

БИЗНЕС. ПЕРЕЗАГРУЗКА

Николай Мрочковский
Андрей Парабеллум

Как вывести из крутого
пике бизнес, который
казалось бы спасти уже
невозможно

ОСНОВАНО
НА РЕАЛЬНЫХ
СОБЫТИЯХ



Annotation

Вернувшись из отпуска, владелец небольшой торговой компании Сергей обнаруживает, что партнер «увел» его бизнес вместе с клиентами и большинством сотрудников. Товара на складе почти не осталось, денег нет, понимания, как спасти дело, тоже. По рекомендации одного из друзей Сергей обращается за помощью к специалисту по спасению терпящих крах компаний. Советы наставника помогают ему не только удержать свой бизнес на плаву, но и значительно увеличить его прибыльность.

Эта книга – не просто увлекательный бизнес-роман, а еще и практическое руководство по развитию бизнеса. Шаг за шагом вместе с главным героем вы будете осваивать правила антикризисного управления и учиться выводить свой бизнес на новый уровень.

Книга будет полезна в первую очередь владельцам и директорам компаний, директорам по продажам и маркетингу, а также тем, кто только собирается начать собственное дело.

-
- [Николай Мрочковский, Андрей Парабеллум](#)
 - [Предисловие](#)
 - [От авторов](#)
 - [Глава 1](#)
 - [Глава 2](#)
 - [Глава 3](#)
 - [Глава 4](#)
 - [Глава 5](#)
 - [Глава 6](#)
 - [Глава 7](#)
 - [Глава 8](#)
 - [Глава 9](#)
 - [Глава 10](#)
 - [Глава 11](#)
 - [Глава 12](#)
 - [Глава 13](#)
 - [Глава 14](#)

- [Глава 15](#)
 - [Глава 16](#)
 - [Глава 17](#)
 - [Глава 18](#)
 - [Глава 19](#)
 - [Глава 20](#)
 - [Глава 21](#)
 - [Глава 22](#)
 - [Глава 23](#)
 - [Глава 24](#)
 - [Специальный подарок для наших читателей: видеолекции «MiniMBA: продажи»](#)
 - [Дополнительный секретный подарок!](#)
 - [Рекомендуемая литература](#)
 - [Об авторах](#)
 - [notes](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
-

**Николай Мрочковский, Андрей
Парабеллум**

Бизнес: перезагрузка

***Как вывести из крутого пике бизнес,
который казалось бы спасти уже
невозможно***

Предисловие

Среди западных деловых бестселлеров есть немало книг, написанных в жанре бизнес-романа: это и «Цель» Элияху Голдратта, и «Лидер без титула» Робина Шармы, и «Дедлайн» Тома Демарко, и «99 франков» Фредерика Бегбедера... Эти книги издаются миллионными тиражами. В чем же секрет их популярности?

С одной стороны, это художественные произведения – повести и романы, написанные настолько легко, что их можно читать просто для удовольствия. С другой стороны, сюжет этих книг неизменно построен вокруг того, как герой решает те или иные задачи в бизнесе: по ходу повествования автор ненавязчиво обучает читателя, как правильно писать рекламу, управлять проектом или сокращать издержки предприятия.

В западной литературе бизнес-романы стали доброй традицией еще с середины прошлого века благодаря Артуру Хейли (а некоторые причисляют к этому жанру даже «Финансиста» Драйзера), для России такие книги все еще редкость.

Если говорить о сюжете, то книга рассказывает о российском бизнесмене, который пережил предательство друга, потерял любимую женщину и был вынужден спасать свою компанию, практически уничтоженную недобросовестным деловым партнером. Но это бизнес-роман, и поэтому авторы детально описывают те методы продаж и приемы маркетинга, благодаря которым герою удастся быстро увеличить прибыль и перейти от спада к подъему.

