быстро перестали быть «уродами» – ибо существовали в этом качестве только в моей голове): я делился с ними всеми моими знаниями, показывая своим примером, как надо... Но что-то все равно не работало. На фоне всех этих размышлений заканчивался 2005-й, год, когда мы с Маратом еще под занавес года впихивали товар, чтобы выполнить цели года. *Но мы до них добрались!*

Владимир Герасичев: Второй тренинг

Весь тренинг мы говорили о том, что каждый из ребят – и мы подняли эту тему еще на первом тренинге – ходит с виртуальным транспарантом «У меня все нормально». Мы им даже в конце первого дня дали домашнее задание смастерить табличку «Со мной все нормально, потому что...» и на следующий день прийти с ней. Некоторые сначала сопротивлялись этому, но в какой-то момент дошли до осознания того, что мы все притворяемся, делаем вид, что не притворяемся, и продолжаем притворяться. И вот это притворство – оно возможно, когда мы за чем-то прячемся. То, за чем мы прячемся, – это набор придуманных нами оберегающих разговоров, которые позволяют нам в буквальном смысле выжить в той среде, в том обществе, в котором мы находимся. Ну, например, кто-то мог сказать: «У меня два высших образования, поэтому со мной все нормально». Все они могли сказать, что работают в крупнейшей западной компании, поэтому с ними все нормально, у каждого «белая» зарплата и т. д. И вот этот набор категорий, который уже имеешь, позволяет оставаться на плаву в том же контексте, в том же состоянии, в котором сейчас находишься; он тебя сильно ограничивает. Когда они на следующий день пришли с этими табличками, проявив незаурядные творческие способности, некоторые пришли с настоящими плакатами, некоторые с маленькими этикетками, но все с очень подробным текстом, почему с ними все нормально. «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно».

Когда утих смех, стало понятно, что мы действительно это делаем – показываем своим дистрибьюторам, родным, друг другу в офисе. И получается, что постоянное поддержание манифеста, означенного на этой табличке, стало, по сути,

самоцелью. Вопрос в то утро второго дня, который я им задал, сводился к следующему: «Ну и что? Ну и что, что с тобой все нормально? Какое отношение то, что с тобой все нормально, имеет к твоему росту и развитию?» Выяснилось, что никакого. Наоборот – то, что с тобой все нормально, ограничивает тебя, не позволяет мчаться вперед и создавать новое. И тогда, мне кажется, возникло глубокое понимание, что, если со мной все нормально, это не значит, что мне нечего делать и некуда двигаться.

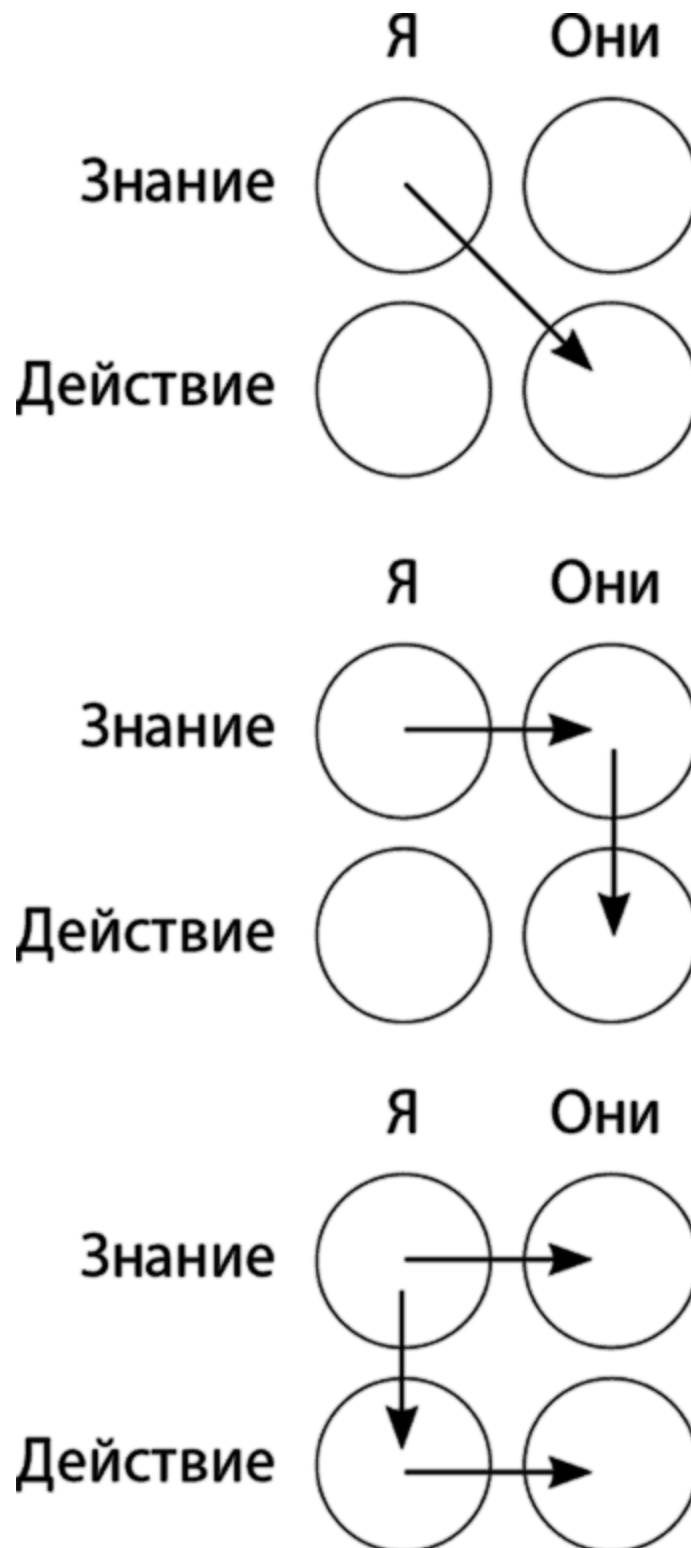
Как на Олимпиаде – если ты стал олимпийским чемпионом, это не значит, что все, дорвался. Каждый год происходит новый чемпионат мира, Европы, новые старты, новые цели, и в конце концов через четыре года снова Олимпийские игры. Если приходишь после Олимпийских игр на чемпионат мира, то ты не говоришь, что ты олимпийский чемпион и поэтому тебе не надо даже участвовать, а тебе заранее выдадут медаль чемпиона мира. То же самое и в бизнесе. В продажах. В компании. Ты сначала ставишь цели, добиваешься их, но когда ты приходишь на следующие соревнования, тебе нужно создавать все это заново. Первые два тренинга смогли, как ни удивительно, добавить веса даже самому бренду «Блондкопф», самой компании и сделать их еще сильнее. А еще на втором тренинге у нас случился очень важный разговор про главных конкурентов – М&Б. Потому что многие постоянно жаловались, находясь в контексте именно борьбы с М&Б. Находясь на тренинге в компании «Блондкопф», я вдруг в какой-то момент поймал себя на мысли, что практически единственная компания, о которой мы говорили, – это М&Б. «А у них лучше мерчандайзинг, у них товар стоит на таких полках, которые люди видят, им не надо нагибаться или поднимать голову слишком высоко, у них товар на уровне глаз. Здорово!», «А у них есть специальные стенды, у нас таких нету, они сразу привлекают покупателей, и те подходят туда», «А у них есть

договоренности с продавцами в магазинах, которые позволяют им...», «А у них есть...» И я спрашиваю: «Ребята, а почему вы не можете это сделать?» И дальше была такая, знаете, отмазка, или такой «разговор»: «Мы, типа, честные-благородные, мы во все играем честно, мы ставим товар на те полки, на которые поставят. Пусть будет что будет. Мы не договариваемся и не строим какие-то козни нашим конкурентам, потому что мы честные ребята». Все это на самом деле сводилось к обыкновенной лени и отсутствию желания просто прийти и договориться, чтобы товар стоял на нормальных полках, чтобы к товару относились с вниманием. Выяснилось, что все дело исключительно в отношении, а не в товаре. Приходя в магазин, приходя к своим дистрибьюторам, они уже делили с ними мысли о том, что они вторые. То есть между строк наши ребята транслировали примерно следующее: «Мы вторая после М&Б компания на рынке, которая обижена на М&Б, потому что они (бу-бу-бу). Мы не хотим с вами договариваться, потому что на это требуется время, силы и пр. И вы должны уважать нас, потому что мы работаем в крутой западной компании, но мы не уважаем вас, потому что вы всего лишь мерчендайзеры в каком-то непонятном магазине “Пятый материк”». И вот когда это дошло, мы поняли, что именно мы транслируем подспудно абсолютно всем, с кем мы сталкиваемся, элементарное нежелание договориться с людьми и создать с ними качественные взаимоотношения, потому что «Блондкопф» как такового не существует до тех пор, пока этот «разговор» в моем лице не будет создан вот для этого конкретного дистрибьютора и этот конкретный дистрибьютор придет в конкретный магазин и создаст «разговор» о «Блондкопф». Не телереклама, не рекламный щит на центральном проспекте города, не бутылка шампуня, не коробка краски для волос или мусса для укладки, а именно я – человек, который несет, как знамя, контекст того, что такое «Блондкопф». И если мы станем гордиться и ценить

то, что мы причастны к существованию продукта нашей компании; если будем действительно горды той компанией, в которой мы работаем; если будем уважительно относиться к тем людям, с которыми мы работаем, создавая партнерские отношения с ними; если мы действительно с достоинством будем выставять товар на те полки, на которые считаем нужным и адекватным поставить этот товар; если мы будем создавать такие условия, такие договоры и такие отношения, в которых люди будут работать с нами с удовольствием, выгодой и сознанием причастности, то они будут продавать «Блондкопф» не потому, что «Блондкопф» – это ходовой товар и они видели его по телевизору. Они будут знать меня или тебя, приходящего к ним, они будут рады, потому что ты создал с ними качественно новый уровень взаимоотношений. Вот такого рода понимание уже ко второму курсу, а тем более к третьему, было налицо. То есть люди приходили и говорили: «У нас полностью изменились отношения с нашими дистрибьюторами, мы не строим с ними отношений по вертикали, где мы их плющим, предъявляем требования и говорим о том, что они во всем виноваты. Мы полностью берем ответственность на себя, мы разделяем эту ответственность, мы предлагаем какие-то решения, мы создаем качественные отношения, основанные на партнерстве, на радости, на искренности и на уважении к этим людям. Мы действительно ориентированы на то, чтобы наш товар продавался, и, хотите верьте, хотите нет, но это так или иначе доходит до потребителей через то, как мы это делаем, на каких стендах». Появились новые стенды, кстати, появились какие-то новые рекламные ходы и приемы мерчендайзеров, которых не было раньше. Я стал замечать, что, когда я захожу в те же магазины, в которые я регулярно заглядывал и раньше, «Блондкопф» представлен совсем по-другому. Продажи понемногу потянулись вверх.

Трансформация: «Я знаю – я делаю – они делают!»

Очень привычная схема работы – я (руководитель) что-то знаю, а они (сотрудники) должны делать. Самый распространенный вариант. Я знаю, что надо на работу приходить вовремя (хотя иногда сам не прихожу вовремя), но четко слежу, чтобы *они* приходили вовремя. Или я знаю, как они должны работать – на все 100 %, у них горят глаза, они инициативны и т. д. и т. п., а они не работают так.



Второй путь: я знаю, я скажу им – они тоже будут знать и потом – делать. Я проведу лекцию, совещание, напишу письмо с четкими,

понятными требованиями, как надо делать, почему это важно и что это нам даст. Я доношу до них знание и ожидаю от них действия. Тоже не работает. Можно исписать большое количество страниц, провести бессчетные часы в собраниях – работать не будет...

Единственный работающий метод, по моим наблюдениям, выглядит так. Я знаю, я действую, и они начинают действовать. Я иницирую эту цепочку передачи личным примером. Нет другого более эффективного способа взаимодействия со своими сотрудниками, кроме как демонстрация на личном примере.

Помню, как через пару месяцев после первого тренинга необходимых результатов еще не было, я не находил себе места и не понимал, что еще можно было сделать. Я запланировал встречи с каждым из моих ключевых людей в команде один на один, чтобы проговорить причины, по которым у нас не получается добиваться плана. Первым был Марат. Я очень переживал и волновался, потому как, по сути, в уме выстраивал разговор, основанный на том, что он, Марат, не так делал. Я проигрывал в голове снова и снова наш будущий трудный разговор (давать человеку негативную обратную связь для меня занятие не из приятных, и я сильно переживал по этому поводу), перебирал всякие слова, с чего начать, как продолжить... И чем больше я думал, тем менее складным виделся мне этот грядущий диалог. Время 12:55 – пять минут до начала нашей встречи, – и вдруг раздается телефонный звонок. На проводе Герасичев.

– Слушай, Олег, я тут в «Мегафон» заехал по делам, и, вижу, здесь твой офис?!

– Да, это здесь. Ты внизу?

– Ну да, – отвечает Володя. – Может, чайку?

– С удовольствием, – тут же отвечаю я, бегу к Марату предупредить, что наша встреча перенесется минут на 30–40. Марат спокойно воспринимает информацию, и я лечу вниз по лестнице.

Володя задает традиционный вопрос – как продажи, что с планом, и тут я начинаю рассказывать ему про то, что все меняется не так

быстро и не так оборотисто, как я бы того хотел. Люди вроде загорелись, но через какое-то время все возвращается на свои места и мы буксуем.

– Я бы хотел, чтоб люди *больше* делали и давали *больше* результата...

И тут Владимир просит у меня ручку, берет салфетку со стола, за которым мы пьем кофе, и начинает рисовать таблицу.

– Смотри, Олег, пока ты думаешь, что они должны действовать по-другому, ничего не изменится (на салфетке передо мной появляется рисунок 1). И тут не важно, сколько ты речей им скажешь, сколько раз проведешь экстренные совещания, тренинги, программы (на моих глазах возникает рисунок 2)... Все начнет меняться, когда *ты* сам начнешь действовать (рисунок 3).

И тут я просто столбенею... Это опять о моей *ответственности* за результат, о моем личном участии. Как мне казалось, я уже освоил эту категорию (пройдя два открытых и один корпоративный тренинг) – а оказывается, я усвоил ее теоретически и, следовательно, не всегда действую исходя из нее.

Я минут пять сидел в молчании, Володя же что-то рассказывал по этой теме, приводил какие-то примеры, но я его не слышал. Созерцал снизошедшее на меня прозрение. Я видел, что именно могу делать по-другому. Я уже выстраивал разговоры со всеми моими ребятами совершенно в другом ключе. Я настраивался совершенно на другой тон, другой разговор о делах компании – моих делах. Ведь это так здорово – свалить вину на Марата, на Диму, на Серегу, да на кого только не свалишь – у меня в организации более 150 человек... А можно посмотреть совершенно по-другому. А что я могу сделать такого, чтобы мы *все* выиграли? Ведь у меня большой опыт, багаж знаний, для того чтобы эти проблемы решать... Володя не мог не заметить этого, спросил, все ли со мной в порядке, поблагодарил за беседу и собрался двигать дальше по своим делам. Я выразил ему огромную благодарность

и сказал, что он появился в тот самый момент, когда мне это было нужно больше всего!

Я рванул наверх, на встречу к Марату, и по дороге чувствовал совершенно другие ощущения – легкость, прилив энергии, сил и готовность разговаривать, а не давать обратную связь. Мне не важно было оценить, что Марат не сделал или сделал не так. Я бежал, чтобы *вместе* взглянуть на то, что можно сделать для решения всех проблем, с которыми мы сталкивались.