Прочитав эту книгу, вы не только переживете вместе с героем падения и взлеты, но и сможете почерпнуть несколько десятков маркетинговых идей. Многие из приведенных приемов уже описаны в деловой литературе, в том числе и в моих книгах, поэтому я утверждаю, что они работают и приносят прибыль. Вы сможете применить их в своем бизнесе так же легко, как герой повести – в своем.

Если вы держите в руках эту книгу, наверняка вы из числа тех немногих бизнесменов, кто читает деловую литературу. Проверьте,

насколько новый формат обучения будет вам удобен – или просто получите удовольствие от чтения.

*Александр Левитас,
эксперт № 1 по партизанскому маркетингу в России, автор
бестселлера «Больше денег от вашего бизнеса»
www.levitas.ru*

От авторов

Создать свою компанию непросто. А поддерживать ее на плаву (не говоря о развитии!) еще сложнее. Наблюдая за бизнесменами и их бессистемными попытками выйти за пределы «крысиных бегов», мы представили себе следующую картину. Владельцы компаний идут с завязанными глазами по полю, усыпанному граблями, и постоянно наступают на них. Шаг за шагом, раз за разом...

Большинство предпринимателей строят бизнес не эффективно, а как придется. Но не будем их строго судить: это не вина, а беда. Ведь нас не учили в школе или институте тому, как налаживать продажи, как общаться с клиентами, грамотно нанимать персонал, защищать бизнес от «угона», работать с дебиторкой и т. д. Даже в профильных вузах или в программах МВА рассказывают, скорее, об идеальных моделях либо о компаниях-«монстрах» вроде Coca-Cola, а не о том, как на практике строить бизнес, тем более в России.

В персональном консалтинге и на тренингах нам часто приходилось объяснять своим клиентам, как на самом деле устроен бизнес и как его усилить: что и в какой последовательности сделать, чтобы выйти из кризиса и поднять, наконец, продажи.

Так родилась идея этой книги. Она написана в жанре бизнес-романа и основана на реалиях отечественного бизнеса (за основу взята реальная история одного из наших клиентов).

Главный герой Сергей, владелец небольшой фирмы, очутился в ужасной ситуации: близкий друг «увел» его бизнес вместе с клиентами и большинством сотрудников. Денег нет. Понимания, как спасти дело, тоже. К счастью, он находит специалиста по спасению терпящих крах компаний. Выполняя задания наставника, Сергей выводит фирму из состояния финансовой катастрофы.

Эта книга будет полезна владельцам и руководителям малого и среднего бизнеса. Если вы новичок, прислушайтесь к изложенным в ней рекомендациям. Ведь проще построить сильный и устойчивый бизнес с нуля, чем потом переделывать его.

Даже если вы давно в бизнесе, но устали совершать ошибки и хотите поднять свое дело на новый уровень (в частности, увеличить

доходы), отнеситесь к нашей книге как к практическому руководству.

Шаг за шагом выполняйте упражнения и ищите подсказки «между строк», благо их в тексте достаточно. Соревнуйтесь с Сергеем, а главное – с самим собой. Уже через несколько недель вы увидите результаты.

Желаем вам удачи на тернистом, но очень увлекательном и плодотворном пути развития бизнеса!

Николай Мрочковский (ultrasales.ru)

Андрей Парабеллум (infobusiness2.ru)

Глава 1

Добро пожаловать домой, или День плохих сюрпризов

«Вот тебе и раз! Надо ж такому случиться... Нет, этого просто не может быть, потому что не может быть никогда!»

Так или примерно так думал Сергей Терехов, генеральный директор и по совместительству владелец фирмы «Форлайф», стоя посреди рабочего кабинета своего почти безлюдного офиса и тупо глядя на царивший вокруг хаос.

Папки, всегда аккуратно расставленные по полкам, выпотрошены, бумаги разбросаны по столу, подоконнику и даже полу. С сервера вместе с основной финансовой документацией бесследно исчезли данные по клиентам, поставщикам, партнерам. Половины сотрудников, как назло самых ключевых, нет на месте. А остальные... остальные озираются в испуге и недоумении. Даже из зеркала на стене на Сергея смотрело совершенно чужое лицо. Вместо высокого блондина тридцати трех лет – не то чтобы красавца, но не лишенного шарма мужчины – на него пялился какой-то странный субъект с бледным перекошенным лицом, встрепанными волосами и безумным взглядом.

«Да, верно говорят: понедельник – день тяжелый... Но не настолько же! Потерять за один день весь бизнес? Немыслимо!»

* * *

Полчаса назад жизнь была прекрасна и удивительна. Подъезжая к зданию бывшей хлопчатобумажной фабрики «Красная ткачиха», где находилась его небольшая, но бойко развивающаяся фирма по торговле товарами для здоровья, Сергей с удовольствием предавался приятным воспоминаниям о только что закончившемся отпуске.

Еще вчера он плескался в теплых, ласковых волнах Адриатического моря на побережье Черногории. Пил терпкое сладкое

вино, которое местные называют «вранец». Бродил по мощеным камнем узким улочкам средневекового городка со странноватым для русского уха названием Будва...

«Эх, красота! Прямо хоть на ПМЖ перебирайся. А ведь некоторые так и делают. Можно хоть квартиру прикупить, хоть виллу с видом на море, и цены, кстати, не московские. В стране, где есть море, горы, солнце и местные жители еще не забыли русский язык, можно жить почти как в раю... Но это потом, ближе к пенсии, когда захочется на покой уйти. А пока придется поработать – и начать прямо сейчас!»

Единственной тучкой, омрачающей небосвод его благостных мыслей, были штук двадцать неотвеченных вызовов на телефоне. Уезжая в отпуск, он еще в аэропорту заблокировал московскую сим-карту. Номер туристической симки, которую он нарочно купил, чтобы в путешествии звонки обходились дешевле, знала только секретарша Наташа. Ей же он строго-настрого наказал никому не давать этот номер и звонить только в случае крайней необходимости. За все время отдыха Наташа не позвонила ни разу, и Сергей счел это хорошим знаком – значит, все идет как надо...

А сейчас вдруг почему-то разволновался.

«Ну ничего, – думал он, въезжая во двор, – сейчас во всем разберусь...»

* * *

Сергей аккуратно припарковал машину на привычном месте, слева от входа. После того как фабрика прекратила свое существование, здание пришлось сильно перестроить. Теперь на втором этаже располагался офис, отделанный «под евростандарт», а на первом, там, где раньше были цеха, – склад.

Большую часть дохода фирме приносила оптовая торговля: поставки товаров в аптеки, мелкие магазинчики, «лавки жизни» и т. д. Небольшая арендная плата и дружеские отношения с поставщиками позволяли поддерживать невысокие цены... Вадим Лазарев, исполнительный директор и самый доверенный сотрудник в фирме Сергея, настоял на открытии еще и интернет-магазина с курьерской доставкой, а затем и маленького розничного магазина при складе.

Поначалу Сергей был против – слишком уж велика морока ради небольшой прибыли, но Вадим оказался прав. Вот что значит знать психологию потребителя! Из-за небольшого заказа на 500–1000 рублей никто курьера не заказывает – невыгодно получается, доставка слишком дорогая. А наберешь на 3000 рублей – привезут бесплатно.

Вот и набирают побольше... или приезжают сами в магазин и покупают. Одним словом, беспроектный маркетинговый ход. К тому же позволяет отслеживать пожелания конечных потребителей, общаясь с ними напрямую, без посредников в лице аптек и магазинов.

После ряда очень удачных шагов Сергей как-то привык к тому, что Вадим всегда прав. Он вообще голова, не в пример многим другим, и ему можно полностью доверять. Да и кому же еще, как не Вадиму, с которым в институте учились в одной группе, вместе бизнес начинали и которого знаешь как облущенного? Сергей уже вышел из машины, когда в кармане заверещал мобильник. На экране появилась фотография ослепительной блондинки в купальнике на фоне морских волн. «Ах, Светик-Светик! Какая же все-таки красotka...» – привычно подумал Сергей.