Начав с себя, я рассказал, как вижу эту ситуацию и что, как мне кажется, надо делать: вместе садиться и разрабатывать план действий. Марат, увидев мой настрой и энергию, также преобразился, и, пожалуй, это была самая успешная из когда-либо проведенных мной до этого встреч.

Еще одно открытие

Еще одно открытие меня ждало в чуть более позднем разговоре с Володей. О распределении людей в организации. Очередное открытие, очередной новый взгляд на вещи... Я так никогда не смотрел на это. И это было сильно!

Распределение людей в организации

Если по оси X отложить настрой/отношение людей к работе, а по оси Y провести уровень их знаний/отношения, то всех можно разделить на четыре квадранта.



I квадрант (максимальный настрой и максимальный уровень компетенции) – звезды! На таких людях, собственно, и держится организация, такие люди тащат всю организацию вперед – локомотивы!

II квадрант (максимальный настрой и минимальный уровень компетенции) – наблюдатели. Или еще – группа поддержки (как в баскетбольном матче, когда во время перерыва выбегают девушки и начинают махать помпонами, кричать, подбадривать). Они,

в общем, не игроки, но реально болеют за дело и всячески поддерживают настрой и общее поступательное движение команды.

III квадрант (минимальный уровень настроения и минимальный уровень компетенции) – так называемый «балласт». Люди, с которыми необходимо расставаться как можно скорее, потому что они действительно бесполезны.

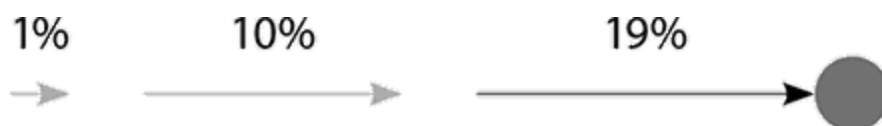
IV квадрант (максимальный уровень компетенции и минимальный настрой) – «террористы». Люди, которые работают ровно столько, чтобы их не уволили. Самые опасные люди в организации, потому как помимо того, что они не участвуют в общей игре, так они еще и являются неосознанными примерами для звезд и группы поддержки стать такими же. Если эти не «бегут», то и я могу не бежать. Как только становится чуть более очевидным тот факт, что такие люди не работают для общей цели, они тут же включаются и начинают усиленно вкалывать, в результате создавая впечатление, что, мол, и впрямь специалист высокого уровня. Но стоит ослабить внимание, и «террорист» возвращается в свое привычно русло. Террористы – они обвешаны взрывчаткой, держат руку на кнопке, манипулируют ситуацией. Держат всех в заложниках, часто говоря о том, что они могут уйти (равносильно нажатию кнопки), и все развалится. Очень опасные люди в организации.

Всегда важно внимательно следить, как распределяются силы внутри организации. Кто где находится.

Увидев эту схему, я открыл для себя новые возможности. Ведь можно не опираться на людей, которые «не бегут на 100 %», несмотря на весь их багаж знаний. Тогда таким людям становится неуютно в команде. У них появляется выбор – начинать «бежать» или уходить из компании. У нас в команде произошло и то и другое. Многие – точнее, большинство – «побежали». Некоторые решили уйти. Но это было их решение. В новой игре, в новой культуре, которую мы создавали, невозможно было оставаться на прежнем уровне.

Дима Быстров, мне кажется, привел гениальный пример, который отражает этот принцип.

«Нашу команду сейчас можно сравнить с трубой, которую толкнули с горы, и она с каждым оборотом все быстрее катится вниз. Для того чтобы остаться внутри трубы, необходимо бежать. Если кто-то не бежит – он из трубы вылетает, это простой закон физики». Меня вдохновил этот пример, и я стал очень часто его использовать при общении с командой.



Рост продаж по сравнению с прошлым годом — 19%



Уровень знаний в организации — 5 из 10



Уровень навыков в организации — 7 из 10



Уровень отношения — 5 из 10

Владимир Герасичев: «Процесс трансформации»

Вот еще что важно: ты имеешь то, во что ты веришь. То, о чем ты думаешь, становится твоей реальностью. И если ты хочешь

знать, что ты создашь в ближайшем будущем, посмотри на то, о чем ты думаешь чаще всего (ты сопротивляешься чему-то – ты притягиваешь это, ты радуешься чему-то – ты притягиваешь это, ты визуализируешь что-то – ты притягиваешь это. Причем не важно – осознанно или нет. Ты концентрируешься на болезнях – ты получаешь их, концентрируешься на благополучии – получаешь благополучие и т. д.

Основная масса людей в отделе продаж компании «Блондкопф» концентрировалась на том, что есть масса обстоятельств, «Блондкопф» – вторая на рынке (а не первая!) по определению, а первым всегда будет М&Б. Что было в реальности? Они были вторыми, появлялась масса обстоятельств, ввиду которых они уступали М&Б. А потом вдруг они приняли решение, что увеличат объем продаж в два раза, и составили план на пять лет! Скорее всего, сейчас они двигаются с опережением этого графика и удвоят продажи за четыре года. Откуда это взялось? Они создали эту реальность.

Вот вам отличный пример всех категорий в едином сплаве. Первое – когда они поставили цель. Проявили ответственность – каждый за себя, за тот участок работы, на котором работает. Они продемонстрировали честность – ведь было крайне дискомфортно осознавать то, в чем они находились на момент принятия этого решения, каковы их приоритеты, каковы их внутренние «разговоры». Они показали целостность – когда стали говорить, думать и делать одно и то же и действительно двигаться в увеличении объема продаж. Они осознали, что такое на деле «вклад» – то, кем и чем они стали друг для друга, для покупателей, для своих дистрибьюторов. Они проявили приверженность – они стали действовать так, как будто это для них действительно важно. И они создали ту реальность, которая для них важна. Один из важнейших индикаторов – их чувства, их ощущения, тот настрой, который появился в команде, сейчас,

безусловно, говорит о том, что для них важны эти результаты и важен рост и развитие.

Целостность. Это очень интересная штука. Значит, целостность – это то, что по большому счету вообще определяет все мои результаты. Как мы определяем нецелостность? Нецелостность – это когда я говорю одно, думаю другое, делаю третье.

К этому добавляются те ощущения, которые ты сейчас переживаешь, или настрой, или то, что я испытываю сейчас. Если ты думаешь одно, говоришь другое, делаешь третье и чувствуешь себя при этом паршиво, то, скорее всего, это не приведет тебя к тем результатам, к которым ты двигаешься. Если вы представите... мы нарисуем это на картинке: кружок, в котором три или даже четыре стрелки – делаю, думаю, говорю и ощущаю, все в разные стороны, – то ты буквальнорываешься, абсолютно точно не двигаешься вперед. Целостность – это когда я думаю, делаю и говорю одно и то же и, безусловно, важнейшим индикатором являются твои ощущения.

Что делать, если ты, предположим, говоришь: «Я сделаю это, для меня это важно», но по каким-то причинам не делаешь?

Опять-таки честно поговорить об этом, вскрыть ту нецелостность, которая существует. Единственный путь к целостности – это признать и вскрыть ту нецелостность, в которой мы находимся. Индикатор – по-прежнему твои ощущения. И если ты не в согласии с тем обязательством, с теми целями, которые у тебя есть, – скажи об этом! Если тебя не вдохновляет та компания, в которой ты работаешь, – скажи об этом! Если тебя не вдохновляют коллеги или у тебя напряженные отношения с ними – никогда не поздно их улучшить. Но именно целостность во многом определяет те результаты, которые ты получаешь...

Нас не остановить!
2006 год

Ввод новых позиций

Ввод новых позиций заключался в разделении функции РСМ на две – на РСМ (полностью ответственный за традиционную торговлю) и РКМ (региональный КМ, полностью ответственный за всю современную торговлю).

Выгоды:

- Усиление структуры «Блондкопф» в регионах.
- Знания, компетенция и технология.
- База для структуры отдела на 3–5 лет.
- Управление продажами сетевых клиентов.
- Объединение знаний технологии работы с сетями.
- Эффективное взаимодействие с «купленными» сетями (региональные сети скупаются национальными).
- Сфокусированная организация.
- Качественная работа с каждым каналом сбыта.
- Большой фокус на охват.
- Более качественная работа с современной торговлей по всей стране.

Владимир Герасичев:

Давайте рассмотрим следующую схему:

Прошое – ► Настоящее – ► **Будущее**

В каком бы масштабе своего жизненного пути или своей карьеры ты ни находился, ты всегда в настоящем. У тебя за плечами «богатый жизненный опыт». Без него – никуда. И это хорошая новость. Он оберегает нас – в буквальном смысле слова. Он говорит, что хорошо, а что плохо, как правильно и как неправильно, что можно, чего нельзя и что может получиться, а что вряд ли. То есть он (этот прошлый опыт) оберегает нас и

одновременно ограничивает. Он является причиной того, что мы ходим по замкнутому кругу. Мы мыслим стереотипами прошлого, мы действуем исходя из них и заново воспроизводим то, что уже было, и говорим: вот видишь, я же говорил, ничего нового не получится. И не получается! Ты имеешь только то, во что ты веришь. А то, во что ты веришь, и есть прошлый опыт. Получается буквально замкнутый круг. Мысля в настоящем с опорой на прошлый опыт, мы снова и снова повторяем его. И наше будущее во многом похоже на прошлое, может, чуть «больше» или «меньше», «лучше» или «хуже» либо чуть «по-другому», но всегда сопоставимо с тем, что уже было. Чаще всего мы не вырываемся за пределы привычных рамок и штампов. Один мой знакомый из Англии рассказал мне однажды занятную историю.

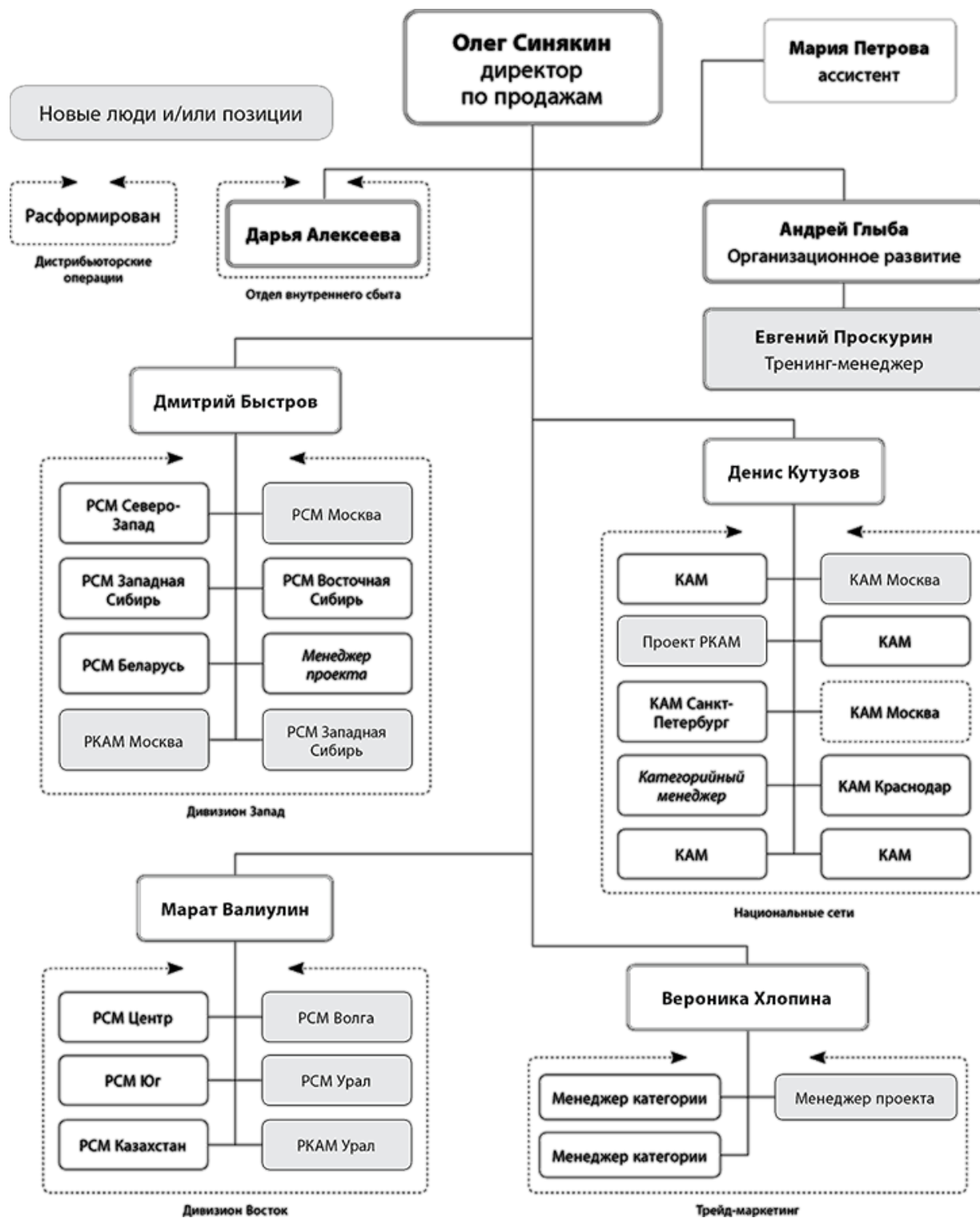
Когда он путешествовал в Австралии, знакомая пригласила его на ужин в свою семью. У всех было прекрасное настроение, за столом много гостей, болтали о том о сем. Моего знакомого заинтересовала одна странная деталь. Куриные ножки были странно обрублены – примерно посередине! Он подумал, что это какая-то местная традиция, и спросил об этом хозяйку. К его удивлению, она сказала, что никакой такой традиции не существует и что она сама затрудняется сказать, почему она обрubiла им ножки. Так было заведено – она помнит это с детства. Мама всегда ставила на стол курицу с наполовину обрубленными ногами. Ей стало интересно самой, и она позвала свою маму, которая в тот момент была на кухне. Мама тоже не смогла уточнить, откуда пошла эта «традиция», она тоже помнила это из своего детства. Тогда появилась идея позвонить бабушке, что они сразу же сделали. Бабушка была уже старенькая и сначала вообще не могла понять, почему им вдруг так стало важно узнать про семейный рецепт приготовления курицы – это было настолько естественно, готовить так, как они готовили годами! Она даже обиделась на

них – ей показалось, что они поставили под сомнение правильность ее рецепта. Бабушка перезвонила минут через десять и сказала, что она вспомнила, с чего все началось.

Много лет назад у нее просто была слишком маленькая сковородка, и курица не влезала туда целиком, тогда она решила обрубать ножки, но забыла об этом, так как это стало своего рода традицией. А дочка и внучка, вероятнее всего, вообще никогда не знали об истории со сковородкой. У них были сковородки самых разных размеров, но они продолжали делать то, о чем и не задумывались. Просто так было заведено. Есть еще один, можно сказать, классический пример из этой же области. Это реально проведенный в 1960-х гг. безобидный и оригинальный научный эксперимент над обезьянами. Посадили в клетку шесть обезьян. Клетка была достаточно просторной, и они могли свободно перемещаться по ней. В одном верхнем углу ученые повесили бананы, но каждый раз, когда кто-то из обезьян пытался добраться до плодов, их поливали водой. Обезьяны быстро поняли это и перестали пытаться лезть за бананами. Ученые убрали шланг и выключили воду, а обезьяны так и не осмеливались подойти ближе к бананам. Самое интересное произошло дальше! Они заменили одну обезьяну на новую – и та, конечно же, увидев бананы, решила взять их. Но, заметив странное поведение своих «сокамерников», не отважилась, тем более что они пытались удержать ее, объясняя что-то на своем обезьяньем языке. Затем они заменили вторую обезьяну. История повторилась. Интересно, что первая замененная обезьяна тоже приняла участие в объяснении и держала новенькую. По очереди ученые заменили и третью, и остальных обезьянок. Таким образом, через какое-то время в клетке оказались обезьянки, которые ничего не знали про воду, у них не было никакого опыта, связанного с ней, но они не подходили к бананам, хотя те были абсолютно доступны!