– Да, привет, зайка! Проснулась? Молодец. Я-то? Доехал, сейчас в офис захожу. Дел, небось, накопилось... Может, задержусь сегодня. Клуб? Нет, вряд ли получится. Все, пока, я тебе позже перезвоню. Целую.

Сергей нажал на отбой. Иногда слишком уж трепетное внимание подруги начинало слегка раздражать... Будто сладкого объелся.

Со Светой он жил год. Они познакомились в ночном клубе «Райский сад», где он тогда частенько бывал, наслаждаясь вновь обретенной холостяцкой свободой после развода с женой Мариной. Веселое же времечко было! Случайные подружки менялись так часто, что он, бывало, даже имена не успевал запоминать. На этот случай у него была давняя мужская находка – он называл всех «зайками» и «солнышками».

Но Света – совсем другое дело! Такую не забудешь. Просто воплощенная мечта любого мужчины. Одно слово – фотомодел! Карьеру суперзвезды, конечно, не сделала, но иногда снимается для календарей и рекламы. Появиться рядом с такой девушкой где угодно – в клубе, в ресторане, на модной премьере или на курорте – все равно что на собственном «Бентли» приехать.

В последнее время, правда, между ними случаются размолвки: Света все чаще намекает, что «пальчик мерзнет без колечка». Ну почему все женщины так хотят замуж? Белое платье, шампанское, лимузин, марш Мендельсона... А потом все тот же заедающий быт и вечные претензии «ты должен!», «ты обязан!», «у тебя семья!». Нет уж, увольте.

Одна семья у него уже была. Ну и есть, конечно. Маринка и дети ни в чем не нуждаются. Но второй раз лезть в кабалу – ни за что! Если Света будет все так же настойчива, придется с ней объясниться, даже если это приведет к разрыву. А пока... Что ж, будем притворяться дебилом, не понимающим «тонких» женских намеков. И колечко можно купить с брюликом – не жалко, пускай пальчик не мерзнет! Но только без всяких далекоидущих выводов и обязательств.

Сергей уже направился было к железной двери с табличкой «ООО Форлайф» под аккуратным круглым навесом, как вдруг остановился. Неизвестно откуда появилось странное беспокойство. Что-то было не так, но он не мог понять, что именно. От этого стало особенно неприятно.

Он огляделся вокруг. Ну да, конечно! Обычно двор просто забит машинами: сотрудники паркуют свои авто; две «газели» – «рабочие лошадки», которые развозят заказы клиентам, ждут очередного вызова; приезжают грузовики от поставщиков; туда-сюда снуют курьеры... Нет, скучно здесь не бывает.

А сейчас почти пусто. Ну, положим, машины все в разгоне и поставок нет. Но неужели по какому-то немыслимому стечению обстоятельств все сотрудники одновременно оказались «без колес», а курьеры объявили забастовку?

Странно было и другое. С тех пор как Сергей особым распоряжением запретил курить в помещении под угрозой штрафа в сто долларов, у входа вечно тусовались те, кому невтерпех выкурить очередную сигарету. Обычно он ворчал из-за этого, но сегодня стало как-то не по себе. Поверить, что все сотрудники резко перешли на здоровый образ жизни, было трудно...

Сергей потянул на себя тяжелую дверь. Она оказалась незапертой. Тоже непорядок! Пройдя короткий коридорчик, он открыл дверь, ведущую на склад, – да так и ахнул. Склад был совершенно разгромлен. Значительной части товара не хватает – это Сергей

определил сразу, невооруженным глазом, – а остатки разбросаны по всему помещению.

В прежние времена Сергей был очень недоволен, когда товар подолгу залеживался на полках, тормозил своих сейлзов, требуя увеличения объема продаж. Но трудно поверить, что, пока он отсутствовал, покупательский бум смел с полок все подчистую! Надо было понять, что произошло. Причем немедленно.

Одним махом Сергей взлетел по лестнице на второй этаж. У входа – ни охранника, ни секретарши на ресепшен... «Ну совсем распустились! Всех уволю к чертовой матери!» – думал Сергей.

Но гнев скоро сменился растерянностью. По офису будто мамай прошел... Повсюду валяются бумаги. Сотрудников почти не видно, в некоторых кабинетах хоть «ау!» кричи. Совершенно ясно: случилось что-то из ряда вон выходящее... Что именно? Бандитский наезд? Рейдерский захват?

На секунду мелькнула робкая надежда: а что если все это просто розыгрыш? Вот сейчас появятся все во главе с Вадимом и дурными голосами закричат: «Сюрприз!», и все опять будет хорошо...

Сергей даже зажмурился на секунду, представляя себе эту картину, но ничего не произошло. Зато появилась здравая мысль, наверное, первая за этот ужасный день. Надо срочно связаться с Вадимом! Уж он-то должен быть в курсе.

Сергей уже достал телефон, чтобы набрать знакомый номер, но тут аппарат ожил у него в руках и призывно заулюлюкал. Сергей обрадовался было, тайно надеясь, что звонок сможет все разъяснить и исправить ситуацию, но рано – на экранчике снова появилась Светкина фотография. Вот это было совсем не ко времени... Он аж поморщился от досады.

– Алло! Света, блин, ты что, сдурела? Какие еще сапоги? Я занят, можешь ты это понять или нет?!

Неожиданно для себя самого Сергей вдруг разразился длинной матерной тирадой. Обычно он себе такого не позволял, но сейчас просто ничего не смог с собой поделаться... В трубке уже пищали обиженные короткие гудки, а Сергей продолжал кричать, выплескивая накопившееся раздражение.

Немного придя в себя, он тут же принялся набирать телефон Вадима. Сначала ответом ему были длинные гудки. Потом звонок

сорвался, и противный механический голос поведал о том, что аппарат абонента выключен или находится вне зоны действия сети. Это было странно: обычно Вадик с телефоном не расставался и за состоянием аккумулятора следил очень внимательно...

Сергей зачем-то поднял трубку стационарного аппарата. Тицетно – даже гудков нет, телефон отключен. Прямо как в песне: «А в ответ – тишина...» Снова помянув недобрым словом чью-то мать, Сергей вышел из кабинета. Должен же быть здесь кто-нибудь живой, кто объяснит ему, что происходит!

Сергей шел по коридору, заглядывая во все кабинеты подряд. Из бухгалтерии выглянула Галина Алексеевна – полная дама предпенсионного возраста с вытравленными до соломенной желтизны волосами.

– Сергей Александрович, вы вернулись? – ахнула она, беспомощно всплеснув пухлыми руками с алым маникюром и прижав ладони к своему обширному бюсту там, где должно находиться сердце. – Сразу хочу заявить: во всем, что здесь происходит, я не участвовала! Я тут вообще ни при чем! Я только выполняла прямые указания руководства! Конечно, должна была поставить вас в известность, но с вами не было связи, и меня заверили...

Вот они, значит, неотвеченные вызовы... Один раз хотел отдохнуть по-человечески, чтобы не дергали по пустякам, и вот пожалуйста! Хотя... У Наташи был его номер для связи на тот случай, если произойдет нечто экстраординарное, такое, как сейчас, например. Она-то почему не предупредила? И где она вообще, как и большая часть сотрудников, кстати?

– Да в чем дело-то? Что случилось? Объясните толком наконец!

Сергей почти кричал, но добиться внятного ответа от Галины Алексеевны так и не смог. Она только всхлипывала и бормотала нечто невнятное, размазывая по щекам потекшую тушь. Сергей даже испугался. Еще инфаркт случится не дай бог или гипертонический криз. И непонятно было, что делать с плачущей пожилой женщиной, с ситуацией, не сулящей ничего хорошего, с самим собой наконец...