Ну разве это не похоже на историю жизни каждого из нас? Мы даже не пытаемся выйти за примитивные рамки, часто даже не зная, почему! Просто так заведено! Так было раньше, и поэтому я тоже буду это повторять!

На начало 2006 года структура отдела продаж стала вот такой:



Настройка системы

Обзор стратегии 2005 года по развитию дистрибьюторской модели показал, что очень многое из запланированного сработало, и сработало очень хорошо.

- Выбранные четыре стратегии выглядели так:
- Продолжение сокращения дистрибьюторов.
- Закрепление всех территорий за дистрибьюторами.
- Сильные выделенные отделы.
- Увеличение прибыльности дистрибьюторов.

Первая стратегия – сокращение дистрибьюторов, фокусировка на «сильных» – давала результаты. Вот конкретные цифры для иллюстрации:

Красноярск, Восточная Сибирь	Доля в продажах, 2004 год, %	Рост за 2005 год по сравнению с 2004-м, %
Дистрибьютор 1	68	216
Дистрибьютор 2	32	Начал работать через дистрибьютора 1
Итого	100	147
Вологда, Северо- Запад	Доля на рынке, январь — сентябрь 2004 года, %	Рост за 2005 год по сравнению с 2004-м, %
Дистрибьютор 1	30	Начал работать через дистрибьютора 2
Дистрибьютор 2	70	174
Итого	100	124

Рост регионов был довольно стремительным. Москва же, наоборот, сокращала свой удельный вес, что свидетельствовало о плавном распределении объема из Москвы в регионы.

Увеличение охвата тоже производило впечатление, и доля продаж через выделенные отделы также неуклонно росла.

	Доля в объеме продаж, 2004 год, %	Доля в объеме продаж, 2005 год, %
Выделенные отделы	15	62
Смешанные торговые представители	45	5
Cash & Carry	5	2
Оптовики	35	31

Прибыльность дистрибьютора тоже существенно выросла из-за внедрения повсеместно ценовой модели и уменьшения демпинга.

Дела шли полным ходом, и ветер дул нам в паруса, но, неукоснительно держа «руку на пульсе», мы с ребятами все равно ощущали, что есть еще какие-то тонкие механизмы, нуждавшиеся в донстройке. Все еще не вполне точное планирование, например. Реформы, которые мы планировали, не всегда согласовывались с реальной ситуацией. Иногда желание перемен оказывалось мощнее, чем возможности для необходимых подготовительных работ. Наем огромного числа новых сотрудников (более 400 человек в выделенные отделы) не всегда и не всюду проходил качественно. Где-то физически не успевали всех просмотреть на профсоответствие, где-то важнее было «закрыть дыры», а уж потом как следует разобраться. Систему найма нельзя было пускать на самотек, в стиле «тяп-ляп» – армия персонала дистрибьюторов уже приобрела внушительные размеры и не планировала останавливать свой рост. Некоторые дистрибьюторы не соглашались с нашими планами.

Каждый дистрибьютор получил территории в управление, но физически не был готов начать там работать – по разным причинам. Иногда это шло вразрез с планами самого дистрибьютора

или с другими производителями в его прайс-листе (к примеру, мы просили покрыть север области, а у него все контракты на юге – это вызывало нежелание и зачастую физическую невозможность работы). Некоторые дистрибьюторы недооценили наши намерения и не были готовы логистически и финансово, так как рост многих из них в 2005 году составил более 50 %.

И последний, но не менее важный пункт – мы не полностью подхватили объем от «закрытых» нами же дистрибьюторов. Не весь объем удалось переключить на себя и не все территории получилось так же успешно охватывать, как это делали предыдущие дистрибьюторы.

Некоторые регионы мы решили пересмотреть, так как сокращение там дистрибьюторов не привело к ожидаемым результатам. Это было скорее исключением, но тоже важным для планирования бизнеса на следующий год. Этим, мне кажется, мы показывали, что достаточно гибкие, у нас нет нужды идти на принцип и любой ценой гнуть свою линию. Не всегда нам нужно сокращать дистрибьюторов, иногда и увеличивать на определенной территории.

Краснодар, Юг	Доля в продажах, 2004 год, %	Рост за 2005 год по сравнению с 2004-м, %
Дистрибьютор 1	74	Начал работать через дистрибьютора 2
Дистрибьютор 2	2	1464
Дистрибьютор 3	24	210
Итого	100	79

Тем не менее мы были уверены, что стратегия, которую выбрали, была правильной, и вот что мы делали в 2006 году.

Главная мысль – никаких больших перемен (тонкая отладка системы).

- Продолжать увеличивать прямой охват. Пересмотреть некоторые территории и некоторых дистрибьюторов.
- Составить с дистрибьюторами совместные планы. Убедиться, что наши планы совпадают и мы разрабатываем единый подход в том, как увеличивать продажи на существующих территориях и новых (если таковые добавляются). Здесь мы сделали существенный рывок, проделав огромную работу с каждым дистрибьютором по оценке существующего положения его дел и составлению совместных бизнес-планов.
- Продолжать фокусироваться на усилении выделенных отделов. Запуск системы тренингов в выделенных отделах и перенос системы оценки персонала, используемой в «Блондкопф», на дистрибьюторов.

Центр управления полетами: КПК-2

Вторым этапом проекта «КПК» было внедрение центрального сервера, который позволял консолидировать данные от всех дистрибьюторов и видеть полную картину по продажам, кому, сколько и какого товара было продано. Немногие компании могут этим похвастаться, а мы замахнулись именно на это. Обычно главному офису известно, сколько кому продано из дистрибьюторов, а вот сколько продали дистрибьюторы – этой информацией, тем более в оперативном режиме, никто не обладал. Центральный сервер был призван решить этот вопрос. Началась работа в конце 2006 года, а к концу 2007-го проект должен быть закончен.

Возможности

- Единый формат данных.
- Эффективное управление всей дистрибьюторской системой.
- Контроль за продажами и дистрибуцией.
- Двухсторонняя связь.
- Эффективное планирование для производства и маркетинговых инициатив.

Продолжение тренингов. Третий курс. Рождение Dream Team

Третий курс был прорывом. Третий курс был откровением. Третий курс был провокацией. Третий курс был самым главным событием и апогеем всего, что происходило. Ничто не предвещало бури, мы все пришли на курс с полным ощущением того, что мы уже практически все знаем. Но, как выяснилось позже, третий курс был самым честным, и, что самое интересное, он проходил практически без тренера. Мы сами его вели, Володя лишь убеждался, что мы идем туда, куда должны были двигаться, иногда давал некоторые рекомендации и направлял общий вектор движения. Сложно описать словами то, что было, но несколько простых проделанных упражнений расставили всех нас на свои места и дали возможность честно и откровенно посмотреть на себя глазами наших коллег. Обратная связь, вклад в команду или потребитель в команде – вот, пожалуй, главные категории третьего курса.

В самом начале Володя спросил, не сформировать ли нам прямо здесь, прямо сейчас команду мечты – Dream Team, и мы охотно согласились! А потом началось самое интересное. Мы честно разбирались с нашими проблемами, конфликтами, неэффективным взаимодействием и имиджем, в котором мы все пребывали. Нами двигала одна лишь цель – стать настоящей сплоченной командой. Казалось бы, задача не на день и не на два. Но когда четко представляешь цель, ничто не может тебя остановить. Так и мы, чувствуя всю витавшую в воздухе неловкость и дискомфорт, двигались вперед уверенно и поддерживая друг друга.

Я много открыл для себя в те два дня. Первое и, наверное, самое важное: команда – это я и мои действия, а не мои лозунги и красивые слова. Второе – быть целостным. Я никогда не забуду, когда Дима, получив от меня и других обратную связь, преодолевая

шок, проговорил: «Олег, почему ты мне этого не говорил раньше, если ты действительно так думаешь?..» Я не знал, куда себя деть в тот момент. Я понимал, что сам поддерживал эту ненастоящую игру тем, что не давал честной обратной связи. Предпочитаю всегда фокусироваться на хорошем, но в этот момент понял: важно замечать все и доносить до людей все свои ощущения.

Третье. Коллеги – или, точнее, то, как их видишь, – это не то, какие они есть. Я увидел столько людей совершенно по-другому, я как будто был в кругу совершенно других людей. Я увидел, что люди играют в игру, правила которой в большей степени формулирую я как руководитель. Если сам неискренен – не жди искренности от людей. Если пребываешь в имидже начальника, то будь готов видеть крутых парней и девчонок, которые лучше всех знают, как делать ту или иную работу.

Правила определяют игру. Ты определяешь правила

На «верфи» тренинга, за два дня, насыщенных до краев переживаниями, настоящностью, свободой от любой фальши, мы начали работу по созданию бригадины, которую с гордостью назвали «Dream Team, или Команда мечты».

Честно скажу: несколько человек не захотели присоединиться. Они пытались, но их внутреннее сопротивление было сильнее, чем, видимо, ценность нашего будущего корабля, Dream Team. Но это ничего, 95 % осталось, и мы вышли совершенно окрыленными новыми отношениями и открытием друг друга по-новому.

Владимир Герасичев: Третий тренинг

Третий тренинг оказался очень серьезным и глубоким, и первое, с чего мы начали, это создали принципиально новые и

честные отношения, которые были построены на честной обратной связи и разговоре о том, о чем обычно мы не говорим друг с другом. То есть мы сказали о том, как мы проявляемся друг для друга и какое ощущение, какой опыт мы оставляем за собой после общения. Я бы сказал, что третий курс стал преодолением сил тяготения того болота или тех взаимоотношений, которые накапливались у многих годами, расставанием с той корпоративной культурой, в которой мы были, культурой жертвенности, обид, сложностей, проблем, борьбы с конкурентами, обид друг на друга и так далее. И вот здесь мы действительно стали говорить о том, чего вообще никогда не обсуждали. Мы глубоко убеждены, кстати, в том, что все, что происходит в зале, все проявления, весь «разговор» являются зеркальным отражением того, что происходит в компании каждый день. И вот здесь у нас как раз была возможность как в зеркале, да еще и под большим увеличительным стеклом, увидеть, как наши взаимоотношения, наши проявления в зале отражаются или соответствуют тому, что происходит за пределами этого зала в компании. Вот этот честный разговор позволил нам сделать несколько ключевых открытий. Мы провели процесс «от-давание и забирание», в котором очень подробно и целостно люди давали друг другу обратную связь, исходя из двух категорий. Все мои проявления можно разделить на два: я либо «отдаю», либо «забираю». Что такое «я забираю»? Это ощущения, в которых я нахожусь, – обида, злость, подавленность, угрюмость, усталость, неуверенность. И все это в итоге связано со страхом и с ощущением того, что тебе может чего-то не хватить. Мне мало любви – я манипулирую, требую любви. Мне мало денег – я начинаю манипулировать, требовать денег. Мне мало продаж – я начинаю соответственно давить на партнеров и бояться срывов... Соответственно, в том контексте – «в забирании», которое мы обнаружили, – стало понятно, что каких-то

серьезных перемен мы не дождемся, и мы на доске написали тогда целый список того, что можно подразумевать под «отдаванием». Партнерство, искренность, радость – это ощущение того, что всего хватит на всех, это не ощущение того, что рынок забрал М&Б и поэтому нам негде продавать, а ощущение того, что можем действовать совершенно параллельно с ними и они могут быть даже чем-то не негативным, а позитивным для нас, потому что они устанавливают некие маяки, держат планку, на которую можно и нужно ориентироваться. «Отдавание» – это новое качество взаимоотношений, это партнерство и возможность выиграть вместе. Каждый проголосовал за каждого, и каждый сказал каждому, как он проявляется в большинстве случаев. И результаты были совершенно ошеломительные. Сложно представить менее комфортную ситуацию в кругу людей, давно друг друга знающих. Но отправной точкой было наше стремление создать нечто принципиально новое, а не желание разбираться с прошлым.

Как раз на третьем курсе появилась концепция. Я, честно говоря, не знаю, откуда это взялось, но я вдруг вспомнил американцев, которые играли в баскетбол, и что до определенного времени на Олимпийские игры не пускали профессионалов-баскетболистов. И с 1992 года было разрешено профессиональным баскетболистам играть на Олимпийских играх. И тогда американцы выставили команду, которую называли Dream Team – «Команда мечты». Это были лучшие спортсмены, и они были очень сильны индивидуально, но Олимпиаду невозможно выиграть на индивидуальном мастерстве, если ты играешь в командном виде спорта. А в «Команде мечты» они чувствовали друг друга, были партнерами, не стремились выделиться за счет кого-то другого, а настраивались на то, чтобы выигрывал каждый, и заботились друг о друге. Они создали действительно фантастическую

атмосферу и контекст, в котором, безусловно, они стали олимпийскими чемпионами. И вот эта концепция Dream Team, которая откуда-то свалилась мне на голову в тот момент, оказалась очень близка и действительно заинтересовала ребят. Потому что это было следующим логичным ходом для всех нас – не просто создание команды, потому что какая-никакая команда у нас была и, более того, у нас уже увеличились продажи. Но вот этот новый шаг вперед, новая ступенька и новое сознание команды под названием Dream Team – команды мечты – были, безусловно, той искрой, которая зажгла ребят. И разговор начался с того, что мы выяснили, какие категории в этой команде – категории бытия, категории поведенческие, категории в области отношений – ребята сами для себя принимают. И мы написали об искренности, честности, ответственности, целеустремленности. И вот тут мы стали давать четкую и честную обратную связь, что не соответствует сегодня в проявлениях, в отношениях каждого человека, что сейчас не соответствует как раз вот этому пониманию команды Dream Team. И начиная от честной обратной связи, от честных разговоров о том, что кого беспокоило, что тревожило, что он видел, но не говорил. И действительно, в контексте, когда мы все разрознены, не бежим вместе в одном направлении и у нас нет задачи выиграть Олимпиаду, безусловно, мы не будем об этом говорить. Но в том контексте, который мы создали, и в том настрое, который у нас появился, это было абсолютно логично, и люди давали обратную связь, и тот честный разговор состоялся не против и не назло кому-то, как если бы бесцельно говорили друг другу гадости, а наоборот – «за». И мы говорили это для того, чтобы поддержать человека, дать понять, что мы ценим его, дать понять, что мы его любим и он важен для нас. И вот как мы хотели бы, чтобы он проявлялся, и вот какие отношения мы хотели бы создать. И именно в таком контексте и в таком настрое мы давали эту обратную связь, в которой

каждый мог вынести для себя массу полезного. И закончилось тем, что это ощущение радости и вдохновения от замысла команды мечты буквально переполняло всех нас. И, главное, ребята, завершив третий курс, стали очень активно внедрять это не только в отношения между собой, но и в своих командах, потому что все разъехались по регионам. И вот это ощущение и опыт команды Dream Team, когда «один за всех и все за одного», когда мы действительно привержены одной общей большой цели, безусловно, принесли свои плоды.