– Ладно, Сергей Александрович, вы уж пока оставьте ее, – услышал он спокойный глуховатый голос за спиной.

Сергей обернулся. Перед ним стоял Иван Михайлович, которого все называли просто Михалычем. Когда-то он служил в милиции

участковым, но, выйдя на пенсию в сорок пять, заскучал на гражданке и устроился охранником.

Скоро вышло так, что в офисе Михалыч стал человеком незаменимым. В его руках почему-то начинала работать забарахлившая офисная техника. Он хорошо знал Москву и умел так составить маршрут для службы доставки, чтобы все клиенты получили заказы в срок и остались довольны...

Но главное – было в Михалыче нечто такое, что рядом с ним становилось спокойно и надежно. Скоро Сергей предложил ему перейти из охранников в менеджеры и часто в шутку называл «нашим шефом-координатором».

Сейчас Михалыч стоял перед ним, и взгляд его по-прежнему был ясен и прям, а голос спокоен. Казалось, он знает, что делать... Может быть, единственный из находившихся здесь.

– Лена, – он заглянул в бухгалтерию и обратился к смешной девчужке в круглых очках, – тут Галина Алексеевна разволновалась сильно. Дай ей воды и валокордина или чего там еще полагается... А нам с вами, Сергей Александрович, надо поговорить. Только разговор непростой будет.

Глава 2

Если друг оказался вдруг...

– Значит, вот такие дела, Сергей Александрович... Получается, Вадим Петрович бизнес-то у вас увел! И, видно, давно готовился, падла. Только вы уехали, сразу такую деятельность развернул – куда там Стаханову! Свою контору открыл, даже называется как-то похоже, сейчас вспомню... «Лайфор», вот.

«Ага, понятно, – с тоской подумал Сергей, – даже с названием не стал заморачиваться: было “Форлайф”, стало “Лайфор”. Ребрендинг, блин!»

А Михалыч все говорил и говорил, словно гвозди в крышку гроба заколачивал:

– Теперь наши клиенты, кто из крупных – Новиков там, Сагидуллин, Дворкина тоже, – они все с ним работают. Ну, он же в основном с ними общался... Вроде как контакт уже есть, а что фирма другая, так это одно название. Ну, это он им так объяснил.

В душе Сергея медленно закипала злость на нерадивых сотрудников, которые спокойно смотрели на то, как разрушается его бизнес. Хотелось собрать их на небольшое производственное совещание... И показать кузькину мать во всей красе! Учитывая создавшуюся ситуацию, это было совершенно бессмысленно, но ведь может человек хотя бы получить маленькое удовольствие, выплеснув свой гнев?

– Да уж... дела, – протянул Сергей. – Прямо нельзя вас одних оставить! Михалыч, а где все? Что-то пусто у нас, прямо как на улице первого января.

– Так многие к Лазареву и ушли! Другие просто уволились, увидев, что в компании творится, – ответил Михалыч, словно удивляясь его непонятливости. – Почти все продавники, офис-менеджер, складские, кое-кто из бухгалтерии... Даже курьеры перебежали.

Ну да, конечно. Оказывается, тут целый заговор был! А он-то, дурак наивный, думал, что коллектив подобрался хороший, дружный. Возился с каждым, чувствовал свою ответственность...

Сергей некстати вспомнил, как на каждом корпоративном сборе непременно провозглашал первый тост «За то, что мы – команда!». Это стало традицией, и он даже немножко гордился собой. Ну дурак – другого слова не подберешь!

– В общем-то, людей тоже понять можно, – задумчиво сказал Михалыч. – Там зарплату обещают повыше и бонусы... И потом опять же здесь непонятно, чем дело кончится, а всем семьи кормить надо. У кого ипотека, кто машину в кредит купил, кому детям за институт платить. Да и по правде сказать, Сергей Александрович, большинство из них Вадим Петрович на работу и принимал...