Дмитрий Быстров: 2006 год – продажи как снежный ком

В тот год уже вовсю шла автономная работа регионов, и я впервые за все эти годы мог начать задумываться о планах развития организации, что работает, что не работает, – объем продаж первого квартала ежемесячно выполнялся, но, как выяснилось позже, цели отдела продаж и цели отдела снабжения *значительно* расходились в количестве, в итоге с апреля по июнь было *огромное* затоваривание склада (50–60 %), но тем не менее целей первого полугодия мы достигли. И наше российское правительство, словно наблюдая за нами, решило подкинуть нам новую задачку: вышло новое законодательство по продаже спиртосодержащих изделий, а у нас спиртосодержащая косметика – это 25 % продаж! Но мы, перекладывая все инвестиции компании на поддержку брендов без содержания спирта, выстояли в продажах июль и август в ожидании получения лицензий у себя и у дистрибьюторов. Мы выполняли цели, мы были командой, но у меня возникло чувство, что этой команде клея не хватает... Все поставила на свои места третья сессия тренинга в мае 2006 года.

Зарождение сверхновой

Этот тренинг был посвящен построению отношений между нами и способности каждого из нас отдать лучшее в себе – другим. Эти категории для меня, скажу сразу, были новыми и остаются по сей день сложными, но очень привлекательными. Открытием для меня стало то, как видят меня другие; я-то уверенный, целеустремленный, жаждущий поделиться своими знаниями и опытом, и вдруг на тебе – как пыльным мешком по голове...

Практическое упражнение на тренинге – рассказать своим людям о том, какой ты и что ты собираешься внести в компанию, – не срабатывало. Я весь тренинг не мог понять, почему мне мои же люди не доверяют, мои слова, убеждения не помогали, какими бы структурными, обоснованными, логичными они ни были. И только под занавес тренинга, когда я с невероятным усилием смог открыться и от чистого сердца высказаться обо всем, что накопилось за всю жизнь, ребята повернулись ко мне и дали понять, что верят и доверяют. Вот она, игра разума и сердца: мозг думает, строит схемы, структуры, обоснования, делает выводы на логике, но все это не работает для людей, так как они за этим хотят видеть еще и человечность, а это может дать только сердце – тихий, нежный вожак человека.

Я впервые в жизни понял, что любить, быть открытым и показывать себя таким, какой я есть, – это не слабость, а большая сила каждого человека. Я впервые за многие годы гонки за деловой признанностью и карьерой осознал, что чуть было не потерял сердце, свою человеческую суть, заменяя ее рассудком.

До сих пор не могу сказать, что вполне осознал данное мне на тренинге, но с уверенностью заявляю, что смог открыться и мне это понравилось. Не менее уверенно можно сказать и то, что это по душе и моей команде: люди стали более открытыми

и у нас появилось нечто большее, чем логические связи, – это открытость друг перед другом.

Dream Team 2010

Вскоре после тренинга предстояла поездка в Гамбург (в середине мая 2006 года), на менеджмент-конференцию, проводившуюся штаб-квартирой для всех национальных офисов, – общее собрание, своего рода подведение итогов предыдущего года и объявление целей на следующий (текущий) год с рассказом об инициативах и новинках.

Dream Team не выходила из головы. Я постоянно вспоминал недавно прошедший тренинг, и мне хотелось перерождения Dream Team во что-то осязаемое и прикладное.

Сидя на конференции в Гамбурге, слушая речь про год инноваций, про необходимость роста в 4–6 % в год, я как-то этим всем не вдохновлялся. «А что, – подумал я, – можем сделать мы в России? Ну, в принципе, мы и так растем на 15 % в год, и это уже не приносит нужного заряда радости и азарта. Как вдохновить всю организацию и придать совершенно иное ускорение команде?» Мне всегда нравились большие и красивые цифры, и тут я подумал:

А что если мы создадим Большой план?..

А что если в два раза?

– Гениально! – решаю я и начинаю более тщательно все просчитывать и прикидывать. Не выдерживаю и шлю сразу эсэмэски всем своим ребятам с мыслью о том, что появилась мегаидея и нужно воплощать. По ходу представляю, что надо будет срочно эту мысль доводить до каждого сотрудника в отделе и предстоит конференция, на которой мы это объявим. Посовещавшись

с Кристиной, директором по маркетингу, приходим к выводу, что Сочи будет прекрасным местом для проведения такой конференции.

По приезде в Москву я вовлекаю в эту цель сначала генерального директора, а потом и всех глав других отделов. Со своими ребятами продумываем концепцию программы. Надо, чтобы было вовлечено максимальное количество людей – все, кто имеет отношение к продажам: от торгового представителя дистрибьютора до директора по продажам.

Придумали, что программа будет на пять лет, но каждый год она будет уникальна – в этом году программу назовем «Морские волки».

Вот какое письмо я написал коллегам

Итак, коллеги,

7–9 июля состоится конференция косметического бизнеса в г. Сочи.

*Лейтмотив конференции – **В ДВА РАЗА БОЛЬШЕ** за 5 лет.*

Вот как выглядит предварительный план конференции:

6 июля, прилет из Москвы (2 самолета)

7 июля, Конференция

10:00–11:00 – Косметический рынок в мире; Доминика Пальмиро.

11:00–12:00 – «Блондкопф» в России, обзор бизнеса; Маттеус Бронислав Хортиц, Олег Сиякин.

12:00–12:30 – Результаты первой половины года, награждение; Маттеус Бронислав Хортиц; Олег Сиякин.

12:30–14:00 – Обед.

14:00–14:30 – Год инноваций.

*14:00–17:00 – Миссия **В ДВА РАЗА БОЛЬШЕ** за 5 лет.*

14:15–16:00 – Продажи; Олег Сиякин, Марат Валиулин, Дмитрий Быстров, Денис Кутузов, Вероника Хлопина, Андрей

Глыба.

16:00–17:00 – Маркетинг.

17:00–17:30 – Финансовый контроль / Цепь поставки.

17:30–18:00 – Отдел по работе с персоналом.

18:00–18:30 – Завершение.

20:00 и далее – Гала-ужин.

8 июля, Тимбилдинг

9 июля – вылет в Москву

Нам необходимо подумать над **ОДИНАКОВЫМ** форматом презентаций для этой конференции, по крайней мере в части **УДВОЕНИЯ ПРОДАЖ**. Давайте посвятим этому время завтра в течение дня. Также давайте подумаем над атрибутикой конференции: флаги, папки участников и т. д.

Марат, Дима, Денис, Вероника, Даша: думаю, мы с вами это сделаем на нашей встрече 20 июня в Питере. Если возникнут идеи до этого, прошу поделиться.

Оксана, Оля: я очень прошу подготовить «мотивирующие» презентации, которые будут нести в себе мысль «**КАК МЫ БУДЕМ ПОМОГАТЬ** продавать в два раза больше». Я уверен, что у вас это здорово получится. Готов обсудить с вами отдельно, какими я хотел бы видеть ваши презентации.

В итоге: планируется провести **ГРАНДИОЗНУЮ** по своему масштабу, **МОТИВИРУЮЩУЮ** по своему духу и **ОБЪЕДИНЯЮЩУЮ** встречу, я бы даже сказал – **СОБЫТИЕ**, которое настроит организацию на реальный **НОВЫЙ ПРОРЫВ**. Мы уже перешагнули (по прогнозу) планку в... миллионов евро, и теперь наша цель – удвоить эту цифру, которой мы достигнем в 2010 году. Уникальная возможность зарядить организацию, пропитать всех духом единства, доверия, партнерства. Все зависит только от нас. Мы подадим пример всей организации. Давайте отнесемся к этому соответствующе. Меня будоражит эта мысль, я верю в это. Думаю, мы способны это сделать.

Поехали!

ОС

Мы, отдел продаж, взяли на себя всю работу по созданию, написанию и вовлечению всей компании в новую программу. Многие не верили и смотрели на все происходящее как на разыгравшееся воображение. Но когда мы продали в 2006 году точно столько, сколько планировали исходя из удвоения бизнеса, многие недоверчивые примолкли... Когда начинаешь что-нибудь, то не знаешь, как и что делать. Ты одержим только одним – воплощением цели в реальность, в жизнь. Потом подтверждения этой уверенности начинают сами приходить. И это заставляет бежать еще быстрее. Самый главный вывод, который я сделал, – никогда не бояться амбициозных целей. Один из моих первых наставников в бизнесе сказал: «Если ты знаешь, как достичь своей цели, значит, твоя цель недостаточно амбициозна». Я помню ее всегда, но не всегда ею жил. Удвоение бизнеса за пять лет было именно такой возможностью – я не имел ни малейшего представления, как продать в два раза больше, но ничто так сильно меня не вдохновляло, как эта цель. Заявив ее, я через какое-то время начал регистрировать появление мыслей, что именно нужно сделать для того, чтобы идея стала реальностью.

Отзывы участников тренингов Business Relations

Сергей Спицын, менеджер проекта

Я получил хороший урок – осознал золотое правило: не важно, кем ты себя считаешь и кто ты есть, важно, что о тебе думают те, с кем ты соприкасаешься по работе, в жизни. Мои привычки являются для меня как внутренним стержнем для существования и уверенности в себе, так и возможным

тормозом в отношениях с другими людьми. Своевременная обратная связь может многое изменить в отношениях, работе, личной жизни. Тренинг дал мне уверенность в себе. Я понял, что мне есть над чем еще работать, и понял, что у меня есть и сильные стороны, которые во мне уважают и ценят мои коллеги. Значит, я не такой уж пропащий для команды! Тренинг дал возможность быть самим собой, снять маску. Увидеть то, что все мы – *обычные* (в хорошем смысле слова) люди! Безусловно, тренинг был и тяжелым испытанием, стрессом. Мне было очень дискомфортно. Но я благодарен Олегу за то, что он дал мне возможность участвовать. Я по-другому увидел моих коллег, сейчас мне проще их понимать и общаться с ними.

Ольга Маслова, менеджер по управлению товарными группами

У меня весь запас эмоций истощился на тренинге. Это была сильная встряска переживаний – и для меня, и для каждого из нас; я уверена, она бесценна для того, чтобы мы смогли посмотреть со стороны на отношения в команде. Сейчас есть возможность изменить в отношениях то, что всегда изменить хочется, но что обычно не «выбираешь» по разным причинам. Было очень много сказано и пережито, сейчас самое главное – что-то *сделать, создать*, и у нас это получится.

P. S. А еще мне нравится, что мы стали чаще улыбаться друг другу!

Вероника Хлопина

Это было сильно... Никогда не думала, что так бывает – за два дня можно вот так раскрыться! Осознание всего начало происходить наедине с собой вечером в субботу, и именно тогда я поняла, что можно и нужно смотреть на все по-другому, что наши «маски» требуют от нас на порядок больше усилий, чем проявления естественности. А в воскресенье произошел

прорыв, и мне стало невероятно легко. Я поняла, что наша команда может намного больше, что у нас полно сил и энергии, искренности и любви, которыми мы способны заряжать друг друга. Главное – наши взаимоотношения и настрой на победу!

Вероника Хлопина

Позиция: *руководитель отдела трейд-маркетинга (с февраля 2006 года).*

Личность: *лучшее «приобретение» отдела в 2006 году. После перевода Руслана в Китай долго не могли понять, кем и как будем его заменять. И вот нашли Веронику. Выдающийся командный игрок, профессионал своего дела. Самая быстрая адаптация в команде, которую я когда-либо видел. На тренинг пошла сразу, без сомнений, хотя это был уже третий курс и возможности пройти первые два у нее не было. Тем не менее это не помешало Веронике быть вкладом всей команды, быть ярким примером и самой демонстрировать инициативу и приверженность переменам.*

Марат Валиулин: Мы не просто шли к цели – мы к ней летели

И результат не заставлял себя долго ждать. Постепенно, поскрипывая и скрежеща, но механизм наш набирал обороты. Мы стали двигаться вперед, наши показатели хотя и не были экстраординарными, но наращивали свой темп роста. И мы решили: если это сработает с нами, значит, это может сработать и с остальными. А стало быть, и скорость движения, и масштаб успеха могут быть совершенно другими. Так начались наши – менеджмента отдела продаж – сессии с тренером Open Forum. И снова я переживал то, что приходилось пережить раньше. Но одновременно с этим замечал, насколько тяжело сейчас людям

(как когда-то мне) было выходить из собственных «ракушек», как тяжело было сделать первый шаг к открытости и искренности, как с трудом удавалось уложить в голове все то, что ранее казалось абсурдом...

Но наверняка особую радость доставляло то, что здесь и сейчас я со своими людьми и мы вместе проходим через эти трудности, поддерживая друг друга и помогая раскрывать себя.

Это сплотило нас еще больше. И если не все, то основная часть нашей команды стала той движущей силой, тем ядром, которое прошибет любую преграду на пути к цели. То отношение, которое сформировалось между нами, помогло по-новому отнестись и к совместной работе, и к личному вкладу. Это и явилось, я считаю, основным нашим достижением в 2006 году и залогом того успеха, которого мы тогда достигли. Взаимное доверие, открытость, искренность, целостность, ответственность каждого за результат и, как следствие, стопроцентный вклад – вот то, что появилось в нас и благодаря чему организация и дальше будет успешной.

Пожалуй, 2006-й был самым ярким годом и триумфальным шествием *нового* отношения людей к работе. 2005-й закончился стопроцентным выполнением плана, и в 2006 год все смотрели с уверенностью, которой до этого не было. Все из намеченного получалось, все шло как нельзя лучше. Для усиления позиции на ежегодной конференции отдела продаж мы провели КВН на тему «ПЛАН НЕЛЬЗЯ НЕ СДЕЛАТЬ». Это было в январе и, на мой взгляд, дало отличный старт всему году. Уже тогда я стал применять слово «чемпионы» по отношению к команде. 2005 год был чемпионским, мы многого достигли, и люди поверили в то, что мы можем больше. Та критическая масса, о которой я говорил, начала набираться. Самым ярким примером нового отношения стало введение лицензии на спиртосодержащую продукцию. С 1 июня 2006 года всем компаниям, в ассортименте которых была спиртосодержащая

продукция (а в нашем случае это лаки для волос, дезодоранты, некоторые кремы), надлежало получить лицензии. Учитывая, что количество компаний явно превосходило возможности государственных органов, лицензию мы к 1 июня не получили. Более того, мы смогли ее получить только к 1 сентября. Все это означало, что мы («Блондкопф») не можем торговать спиртосодержащей продукцией до получения лицензии, а это существенный удар по продажам – порядка 25 % объема...



Организация сказала: «План нельзя не сделать». Нет «спиртового» – зато есть шампуни, краски, весь остальной ассортимент, и мы можем продавать больше другого ассортимента. В итоге за три месяца не было потеряно ни рубля и план каждый месяц выполнялся. Это, мне кажется, реальная демонстрация возможностей организации с *отношением* «все зависит только от меня». Я не могу представить такую ситуацию в 2003, 2004 и даже

в 2005 году. В 2006-м это стало нормой. Все, что мы делали, мы делали именно исходя из такого настроя и добивались результатов.

В 2006 году план был перевыполнен. Три раза план переписывался из-за понимания того, что будет достигнут (согласно прогнозу), – в марте, в июле и в октябре. В итоге план был перевыполнен все равно (третий прогноз опять не оправдался в лучшую сторону), и очередной рекордный год стал реальностью.

Доминика Пальмиро: Dream Team

За последние десять лет, находясь на посту вице-президента международной компании, я курировала множество национальных компаний по всему миру – в странах с развитой экономикой (Германии, США, Японии) и на новообразовавшихся рынках – Китая, Латинской Америки, России. В каждой из этих национальных компаний я встречала профессионалов высочайшего класса, но далеко не везде профессионализм соседствовал с боевым настроем. Я наблюдала успехи, поражения, трудности, изменения, реорганизации, мощное развитие. Но мой опыт руководства российской командой оказался совершенно уникальным и самым благодарным делом за все время моей профессиональной деятельности. Российская команда добилась в 2003–2006 гг. колоссального роста – в цифрах оборота и доле бизнеса на рынке вкупе с превосходящими все ожидания показателями прибыли и прекрасным управлением складскими запасами, возвратом дебиторской задолженности и прочими экономическими параметрами. Устойчивое превосходное ведение дел, безусловно, один из существенных доводов в пользу уникальности этой организации, но главной причиной моей «любви» к российской команде является тот факт, что им неведомо было понятие «предел возможностей»; активный словарь любых обсуждений включал в себя обороты вроде «что

еще можно сделать, чтобы...», «когда (а не “если”!) мы будем первыми на рынке...», «когда (а не “если”!) мы перерастем Старших Сестер – компании Западной Европы...». Усилия и энергия всей команды – от топ-менеджеров до рядовых сотрудников – всегда направлены на то, как обратить любую проблему в дополнительную возможность, как улучшить работу каждого отдельного сотрудника, как извлекать уроки и из удач, и из поражений. Каковы же были ключевые факторы, сделавшие российскую компанию столь успешной и достойные внимания и использования в других компаниях? Я выделяю *10 золотых правил*, выполнявшихся одновременно всей командой и принесших, по моему мнению, успех этому коллективу:

1. Высокий профессионализм: на всех уровнях, в каждой должности постоянно присутствовало стремление непрерывно повышать имеющуюся квалификацию.

2. Высокий уровень понимания рынка и потребителя, основанный на реальной заинтересованности обслуживания потребителя «на высшем уровне».

3. Амбициозность и победительский дух на всех уровнях, помогающий выдерживать любую конкуренцию.

4. Истинный дух команды: организация имела привычку делиться всем – целями, успехами, поражениями.

5. Желание слушать и учиться у других – у потребителя, конкурентов, партнеров, коллег из других стран, у начальства.

6. Сплав гордости и скромности, свободный от высокомерия: «Гордимся достигнутым, но всегда хотим учиться, как добиваться еще большего».

7. Перемены как ключевой двигатель деловой жизни: никогда не принимать положение вещей как данность, всегда предвосхищать требования рынка.

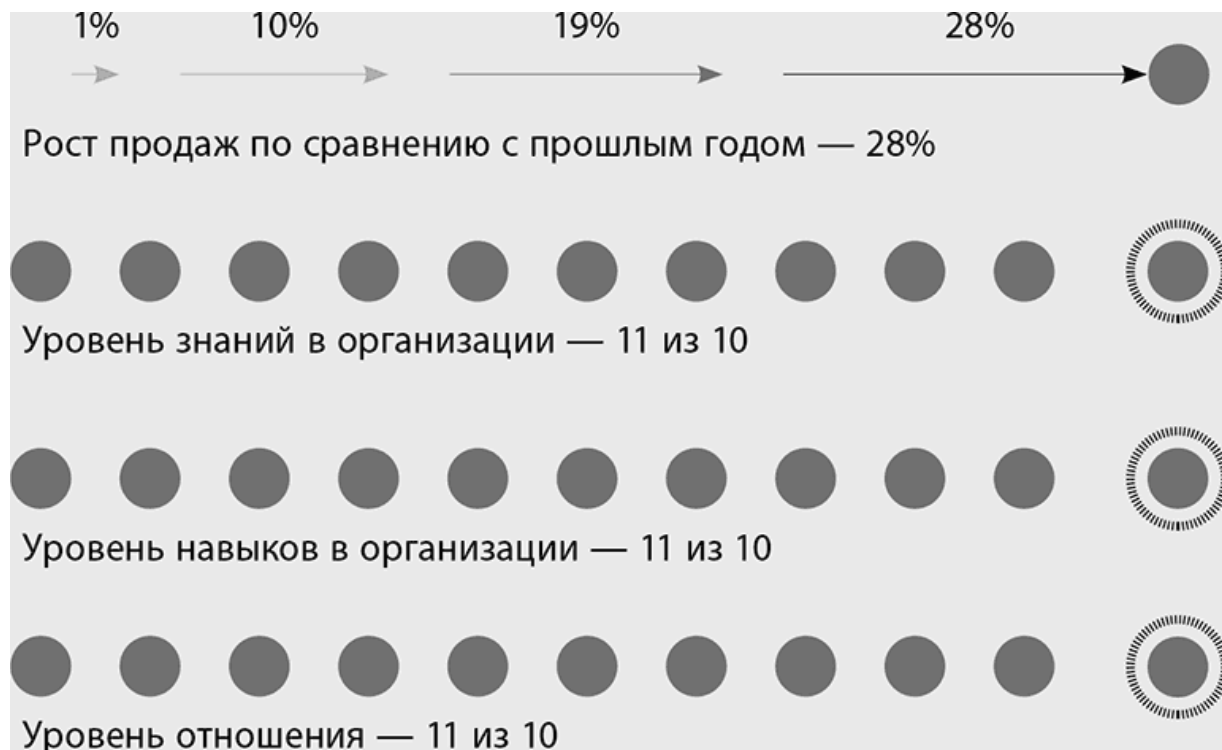
8. Приверженность всей организации успеху компании.

9. Смелость брать на себя риск и придумывать новое.

10. Страсть: реализовывать видение компании на стыке точной стратегии и превосходного ее претворения в жизни; страстное отношение к брендам; страсть к трансформации мечты в реальность.

Всякий раз во время моих ежемесячных обзоров положения дел на меня неизменно производило мощное впечатление качество подготовки команды, желание принять пожелания, предложения, внешнее мнение, но вместе с тем готовность отстаивать свои идеи. К примеру, в 2004 году директор по продажам обратился ко мне с революционным предложением изменить систему дистрибуции и структуру отдела продаж. Решение было крайне рискованное, но сулившее большие возможности, – несмотря на то что компания на тот момент вполне активно развивалась и росла. Он смог – при помощи уверенной аргументации пополам не только с энергичностью и страстью, но и со всей возможной готовностью слушать и вносить изменения в исходную идею – убедить меня. Но что еще важнее – успешно произвести все эти революционные изменения без ущерба для бизнеса, в кратчайшие сроки создав новое измерение для дальнейшего долгосрочного роста компании. Событие, глубоко тронувшее меня как с профессиональной, так и с эмоциональной точки зрения, – июльская конференция-2006, прошедшая под девизом «УДВОИМ ОБЪЕМ». Всем сотрудникам компании были представлены стратегия и отдельные проекты для достижения этой цели – и все это сделано творчески и очень вдохновляюще. Менеджеры по продажам, поставкам, маркетингу сыграли как актеры в театре, объясняя свои задачи присутствовавшим. С подобным неожиданным подходом любой самый сложный аспект поставленной задачи стал внятным, доступным пониманию и приятным всей аудитории. Задача этой книги – поделиться опытом этой компании. Я верю, что любой заинтересованный читатель найдет в ней множество

идей для своего бизнеса, но стоит помнить, что ключ к успеху – это люди. Мой личный совет: встраивайте в свою компанию не только одаренных людей, но, что самое главное, эти таланты должны вместе составлять «ансамбль» желающих применить свои индивидуальные навыки, чтобы стать сильнее всей командой. Командой мечты.



Владимир Герасичев

Самоотдача и энтузиазм

Участие в любом процессе полностью, на всю катушку, если бы от этого зависела судьба человечества; эмоциональная заряженность, передача энергии... Самоотдача и энтузиазм – это то, без чего абсолютно невозможно достижение любой цели. Мы немного говорили о самоотдаче, обсуждая категорию «приверженность». Они в этом месте пересекаются. Энтузиазм – энергия, ощущение заряженности, которое мы создаем,

двигаясь к цели, а наши ощущения, вне всякого сомнения, служат индикатором целостности, или соответствия того, из чего мы исходим, и внешних действий. «То, из чего мы исходим» – это набор категорий нашего отношения. «Я должен это сделать» – одно отношение: бремя, вынужденность, унылая внешняя необходимость. «Я выбираю это сделать», «это – мое», «для меня это важно», «мне важен конечный результат», «меня это вдохновляет» – совсем иное дело. Ощущения, в которых мы находимся, являются идеальным зеркалом для понимания, насколько соответствует то, что я думаю об этом, то, как я настроен, мои внутренние разговоры, той цели, к которой я иду. И каждый из нас наверняка неоднократно в своей жизни замечал, что когда двигаешься к намеченному, а в сознании – целостная картина восприятия происходящего (есть вера в свои силы, в необходимость производимых усилий, есть ощущение поддержки людей рядом, хорошее, радостное настроение), то, скорее всего, все получится. Заметим, что речь не идет о лицедействе, об имитации энтузиазма или энергии, а о естественном состоянии, в котором находишься, – оно либо целостно и естественно, оно заряжает тебя самого и всех вокруг, либо это очередной припадок притворства.

Что делать, если не испытываешь подобного энтузиазма? Что делать, если не чувствуешь эту энергию и не проявляешь самоотдачу? Прежде всего – признаться в этом. Бытует мнение, что мы должны позитивно мыслить, мы должны обязательно настроиться и т. п. В подобном подходе есть свое разумное зерно. Но, мне кажется, есть в этом и определенный элемент вранья, поскольку, не признав правдиво существующего положения дел в пресловутом «пункте А», вряд ли удастся с настоящей энергией и энтузиазмом двинуться дальше. Честный взгляд на внутренний «разговор» может дать ответ, почему он именно таков, каков есть на настоящий момент. Может быть, ты не выносишь своего начальника или того человека, который

тебя просит что-то сделать? Может быть, ты ненавидишь саму компанию? Может быть, ты работаешь там только из-за денег? Может быть, ты на кого-то затаил обиду или думаешь, что, сделав требуемое, унизишься? Но какими бы ни были твои внутренние разговоры – признай их. Потому что только признав, ты сможешь это изменить. И вот как раз этого, к сожалению, и руководство, и сотрудники в компаниях не делают, потому что делают вид, что все нормально, и пребывают в притворстве. И вот оно как раз и не позволяет генерировать истинный энтузиазм, истинную самоотдачу, истинный настрой на победу и на достижение тех целей, которые стоят перед вами. Если вы не вдохновлены сейчас тем, к чему идете, то вот вам два варианта дальнейших действий: либо бросайте начатое, просто признайтесь в этом и делайте то, что вас вдохновляет, либо, если сама цель вдохновляет, но нет энтузиазма – посмотрите на то, что за внутренние «разговоры», что за отношения скрываются за этой незажженностью. Только вскрывая это, только говоря об этом, можно изменить положение дел и начать менять свои ощущения, а значит, и повысить свою эффективность.

Приверженность целям,

отношение к целям на работе как к обязательству (мой выбор, мое решение, я делаю) в противовес к обязанности (меня заставили, я должен, выбора нет).

Прежде чем начать этот разговор, вернемся на шаг назад: все, к чему мы имеем прямой доступ, – это наши интерпретации происходящего. Можно смотреть на собственные действия как на обязанность. Большинство людей смотрит именно так. Почему? Потому что, когда я смотрю на свои действия как на обязанность в интерпретации Business Relations, это означает две вещи. Первое: это навязано мне со стороны кем-то или чем-то – обществом, или конкретным человеком, или чьим-то

мнением; второе: у меня нет выбора – я не могу не сделать этого. Резюме: интерпретация обязанности – это «навязанное со стороны», и «нет выбора – делать или не делать». Бытуют выражения «служебные обязанности», «супружеский долг», «сыновний долг» и т. д. Как однажды заметил Олег, в русском языке даже есть понятие «должности», в которую мы «вступаем» и с которой нас «снимают», но в конечном счете наш формальный статус на работе называется «должностью». Английский эквивалент в этом смысле куда нейтральнее – position, позиция, положение. То же самое касается «должностных инструкций» и «должностных обязанностей» – в английском это всего лишь job description, описание работы. Позиция «должности», долга вообще довольно выгодна: снимается личная ответственность (вроде как я это делаю, потому что не могу не делать, мне навязали со стороны), то есть мое поведение не обусловлено моим выбором, а мое отношение к происходящему – не более чем естественное следствие подобного положения дел. Соответственно, это вызывает сопротивление, это вызывает негативные эмоции, это заранее вызывает отрицание и одновременно дает некую возможность срезать угол, избежать чего-то, не выкладываться на 100 %, относиться к этому соответствующе – как к повинности. В противоположность этому в Business Relations мы говорим о категории «обязательство», и в данном случае «обязательство» диаметрально отличается от «обязанности» тем, что это мой личный выбор и «мои обязательства». Я переживаю приверженность своими целям, и это проявляется в действиях. Мои действия являются индикатором моих обязательств. В данный момент я наговариваю эти слова на диктофон – это и есть мое обязательство. Если я при этом хожу по комнате туда-сюда – это и есть мое обязательство. Есть ли у меня выбор – ходить или не ходить? Есть. Выбираю ли я делать это? Выбираю. Это проверочное слово. По большому счету все,

что мы делаем, без исключения, является нашим выбором. Если задуматься, то в жизни не так много того, что мы не выбираем сами. Например, мы точно (или в большинстве своем) не выбираем умирать, говорят, что уже это точно навязано нам извне, и здесь нет выбора – рано или поздно мы все умрем. Добавлю еще одно важное соображение. Когда я чему-то привержен – в большинстве случаев это крайне редко наблюдается, – я отдаюсь этому на 100 %. Например, очень многие люди, глядя на то, что происходит вокруг, – на то, чем заняты другие, – оценивают это, выражают свои мнения, выступают как скептики или циники. Например, сняли кино, а некто сидит себе на стуле и оценивает – мол, хреновый фильм. Заметим: не «мне не понравилось», а именно «фильм – барахло!». Очень простая позиция, она не требует никакой смелости, никакого риска, потому что, оценивая что-то или высказывая свое суждение, ничем не рискуешь. Зрители в зале жуют попкорн и обсуждают просмотренное, а человек, который создал этот фильм, вложил миллионы долларов, положил не один год своей жизни, ночей без сна и дней без обеда и ужина, он соединялся с этим без остатка, и, основываясь на действиях и результате, он был этому привержен. Откуда мы знаем, что он был привержен? Фильм снят. И вот это две совершенно разные позиции. К сожалению, большинство людей в компаниях оценивают работу, которая уже сделана кем-то, работу руководства, правильно ли они ее организовали или неправильно, «я бы сделал это по-другому», «а вот здесь надо было выдавать нам зарплату, а вот здесь не надо было». И они занимают эту очень удобную позицию, когда они просто, оценивая со стороны, высказывают свое суждение. Мы говорим о приверженности как о «беге на 100 %», о полной приверженности, о выражении страсти, о вложении всех сил, о соединении со всем происходящим, о состоянии, когда если не все, то почти все поставлено на карту. Вот простой пример: ты

просто встречаешься с девушкой – можешь позвонить, можешь не позвонить, можешь встретиться, можешь не встретиться, но никаких особых обязательств ты на себя в этот момент не берешь. Но когда ты говоришь о том, что предлагаешь ей «руку и сердце», женишься на ней, самое главное в этой самой «женатости», по большому счету, – твое другое *отношение*. По крайней мере в начале ваших взаимоотношений ты относишься к ней и к этому обязательству по-другому. Мы говорим о таком отношении к компании, которое в кавычках можно назвать «быть женатым» на этой компании: это *твоя* компания, даже если ты не акционер, не учредитель. Это форма *отношения*. Ты относишься к тому, что ты делаешь, ты относишься к своему участку работы, как будто бы это твое, как если был женат. Ты выкладываешься на 100 %. И опять-таки это не то, что ты должен делать, – это выбор, который есть у *тебя*. Но, меняя свое отношение, соответственно ты получаешь другой результат. Вот одна из ключевых категорий, на наш взгляд, которая во многом определяет исход любого дела, определяет твой успех, – это «приверженность» тем целям, которые у тебя есть. Поэтому мы рекомендуем подумать, просто сесть и подумать, написать список целей, список вещей, которые для тебя важны. Если хотите, можете назвать это для начала «списком желаний» и после этого, определив, что действительно важно, начинать «бежать». Мы в Business Relations очень часто сталкиваемся с тем, что, начиная тренинг в компании, разговариваем с людьми и понимаем, что они даже не знают, чего хотят. Подвох тут заключается в том, что если ты сам не ставишь заранее цели, то получается, что ты плывешь по течению – куда приплывешь, туда приплывешь. Это, видимо, болезнь многих западных компаний здесь, в России, когда люди прячутся за фирменным «гербом» компании. Итак, первое – это честный взгляд на вещи, второе – это создание четкой цели, четкого понимания, куда мы идем. На

каком бы этапе развития компании мы ни находились, твое финансовое положение, твои взаимоотношения с друзьями, твои взаимоотношения с ребенком, твои взаимоотношения с родителями, с кем угодно, – всегда есть следующий уровень, всегда есть что-то, что по ту сторону достигнутого, «за рамками». И для того чтобы это определить, необходим честный взгляд, который позволяет оттолкнуться от того, что есть, и, поставив четкую цель, начать движение или стремление к тому, что действительно для нас важно. И, может быть, в этом один из самых главных секретов наполненной, яркой и эффективной жизни, когда мы ставим перед собой конкретные цели и постоянно находимся в состоянии роста и развития. И не так важно, что именно мы при этом получаем, как важны те ощущения и тот набор состояний, которые позволяют тебе быть удовлетворенным на каждом этапе.

Продолжение триумфа 2007 год

2007 год начался так же ярко, как закончился 2006-й. Все начатое успешно воплощалось в жизнь. Первый квартал закончился стопроцентным выполнением плана, показывая рост в 25 % по отношению к прошлому году. Это был явный признак того, что и 2007 год станет очередным шагом к удвоению продаж. Я почувствовал необычайный прилив сил и энергии. Был просто счастлив. С другой стороны, появилось чувство, что очередная планка преодолена. Задача выполнена. Вспомнив, где и какая была команда в том 2003 году, понял, что путь пройден. Ощущалась внятная потребность сформулировать новую задачу, поставить новую цель. Долго думать не пришлось. Если получилось создать Dream Team, команду мечты, здесь, то что мешает создавать подобные команды в национальном масштабе? Что если поделиться знаниями и секретами успеха со многими компаниями, которые стремятся добиться успеха?

Мысль переросла в серию встреч с Владимиром, где я не умолкая рассказывал о том, что можно сделать. О том, как я вдохновлен новым проектом (работать вместе с Владимиром, создавая команды мечты) и готов впрыгнуть в него сразу же. 31 марта я сошел на берег с великого корабля «Блондкопф», предварительно найдя себе замену. Многие были достойны занять это место, но самым подготовленным на тот момент был Руслан Скрипка, который и перехватил штурвал из моих рук. Я же остался на берегу для того, чтобы начать строить центр подготовки лучших команд. Центр Dream Team Makers.

Владимир Герасичев

Оглядываясь назад, могу сказать, что ребята – поначалу довольно упертые, каждый сам по себе, со своими проблемами, со своим каким-то тусклым отношением к происходящему и желанием порисоваться в «разговоре» типа «меня все устраивает, я работаю в крутой западной компании» – прошли нелегкий путь до состояния «от меня зависит в этой команде все», до искренности, целостности и любви. Им удалось создать очень тонкие партнерские отношения, где каждый чувствует другого, где общий результат действительно важен для каждого и каждый является источником этого результата. И, безусловно, это ощущение радости и желания «бежать» и выкладываться на 100 % для достижения общей цели. Это путь, который мы приблизительно за год прошли вместе с этой командой, что, безусловно, вдохновляет и позволяет чувствовать свою сопричастность и осознавать, что, безусловно, каждый раз мы можем поднимать планку еще выше. И те амбициозные цели, которые ребята поставили, – увеличение объема продаж в два раза за пять лет – это абсолютно реально, и команда движется к этому.

Девять правил создания успешной команды

1. Целеполагание/целеустремленность

С четкой и внятной постановки цели начинается вообще все. Не плыть по течению, а именно целеустремленно двигаться в принятом направлении. Главный трюк в том, что эту цель нужно *продекларировать*. Декларация, которая не основана ни на каком прошлом опыте, является *выбором*, и в дальнейшем появляется новый *выбор* – добиваться этой цели или не добиваться. В большинстве случаев мы плывем по течению, и наши результаты определяются тем, чего мы добивались в прошлом. Иногда мы совершаем привычные действия, даже не задумываясь о собственных мотивах.

2. Выбор

Выбор есть всегда. *Выбор* отличается от *решения*. Причина, по которой одни люди чего-то добиваются, а другие – нет, формально необъяснима. Она может быть разной, можно найти кучу интерпретаций и оправданий, но, по сути, все сводится только к одному – к выбору. Я либо выбираю, либо не выбираю. Выбираю – выбор проявляется в действиях и результатах, не выбираю – в отсутствии этих действий и результатов.

3. Ответственность

«Я жертва» или «я автор» – это не ответ на все вопросы, это не единственно правильная точка зрения, это никому не *надо* в режиме предписанного рецепта. Это система интерпретаций, в которой я выбираю выступать как единственный автор всего происходящего. С моей точки зрения, умение взять на себя *ответственность*, проявить ее, быть *ответственным* является одним из ключевых слагаемых или залогов успеха.

4. Честность

Одно из ключевых правил. Честность позволяет нам признать то, что есть, и увидеть, какова имеющаяся данность, потому что большинство людей *притворяются, делают вид, что не притворяются, и продолжают притворяться*. И это не дает нам возможности посмотреть на вещи объективно и признать существующее положение дел. Но именно это признание позволяет влиять на происходящее, и именно поэтому честность – наиважнейшая из обсуждаемых категорий.

5. Целостность

Думать, говорить и делать одно и то же. В последнее время мы добавляем еще один компонент – чувства, ощущения, потому что ощущения являются очень важным индикатором

целостности. Когда я целостен, я пребываю в энергичном, позитивном, сильном состоянии, а когда нет, то, кроме того что мои слова расходятся с моими поступками, я еще и ощущаю себя соответствующим образом – унылым, встревоженным, напуганным и т. д.

6. Вклад (что я отдаю)

Ощущения от любого общения между людьми – личного или делового – можно разделить на две категории: мне дали и у меня забрали. Вклад – это мое отдавание, то, чем я осознанно или бессознательно делюсь в общении. Люди в большинстве своем сконцентрированы на том, что они могут получить, – больше денег, внимания, энергии, заботы, любви. Но можно (и стоит!) сместить акцент с «дайте мне!» на «я отдам» – любовь, энергию, заботу, деньги. Разумеется, всем этим надо располагать, это надо собрать внутри себя самого – получается естественный круговорот отдаваемого, внешне сходный с привычным. Но ключевое отличие именно в акценте, смещенном с присвоения и забирания на отдавание.

7. Обязательство/приверженность

Я *привержен* чему бы то ни было не потому, что меня заставили, а потому, что я сам выбрал это, у меня есть внутренняя мотивация, и мои действия показывают, насколько это для меня важно. Возникает шкала приоритетов – и она в данном случае является индикатором того, что и насколько для меня важно. Я смотрю на свои действия, и они всегда подсказывают мне, каковы мои приоритеты, что для меня важно в данный момент. Если рассмотреть это в некотором более длительном промежутке времени, то станет понятно, чему я привержен. Приверженность немного пересекается с целеустремленностью, но она достойна быть выделенной в

отдельную категорию.

8. Творение реальности

Реальности как таковой не существует. Мы живем в мире интерпретаций, которые мы сами и придумали. Когда родились, мы не знали абсолютно ничего. И потом мир проявляется – по мере того как родители объясняли нам нюансы и тонкости мира, в котором мы с ними живем. И, соответственно, с детства мы научились придумывать реальность. Мы делаем это для того, чтобы прежде всего выжить, и, без сомнения, это очень важно. В этом смысле придуманная реальность нас оберегает. Но одновременно с этим реальность нас ограничивает, потому что придуманная нами реальность нам во всех отношениях комфортна – иначе мы выдумали бы другую. Все то, что не позволяет нам двигаться вперед, добиваться, расти, – это как раз то, что мы сами придумали, держимся за это, иногда изображая или имитируя стремление изменить эту реальность. Так вот, любой прорыв сопряжен с переименованием когда-то выдуманной реальности, с созданием новой, чтобы потом отказаться и от нее. Окончательной и единственной реальности, общей для всех живущих, не существует. Мы снова и снова выбираем (или не выбираем) пересоздавать ее.

9. Рост и развитие

Я считаю, что именно рост и развитие, а не сидение на одном месте позволяют человеку чувствовать радость, удовлетворенность, насыщенность, наполненность... Вообще все тренинги, эта книга, работа, которой мы занимаемся уже много лет, – все это мы делаем с одной целью: чтобы люди могли максимально использовать свой потенциал, жить ярко и страстно, наполненно и эффективно. Одним из ключевых элементов во всем этом – в любой компании, для любого человека – является постоянное стремление к росту и

развитию. Перефразируя «Алису в Зазеркалье», «здесь, знаете ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же хотите попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее!» Поэтому единственный вариант двигаться куда-то – достаточно быстро идти или бежать вперед – это и есть стремление к росту и развитию, которое делает нашу жизнь более насыщенной и удовлетворенной.

Нельзя еще не отметить тот факт, что после моего ухода «корабль» продолжил движение на всех парусах. В этом есть несомненная ценность – если лидер уходит, а команда продолжает работать, только так, как мне кажется, можно убедиться, что построено все надолго и крепко. У нас именно так и получилось. Это, наверное, самое большое достижение в любом деле – сделать так, чтобы все работало и без твоего участия. Мы смогли это сделать. А значит, сможете и вы!

Вероника Хлопина. Прямая речь:

Команда... Я никогда не думала, что это слово может много значить. Работа в команде, командный дух, командный игрок... Начав свою карьеру достаточно рано, в мультинациональной компании, впитывая шаг за шагом корпоративную культуру, я могу отметить, что многие командные ценности и принципы компании были мной хорошо усвоены как необходимый урок в очередном учебном заведении. Однако это были процессы, описанные в красивых глянцевых книжечках, это были громкие слова, украшавшие стены приемной и этажей.

Сказать честно, я не пропускала это через себя, вследствие чего в разных компаниях принимала это как необходимую часть корпоративной культуры, но не более того. Как

добросовестный исполнитель я выполняла все свои обязанности, но на раннем этапе, не видя общей картины, делала свой кусок работы, ждала одобрения руководства и заветных 18:00, чтоб успеть в институт, и считала, что это, видимо, и есть *работа*, которой мне придется заниматься всю жизнь... Грустно? Еще бы... Но ведь миллионы людей так и живут! В какой-то момент я поняла – *нет, это не для меня!* С этого момента я добывала информацию, я училась многому у своих руководителей, а впоследствии – и у своих подчиненных, и в результате открыла для себя другой мир «учебы», а именно формирования, помимо профессиональных, еще и личностных навыков. Для меня стало открытием, что сотрудник – это не винтик в общей машине, который крутится в ту сторону, какую диктуют бóльшие по размеру механизмы, а личность, способная самостоятельно этим управлять и поворачивать в нужную сторону. А если люди собираются вместе, ставят перед собой одну цель, то их сила удваивается. И этот эффект синергии, когда $2 + 2 = 5$, дает просто потрясающие результаты! Сейчас об этом уже написано много книг и статей, но когда приходишь к этому постепенно и самостоятельно – эффект куда более сильный, и осознание этого дает новый толчок для раскрытия собственного потенциала.

И действительно, наиболее ярко я это прочувствовала, попав в команду отдела продаж «Блондкопф» – воистину сильнейшую команду. Я не видела нигде такого сплоченного общей идеей коллектива. Меня сразу заразила эта атмосфера победителей! Самое приятное, что меня поразило с первых дней в коллективе, – это принятие предлагаемых идей, способность слышать, когда каждый готов откликнуться на любую твою просьбу. Каждый успех, каждый вклад члена команды высоко ценится! Чего только стоит благодарственное мотивирующее письмо директора в конце успешного месяца продаж, который благодарит каждого сотрудника за личный вклад в

перевыполнение общей цели. Казалось бы, это ведь не стоит больших усилий, а какой мощный движок имеют подобные знаки внимания для команды.

Образ корабля и парусов...

Вот это было здорово! Визуализация – великая вещь! Как жаль, что мы как менеджеры нечасто пользуемся этим инструментом – одной картинкой ты можешь передать цели, роли и настрой экипажа. В 2001 году я была на одном международном тренинге по трейд-маркетингу. Для России это направление носило только зачаточный характер; основным направлением, которым мы занимались, были сами дистрибьюторы и традиционные каналы продаж (крупные оптовики-субдистрибьюторы, прилавочные магазины). Действовали скорее по интуиции, учились методом проб и ошибок, постигая принципы продвижения продуктовых и непродуктовых категорий на всей территории России, тогда как в Европе уже не только знали, что такое категорийный менеджмент, но и активно его применяли, делали просчет эффективности вложений каждого евроцента, рассчитывали оборачиваемость с каждого квадратного метра полочного пространства и много прочих непонятных для нас в то время вещей. Так вот, приехав на тренинг, мы долго не могли понять, как же мы будем взаимодействовать и эффективно работать в команде, если мы ежедневно делаем разные вещи. И первое задание на тренинге, которое мы получили, было нарисовать отдел трейд-маркетинга. Вот что нарисовала наша группа (прошу прощения за ужасное собственное воспроизведение шедевра):



Несчастный, везущий тачку, – это ТМ, которого постоянно «приземляет» гиря на ноге, с которой он неразлучен, – это полевые люди. В тачке едет маркетинг, оторванный от земли, который из своих рук кормит птиц – наших потребителей. Задача ТМ – возвращать маркетинг на землю и двигать их тачку в нужном полям направлении. У нас оказались общие цели, общие роли, одно место в организации. Просто мы работаем с разными каналами и просто пользуемся разными инструментами! Мы сразу поставили себе цель на этот тренинг – научить друг друга наборам инструментов, чтобы дома каждый попробовал применить что-то на практике. Сработало! Мы нашли много новых идей! Наша команда – это экипаж корабля, который устремлен навстречу своей цели, преодолевая все преграды. Каждый парус – это подразделение,двигающее вперед мощный, крепкий корабль – полевую организацию и каналы дистрибуции. Я помню, как мы собрались на небольшой мозговой шторм и как эта идея возникла. Внезапно и молниеносно... Каждый моментально представил себе картинку, которая впоследствии стала символом команды мечты, которая дала толчок новым творческим идеям по мотивации всей полевой организации,

новым идеям в проведении летней конференции косметического подразделения. Каждый прочувствовал этот символ, пропустил через себя, через свою команду. В результате летняя конференция имела колоссальный успех! Несмотря на тяжелые условия ее проведения (Сочи, жара, сломанный кондиционер в большом зале, где собралось более 200 человек), наше европейское руководство оценило ее атмосферу, организацию, информационное и творческое наполнение как лучшее, что им довелось видеть! И это были не дежурные заготовленные топ-менеджером слова – люди говорили искренне, выражая всю полноту пережитых эмоций, что моментально передалось в зал.

Пара слов о творчестве. Креатив – это не только наша работа, но и образ жизни! Парадокс, но даже самый тихий член команды, который считает себя неспособным на генерацию идей, иногда выдает такое, что не придумал бы ни один идейный вдохновитель. Однажды мы получили от команды офиса задание снять фильм. Я была продюсером фильма и, честно, боялась, что не справлюсь. Сроки поджимали, надо было собрать людей, написать сценарий, придумать костюмы, снять и смонтировать. Народ был никак не настроен что-то придумывать, у всех масса работы. Люди готовы были сняться, но по написанной кем-то роли. Лиха беда начало. В результате мы собрались и каждый начал творить, – именно творить! – поскольку идеи, рожденные в голове у одного, моментально развивал другой, третий добавлял юмора, четвертый визуализировал. Это был классический пример мозгового штурма в команде, которая понимала общую цель, хотела выиграть, стать лучшей и выкладывалась для этого в полную силу! Я была скорее модератором этой бурной дискуссии и одновременно осознавала, что только в *таком* составе мы смогли это сделать, что ни одна идея одного не была бы

реализована без другого. Итог работы – наш фильм взял две премии на нашем кинофестивале!

О лидере команды – Олеге Синякине. Наверное, можно посвятить отдельную книгу этому человеку, обладающему такой харизмой, таким личным драйвом и такими исключительными лидерскими качествами... Отмечу только, что за год с небольшим Олега я запомнила как лидера, сумевшего поверить в свою команду, зажечь общей идеей, сплотить лучших вокруг себя и добиться выдающихся результатов. То, что было сделано в компании, – заслуга, безусловно, этой команды, команды мечты, созданной Олегом! Я не знаю, как это происходило, но в моменты, когда я думала, что что-то не смогу сделать, поддержка Олега вдохновляла. Причем он никогда не говорил, *что* и как мне надо сделать, – я, просто проговорив ситуацию, сама приходила к нужному решению. Думаю, что эту поддержку чувствовал каждый. А как он умеет рассказывать анекдоты! Я даже задумалась над тем, что это маленькое юмористическое выступление на маленькой публике – большая победа, это уже практика серьезного выступления перед большой аудиторией. Научитесь рассказывать анекдоты так, чтобы это запомнилось другим, и любое ваше публичное выступление будет ярким. Урок!

О нашей команде. Мы все разные, у нас действительно нет похожих друг на друга людей. И это здорово, это значит, что каждый дополняет друг друга профессиональными знаниями, темпераментом, юмором, своей жизненной философией, готовностью протянуть руку, дать новые идеи, вдохновить. «Мы легче определяем себя, если мы отличаемся чем-то от других». Мы умеем и много работать, и отлично отдыхать, мы – *команда*, и этим можно гордиться!

Ирина Палеева: «Ведь в мире нет таких вершин, что взять нельзя!..»

«Блондкопф» – это прежде всего люди! За мои полтора года работы в «Блондкопф» с уверенностью могу сказать, что сегодняшний результат компании – это не успех высоких технологий или громкого бренда «Блондкопф». Это прежде всего результат людей, которые эту компанию составляют. Я думала над вопросом, что сейчас первично: это люди приходят в компанию такие или компания их меняет и преобразует под себя? На данный момент совершенно ясно, что есть особый дух – дух «гладиатора-победителя». Создание этого духа – одно из самых важных достижений периода зарождения команды мечты. Разумеется, имеет значение, какой человек попадает в компанию – есть и такие, кто не приживается, – но если тебе выпал шанс попасть «внутри» и в тебе есть искра (пусть слабая), дух команды сделает из тебя чемпиона, а ты с радостью и готовностью вложишься в дальнейшее его развитие. Потому что это вклад и в себя. Те люди, которые сейчас работают в «Блондкопф», на порядок выше по уровню квалификации по сравнению с компаниями-конкурентами. И самое главное, они даже не на порядок выше по уровню энергии, они просто другие. Это как в «Чайке по имени Джонатан Ливингстон» Баха, они просто люди из другой стаи – те, кто хочет высоко и быстро летать.

Я не знаю, были ли подобные люди в «Блондкопф» два года назад и когда появилась первая «чайка» – не такая, как все. Но сейчас люди – это то самое важное, что отличает «Блондкопф» от всех, и это самое важное, что было сделано в «Блондкопф» для победы! Команда – вот то второе слово, которое я скажу про нас. До «Блондкопф» слово «командообразование» вызывало у меня либо усмешку, либо нервный тик. Потому что

чаще всего этим занимаются, чтобы а) поесть шашлыков и упиться на природе, б) как-то взбодрить вялых, незамотивированных сотрудников, как завещали многочисленные книги по бизнесу и разнообразные типовые тренинги. За полтора года мы с моими ребятами сделали невозможное: мы прыгнули с парашютом с 4500 м, сплавились по двум горным рекам; купались в водопаде с температурой 5–7 градусов; научились кататься на сноубор-де; поднялись высоко в горы и спустились в пещеры... Я и сейчас с разбитыми коленками, потому что мы совсем недавно освоили еще один экстремальный навык – скалолазание. Никто из нас до этого случая ни разу не поднимался на отвесную скалу в 30 м! Зачем все это? Потому что мы – команда! Потому что нам есть о чем говорить, к чему идти и в праздники нам хочется быть вместе. «Блондкопф» – это *лидерство*! Стала ли я лидером за полтора года? Несомненно, стала. Стала ли я хорошим лидером? Нет предела совершенству, и до совершенства мне еще очень далеко, но каждый день из этих полутора лет для меня – это ежедневная проверка на прочность. С приходом в «Блондкопф» для меня начался процесс обучения. Хочется сравнить себя с пиявкой – в хорошем понимании этого слова. Если вблизи появляется что-то или кто-то со знаниями, которых у меня нет, включается процесс всасывания. Я стараюсь брать все. И у меня уже есть чему учиться, и меня это страшно радует и стимулирует к дальнейшему постоянному обновлению знаний. С уверенностью могу сказать, что работа в «Блондкопф» для меня – это череда открытий, побед, вновь открытий и непрерывный процесс обучения. Я учусь быть лидером, руководителем, менеджером и победителем. Это сложно. Достигнув однажды чего-то, у тебя уже нет шанса остаться на этой ступеньке: ты либо взлетаешь, либо падаешь. И главное не то, что ты боишься или не хочешь упасть. Главное, что ты хочешь лететь. Кто подпитывает во мне это желание? Какой

такой механизм, запущенный в «Блондкопф», не дает нам расслабиться? Знаю точно, что побеждать и быть лучшим – это в крови у каждого из нас, а стать лучшим – это из области «невозможного», потому что рядом с тобой человек не менее, а в чем-то и более сильный, чем ты. Очень важно, что для нас «стать первым» – это значит *именно стать лучшим из лучших*, а не выделиться любой ценой. В «Блондкопф» нет интриг – это важно. Надеюсь, что и не будет. Я знаю это, потому что сама пришла из коллектива, погрязшего в интригах. Сейчас у нас их нет, мы открыты, и каждое достижение важно как пример для всех, а не способ казаться лучше на фоне прочих. Каждая дивизиональная или региональная встреча – это открытие. Я каждый раз с удивлением – нет, с изумлением – понимаю, что сделала многое, но рядом есть люди, которые сделали не меньше, и даже больше и лучше. И ты понимаешь, чего ты еще не знаешь, и вновь стартует процесс познания. Слова «отдавание» нет в обычных словарях, но зато есть у нас, в нашем «словаре». Отдавать важно, сложно и здорово. Это понимаешь не сразу, этому нужно учиться, я не знаю – отдаю ли всегда. Но я учусь. Отдавать важнее, чем брать, – в буквальном смысле.

Отдавая, ты закладываешь фундамент всего, что будет составлять твою жизнь завтра: твой коллектив, твоя семья, любовь, уважение, понимание. Когда ты берешь, ты строишь себя, что-то добавляешь к себе, отдавая – ты строишь мир вокруг себя. Сложно объяснить, что дает мне отдавание – процесс предполагает быть бескорыстным, но, отдавая, я точно становлюсь сильнее, потому что сильнее становятся мои люди. Business Relations – это отдельное событие в «Блондкопф». С него началась новая эпоха. Уверена, что о значении этого тренинга написали практически все, что лишь подчеркивает важность его для нас. Ни один тренинг – ни до Business Relations, ни после – не производил на меня такого

впечатления. Можно с уверенностью сказать, что в процессе тренинга если и не рождаются новые люди в физическом смысле, то меняются в духовном – это точно. Происходит очень сложная переоценка всех достижений, всех результатов, своей роли во всех неудачах и упущениях. После него ты ясно понимаешь то, как много и о многом ты мечтал и как много из всего этого осталось в мечтах – в категории «неплохо было бы». Сначала обидно от того, что именно ты не позволил себе воплотить свои мечты в жизнь, ограничил свой полет, загнал себя в рамки общественного мнения. Затем – правда, не сразу – начинаешь понимать: раз все зависит от меня, значит, еще так много можно сделать! А потом тебя озаряет! Быть автором своей жизни – это здорово, не надо ждать кого-то, не нужно добиваться благосклонности «ангела-хранителя», не нужно стоять в очереди на продвижение ни в работе, ни в личной жизни. Только ты определяешь, чему быть или не быть в твоей жизни. Какой быть твоей жизни. Первое время возникает просто опьяняющее чувство свободы – от общественного мнения, от собственных комплексов, от детских страхов. В голове одна мысль: я автор – я все смогу – я уже делаю! К сожалению, постепенно острота ощущений проходит, количество неудач накладывает отпечаток на уверенность, но обратно ты уже не возвращаешься – я не вернулась. Реакция окружающих на меня новую была неоднозначной. Некоторые поступки даже шокировали, особенно людей старшего поколения. А сколько вопросов было у коллег! Даю ли я слабинку до сих пор, время от времени? Даю. Рассказываю ли себе красивые сказки о том, почему не получилось? К счастью и к сожалению, рассказываю. Такова жизнь, и мне очень нравится то, какой жизнью я живу сейчас. Я могу сказать, что по-настоящему счастлива! Как же создавалась команда мечты? С лидеров компании, с ее руководителей. Сначала именно они (Олег, Марат) поняли, какими должны стать они сами, чтобы

возглавить большую регату. Потом был Business Relations, множество литературы, огромное внутреннее желание, уверенность, что все получится, и действие, ведь главное – не знать как, а делать. А потом они нашли людей, готовых меняться, развиваться, открытых новым знаниям и имеющих такой же внутренний огонек, как и у них. Людей, готовых до конца идти к результату. Людей, для которых *быть* важнее, чем *казаться*. Они стали командой, которая поставила себе цель стать командой мечты.

Командой мы все уже стали, а мечта у нас есть, и каждый день, каждый месяц своими результатами мы подтверждаем, что мы не просто в процессе, мы твердо на пути к поставленной цели – стать в два раза больше, в два раза сильнее, прыгнуть в два раза дальше.

У нас теперь всё так.

Просто результаты и просто цели – это уже не про нас.

Мы за то, чтобы невозможное стало возможным. «Ведь в мире нет таких вершин, что взять нельзя!»

Ирина Палеева

Позиция: *региональный менеджер по продажам в регионе «Нижняя Волга», с 01.01.07 – региональный менеджер объединенного региона «Волга».*

Личность: *звезда. Сильная, уверенная, харизматичная. Ира быстро влилась в команду и добилась выдающихся результатов. Ее регион в первый же год ее работы стал ЛУЧШИМ в России, она получила новый регион впридачу. На тренинг тоже пришла сразу на третий курс и была ярчайшим вкладом.*

Дмитрий Быстров: 2007 год – наш паровоз в перед летит!..

Год побед, год выхода на новые горизонты. Мой дивизион перевыполняет амбициозные планы 2007 года. Команда работает без инструкций, которые я хотел писать в 2005 году. Все свое время я посвящаю команде и планам развития компании. Мы взяли курс удвоить продажи до 2010 года, но, уверен, мы сделаем это уже к 2009 году. «Пятилетка за четыре года» – отличный результат, результат чемпионов.

Послесловие

То, что я осознал на тренингах, помогло мне разобраться не только в деловой, но и в личной жизни: я сильно изменился, я знаю, что, когда и как я хочу; я вернулся к спортивной форме, бегаю, занимаюсь физкультурой по утрам; читаю, учусь, работаю, при этом знаю зачем; я вернулся в семью и не мучаюсь, как раньше, а наслаждаюсь каждой минутой, проведенной в семье. Я увидел в своей жене женщину, в которой очень много еще неизведанного и интересного, чего я не только не замечал, но и ухитрился сломать за восемь лет нашей совместной жизни. Я очень рад, что моя судьба и мой выбор совпали и я работал и продолжаю работать в компании «Блондкопф». Я очень рад, что работаю в *команде* со своими людьми. Я искренне верю, что команда станет лидером российского рынка косметики к 2009 году. Я искренне верю, что, как бы ни сложилась моя судьба в этой компании, принципы, правила, работающие в ней, продемонстрируют завидное постоянство.

Эпилог

Компания Business Relations, о которой тут столько всего было сказано, возникла сравнительно недавно, и я сам принял в рождении этой компании самое прямое участие. Видимый временной парадокс же разрешается просто: Business Relations – прямая преемница мощной и яркой тренинговой компании «Открытый Форум», через тренинги и мастер-классы которой прошли тысячи человек, и не просто прошли. Выпускники «Открытого Форума», к числу которых принадлежу и я сам, и вся моя команда в «Блондкопф», – люди, научившиеся ставить невозможные цели и достигать их, чтобы потом вновь экспериментировать с невероятным.

Именно результаты, которые показала команда «Блондкопф» – наш Dream Team, – со всей очевидностью подтвердили, что «Открытый Форум» готов к следующему шагу: работе исключительно с компаниями, в которых есть желание добиваться экстраординарных результатов и творить деловые чудеса. Вдохновленный созданным за четыре года работы в «Блондкопф» и энтузиазмом Владимира Герасичева, я решился на этот шаг – передать дела в «Блондкопф» яркому профессионалу, который сможет качественно занять мое место и продолжить начатый марафон, а самому отправиться на освоение новых вершин вместе с компанией Business Relations.

Приложения

Приложение 1

Дистрибьюторские модели. Кто такие дистрибьюторы и зачем они нужны?

Дистрибуция – распространение (продажа) продукции на определенной территории с целью быть представленным (находиться в наличии) в целевом количестве мест. *Дистрибьюторы* – компании, занимающиеся дистрибуцией.

Зачем они нужны?

- Дистрибуция нужна для обеспечения объема продаж. Чем выше дистрибуция, тем больше объем продаж.
- Вывод товара на общенациональный рынок. Тут все понятно, думаю, объяснять не надо.
- Охват ключевых оптовых и розничных заказчиков в регионе.
- У каждой продукции есть несколько каналов сбыта. Дистрибьюторы работают с каждым каналом, убеждаясь, что все они охвачены. Примеры каналов сбыта:
 - Супермаркеты, гипермаркеты – современная торговля.
 - Открытые рынки, магазины у дома – традиционная торговля.
 - Аптеки.
 - Оптовики.
- Контроль цен в дистрибуционной цепи. Продать – недостаточно, необходимо убедиться, что товар представлен по правильной цене на полке. Дистрибьюторы позволяют это сделать.
- Контроль территорий – кто, где продает. Один из самых важных моментов. Распространение товара необходимо контролировать. Использование дистрибьюторов и закрепление за ними определенных территорий/заказчиков позволяет это делать.
- Построение дистрибуции и стимулирование спроса в местах продаж. Выстраивание качественной дистрибуции – нахождение всего продаваемого товара во всех целевых местах продаж, а также

влияние на продажи посредством проведения различных рекламных акций и программ, стимулирующих спрос.

– Низкие затраты на дистрибуционную систему. Производитель использует дистрибьюторов в первую очередь из-за более низкой стоимости операций. Гораздо дешевле нанимать дистрибьюторов, чем создавать свою инфраструктуру, которая обеспечила бы такой же уровень представленности товара (особенно в такой стране, как Россия, – с точки зрения географии).

– Лояльность, стабильность, предсказуемость, низкий уровень риска.

Производитель хочет иметь высококонкурентную и эффективную дистрибуционную систему.

Форматы дистрибьюторов

- Формат 1 – трейдеры.
- Формат 2 – региональные дистрибьюторы-оптовики.
- Формат 3 – эксклюзивные торговые представители.
- Формат 4 – высокоэффективные, консолидированные, эксклюзивные дистрибьюторы.

Кто такие трейдеры

- Крупнейшие национальные оптовики.
- Имеют обширную сеть региональных оптовых заказчиков и/или оптовых филиалов.
- Как правило, базируются в Москве или крупнейших городах.
- Основной объем продаж через оптовый канал.

Возможности

- Большой объем продаж.
- Широкий региональный охват.
- Низкий уровень операционных затрат.

Ограничения

- Основной объем в оптовом канале продаж.
- Не развивают дистрибуцию в конкретных регионах.
- Не влияют на построение дистрибуции товаров и стимулирование спроса в местах продаж.
- Не контролируют процесс ценообразования в дистрибуционной цепи.
- Работают с продукцией конкурентов.
- Нет возможности интенсивного роста объема продаж – рост через построение дистрибуции, стимулирование спроса в местах продаж.
- Как правило, высокая добавочная стоимость в дистрибуционной цепи – Total Value Chain.

Какие задачи решают?

- Объем продаж.
- Вывод товара на общенациональный рынок.
- Низкие затраты на дистрибуционную систему.

Какие задачи не могут решить?

- Развитие дистрибуции в конкретных регионах.
- Охват ключевых оптовых и розничных заказчиков в регионе.
- Контроль цен в дистрибуционной цепи.

- Контроль территорий – кто, где продает.
- Построение дистрибуции и стимулирование спроса в местах продаж.
 - Лояльность, стабильность, предсказуемость, низкий уровень риска.

Когда эффективно работать с трейдерами?

- Быстрый первоначальный рост объема продаж.
- Выход производителя на общенациональный рынок.
- Спрос существенно опережает предложение.
- Отсутствует возможность (необходимость) инвестирования в более развитую систему дистрибуции.

Как работать?

- Product push – коммерческая политика производителя, мотивирующая трейдеров на выполнение целей по продажам.
 - Коммерческая политика, минимизирующая риски.
- Offtake – уровень спроса конечных потребителей, мотивирующий торговлю на работу с продуктом.

Региональные дистрибьюторы-оптовики

- Региональные дистрибьюторские и оптовые компании.
- Работают с сетью региональных мелкооптовых и розничных заказчиков.
- Имеют общий обширный прайс-лист с набором продукции различных производителей в одной или нескольких категориях товаров.
- Имеют торговых представителей для работы с розницей, но преобладают оптовые продажи со склада (C&C).

Возможности

- Более плотный охват рынка конкретного региона.
- Дальнейшее развитие дистрибуции и объема продаж в регионе.
- Начало работы с региональной розницей.

Ограничения

- Практически не влияют на продвижение товаров производителя и стимулирование спроса в местах продаж.
- Неконтролируемый процесс ценообразования.
- Обостряется территориальная конкуренция в регионе.
- Работают с продукцией конкурентов.
- Преобладают оптовые продажи.
- Типичная тактика – демпинг.
- Теряется привлекательность бизнес-предложения производителя.

Когда эффективно работать?

- Спрос больше не опережает предложение.
- Дальнейший рост объема продаж возможен через развитие дистрибуции в регионах.
 - Есть возможность инвестировать в развитие региональной дистрибуции – региональные менеджеры по продажам производителя, менеджеры по работе с дистрибьюторами, бонус-программы для дистрибьюторов.
- Конкуренция с другими производителями обостряется.
- Ассортимент производителя не обеспечивает развитие эффективного дистрибьюторского бизнеса в эксклюзивном формате.

Как работать?

- Product push – коммерческая политика производителя, мотивирующая дистрибьюторов на выполнение целей по продажам.
 - Коммерческая политика, минимизирующая риски производителя.
 - Бонус-проекты по развитию покрытия и прямых продаж.
 - Возможна конкуренция между дистрибьюторами на одной территории как временный инструмент развития продаж и покрытия.

Эксклюзивные выделенные торговые представители дистрибьюторов

- Региональные дистрибьюторские компании.
- Работают с розничными и оптовыми заказчиками в регионе.
- Имеют выделенный (эксклюзивный) отдел продаж по работе с продукцией конкретного производителя.
 - Сфокусированы на развитие покрытия территории и работу с розницей.

- Как правило, работают с конкурентами производителя на начальном этапе.
- Имеют высокий уровень операционных затрат.

Возможности

- Максимальный потенциал роста продаж.
- Фокус на максимальное развитие прямых продаж и покрытия в регионе.
- Построение дистрибуции и стимулирование спроса в местах продаж.
- Позволяют реализовать контроль цен и территории.
- Рост лояльности к поставщику, стабильность и прогнозируемость.

Ограничения

- Высокий уровень операционных затрат.
- Как правило, не способны самостоятельно инвестировать в развитие бизнеса.
- Работа с конкурентами (нежелательна).

Когда это эффективно?

- Жесткая конкуренция производителей на рынке.
- Необходимость максимального использования всего потенциала роста объема продаж.
- Обеспечение максимального влияния на выбор покупателя в местах продаж – построение дистрибуции, стимулирование спроса.
- Возможности максимальных инвестиций в систему дистрибуции.

- Ассортимент производителя обеспечивает развитие эффективного дистрибьюторского бизнеса в эксклюзивном формате.

Как работать?

- Единая коммерческая политика – торговые и кредитные условия от производителя к дистрибьюторам.
- Единые ТУ от всех дистрибьюторов.
- Совместное бизнес-планирование с дистрибьюторами – инвестиционные проекты.
- Полное отсутствие противоречий в системе – отсутствие внутренней конкуренции.
- Вывод конкурентов.
- Курс на консолидацию и развитие эффективности дистрибьюторов.

Эксклюзивные дистрибьюторы

- Крупные региональные дистрибьюторские компании – лидеры рынка.
- Работают напрямую со всеми ключевыми заказчиками в регионе во всех каналах продаж.
- Выделенные отделы продаж по поставщикам.
- Работают с несколькими сильными неконкурирующими производителями.
- Максимально сфокусированы на развитие эффективности бизнеса.
- Максимально реализуют возможности роста продаж за счет построения дистрибуции и стимулирования спроса в местах продаж.

Возможности

- Максимальный объем продаж.
- Эффективные продажи во всех каналах, преобладают прямые продажи розничным заказчикам.
- Полный охват территории, контроль цен.
- Максимально реализуют возможности роста продаж за счет построения дистрибуции и стимулирования спроса в местах продаж.
- Низкий уровень операционных затрат и эффективная система управления бизнесом.
- Возможность самостоятельно инвестировать в крупные проекты.
- Высокая лояльность, стабильность, минимальные риски.

Когда это эффективно?

- Максимальная эффективность дистрибуционной системы при минимальных затратах.
- Жесткая конкуренция производителей на рынке.
- Необходимость максимального использования всего потенциала роста объема продаж.
- Обеспечение максимального влияния на выбор покупателя в местах продаж – построение дистрибуции, стимулирование спроса.
- Ассортимент производителя обеспечивает развитие эффективного дистрибьюторского бизнеса в эксклюзивном формате.

Как работать?

- Оптимизация наценки дистрибьюторов!
- Снижение прочих затрат на дистрибуционную систему – рабочий капитал (товарный запас), кредитование, инвестиции в развитие дистрибуционной системы!

- Единая коммерческая политика – торговые и кредитные условия от производителя к дистрибьюторам.
- Единые ТУ от всех дистрибьюторов к их заказчикам.
- Совместное бизнес-планирование, инвестиции за счет дистрибьюторов.
- Полное отсутствие противоречий в системе – отсутствие внутренней конкуренции.

Нужно ли производителю заниматься развитием дистрибьюторской сети?

Оценка и развитие дистрибьюторов

- Функциональное развитие – развитость инфраструктуры – уровень развития функциональных служб.
- Лояльность – мотивация на развитие совместного бизнеса.

Функциональное развитие – продажи

- Есть ли прямые продажи в розницу через торговых представителей?
- Доля оптовых продаж менее 50 % общего оборота?
- Количество активных клиентов по вашей категории (закупающих продукцию минимум раз в месяц) более 75 % общего количества заказчиков на территории?
- Количество розничных точек, обслуживаемых напрямую, больше 50 % общего числа розничных точек на территории?

Функциональное развитие – логистика

- Склад в собственности?
- Есть ли собственный транспорт для доставки заказов?
- Все ли заказы доставляются на следующий день после взятия заявки?
- Есть ли система отчетности по удовлетворению спроса (отслеживаются ли потерянные продажи, когда заказ больше, чем реальная отгрузка)?

Функциональное развитие – финансы

- Есть ли в организации финансовая служба (не бухгалтерия!), занимающаяся финансовым анализом и планированием (возможные должности: финансовый директор, финансовый аналитик, финансовый контролер)?
- Используется ли в организации система бюджетирования?
- Существует ли единая система скидок и кредитных условий для всех клиентов?
- Есть ли у организации возможность привлечения достаточно больших инвестиций (выше 100 тысяч долларов)?

Функциональное развитие – управление персоналом

- Есть ли в организации отдел по работе с персоналом?
- Есть ли прописанные инструкции для всех должностей?
- Проводятся ли регулярно сессии аттестации персонала?
- Готова ли организация платить конкурентоспособную зарплату с целью удержания хороших специалистов (можно косвенно определить, сравнивая уровни текучки кадров)?

Функциональное развитие – информационные технологии

- Есть ли IT-менеджер или IT-аутсорсинг?
- Используется ли лицензионная компьютерная система управленческого учета (например, 1С)?
- Обеспечивается ли информационная безопасность – доступ к компьютерам, антивирус, информационная политика по безопасности и прочее?
- Существует ли регулярная архивация ключевых баз данных?

Лояльность

Заинтересована ли организация в долгосрочном сотрудничестве?

Готова ли организация к инвестированию в развитие совместного бизнеса?

Готова ли организация инвестировать в проекты с долгосрочным периодом окупаемости (более двух лет)?

Будет ли организация открыто предоставлять данные по своим операционным затратам?

Предоставляет ли организация полную информацию по своим продажам – каким клиентам и по какой цене продан товар?

Соблюдает ли (готова ли к соблюдению) торговой политики (территории, ценовой модели)?



Рекомендации

I – инвестиция.

II – фокус, совместное бизнес-планирование и вывод конкурентов.

III – балласт.

IV – дополнительные проекты, повышение прибыльности, обучение «продвинутым» технологиям.

Приложение 2

Новая система коммуникации

Раньше «поля» получали сухое письмо о том, что такой-то товар поступил в продажу, а в 2004 году мы разработали такое вот инициативное письмо, которое отправляли каждый месяц или два. Более четкого и структурированного подхода к тому, что мы запускаем, какая есть поддержка, каковы цели и все остальное, сложно было представить. Думаю, во многом неотлаженный процесс коммуникации «с полями» приводит к неразберихе и непониманию. Это же наглядный пример того, как можно этого избежать.

Структура письма выглядела так:

Бренд / торговая марка

- *Главные новости: что происходит – запуск нового продукта, расширение линейки, перезапуск продукта.*
- *Описание новых позиций.*
- *Цели по доле рынка и дистрибуции.*
- *Цель по долям рынка (стоимость).*
- *Цель по взвешенной дистрибуции.*
- *Цели по ценообразованию.*
- *Цели по объему по всем продуктам.*
- *Цели по выкладке по всем продуктам: описание того, как и где должен стоять продукт, рядом с какими конкурентами и т. д.*
- *Даты начала отгрузок и продаж.*
- *Прочая информация – артикулы и штрих-коды – находится в прайс-листе компании.*

Программа поддержки перезапуска бренда

Национальная промокампания

- *Период проведения.*
- *Охват.*
- *Механика: рекламная поддержка.*
- *Реклама на TV.*
- *Реклама на радио.*
- *Реклама в глянцевых журналах.*
- *Реклама в метро.*
- *Рекламные материалы в местах продаж.*

Поддержка в построении дистрибуции новых позиций

Розничный канал: конкурс для торговых представителей

- *Цель.*
- *Период проведения.*
- *Охват.*
- *Участники.*
- *Механика.*
- *Победитель.*
- *Приз.*

Оптовый канал

- *Период проведения.*
- *Участники.*

О компании Business Relations

Мы создаем новое отношение людей к работе для ускорения развития компании.

Все специалисты Business Relations сумели достичь высоких результатов в различных сферах бизнеса. Теперь их объединяет признание эффективности курса Business Relations и стремление, используя технологию тренинга, свой опыт, свои знания, помогать компаниям расти, развиваться и получать сверхрезультаты.

Курс Business Relations создает систему отношений, благодаря которой происходит значительный рост экономических показателей предприятия.

Мы считаем, что отношение сотрудников к своим обязанностям, к коллегам и клиентам влияет на прибыльность предприятия. Каждый специалист, обладающий знаниями и навыками, эффективно или неэффективно использует их в зависимости от отношения к выполняемой работе.

Важнейшая особенность тренинга заключается в том, что он предполагает максимальное вовлечение участников в процесс. Знания усваиваются не столько на уровне информации, сколько через действие (experiential education), то есть сразу применяются на практике. Это значительно сокращает время обучения и повышает результативность курса.

Наша задача – научить сотрудников формировать в себе и вокруг себя систему отношений – рабочий контекст, который позволит максимально реализовать свой потенциал и достигнуть поставленных целей.

Технология, предлагаемая в этой книге, идеально подходит для создания команды мечты как в бизнесе, так и в спорте.

Вальдемарас Хомичюс, олимпийский чемпион, чемпион мира, Европы, многократный чемпион СССР, автор книги «Капитан великой команды»

Business Relations **R**

Олег Синякин
Владимир Герасичев

Dream Team

Как создать
команду мечты

ПАРТНЕРСТВО
ПРОРЫВ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ
КРЕАТИВНОСТЬ
КОМАНДА
ПОДДЕРЖКА
ЦЕЛОСТНОСТЬ
СИНЕРГИЯ
КОМАНДНАЯ РАБОТА
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Примечания

1

Некоторые фактические совпадения просим считать случайными.

[Вернуться](#)

2

КАМ (англ. Key Account Manager) – менеджеры по работе с ключевыми заказчиками.

[Вернуться](#)

3

ТМ – трейд-маркетинг.

[Вернуться](#)

4

РСМ (англ. Regional Sales Manager) – региональный менеджер продаж.

[Вернуться](#)

5

ЛМ – линейный менеджер, прямой руководитель.

[Вернуться](#)

6

ВО – выделенный отдел.

[Вернуться](#)

7

«Создавая высокоэффективные организации», Дэвид Хана.

[Вернуться](#)

8

OGSM (англ. Objectives Goals Strategies Measures – цели, задачи, стратегии, измерение достижения) – типовое название стратегического плана, используемое некоторыми мировыми компаниями.

[Вернуться](#)

9

ПР – план развития.

[Вернуться](#)

10

R&R café (англ. Reward & Recognition) – коллективное празднование достижений и успехов сотрудников или компании в целом совместным обедом/ужином в ресторане/клубе.

[Вернуться](#)

11

Например, провести акцию «Купи 10 коробок шампуня и получи 2 коробки мыла в подарок» или нечто подобное – искусственно

создать спрос с помощью имеющихся бюджетов в отделе трейд-маркетинга.

[Вернуться](#)