Такое простое, логичное и экономически обоснованное объяснение предательства, разумеется, ничуть не утешило. Понятно, что у всех свои проблемы, но он-то всегда старался относиться к подчиненным по-человечески!

– А вы-то почему остались? – мрачно спросил Сергей. – Не позвали?

Михалыч явно обиделся.

– За других не скажу... А я не песик, чтоб за косточку туда-сюда бегать. Не приучен, – ответил он, и от взгляда его блекло-голубых глаз с прищуром Сергею стало как-то не по себе.

– Ладно, извини... То есть извините. Не подумавши сказал.

Михалыч махнул рукой.

– Да ладно... Понимаю, нервы не железные. Тем более когда такое происходит. Хотел вас предупредить, да как? Шифруетесь почище Штирлица.

Сергей прикусил губу от досады. Ну да, конечно, сам виноват. Отдохнуть хотел как следует, идиот несчастный... Вот и доотдыхался.

– А Наташка где? – спохватился он. – Тоже у Лазарева?

– Ну да. Где ж ей быть-то? – фыркнул Михалыч. – Она с ним уже давно шуры-муры крутила.

Вот еще один сюрприз! Наташа так часто бросала на своего шефа томные взгляды из-под густо накрашенных ресниц, говорила грудным мурлыкающим голосом и как бы случайно показывала коленки... Сергей был твердо уверен, что она в него влюблена.

И хотя с Наташей у него никогда ничего не было (из соображений не столько моральных, сколько практических Сергей старался не заводить романов на работе), внимание молодой симпатичной девушки

очень льстило его мужскому самолюбию. Ай да Вадик! Даже тут умудрился подгадить...

– А что ж у нас на складе половина стеллажей пустая? Товар-то куда подевался?

– Так продали! Вроде бы.

– Как это «вроде бы»? Продали или нет? Деньги-то где?

– Не знаю. Я ж не бухгалтерия. Вроде все как положено – люди приехали с накладными, погрузили, забрали... Только мутно там что-то, зуб даю!

«Значит, вот это и называется “увести бизнес”», – подумал Сергей, чувствуя, как все холодеет внутри и земля уходит из-под ног.

Михалыч замолчал. Сергей сидел на стуле в его тесном закутке, уронив руки, и чувствовал себя так, будто внезапно получил по голове тяжелым предметом. Такое с ним в последний раз только в армии было, когда один из старослужащих, то бишь «дедов», ударил табуреткой... Нет, голова работала достаточно ясно, но его упорно не оставляло странное ощущение нереальности происходящего.

Михалыч не имел высшего экономического образования, но человеком считался неглупым, наблюдательным и обладал немалым жизненным опытом. По его рассказу можно было составить более или менее объективную картину положения дел в фирме.

И картина эта вовсе не радовала глаз.

Получается, Вадим действовал обдуманно и целенаправленно. Давно, небось, готовился, подлец... За время отсутствия шефа он развил бешеную деятельность. Зарегистрировал собственную фирму с похожим названием, переманил к себе основных крупных клиентов, видимо, пообещав им чуть более выгодные условия. А на прощание устроил полный хаос в делах, почистив почти все базы данных и бухгалтерию.

Сергей мог даже оценить некоторое изящество этой, бесспорно, подлой, но вполне остроумной схемы... Но поверить в то, что Вадик – лучший друг, которому он доверял как самому себе, – мог так поступить, он был просто не в силах.

Михалыч сокрушенно покачал головой и закурил крепкий вонючий L&M. Сергей хотел было по привычке возмутиться, напомнив о правилах внутреннего распорядка, но промолчал. Какие

уж теперь запреты... Как в том анекдоте: закуришь тут, если знамя украли! Вместо этого он сам потянулся к пачке:

– Можно и мне?

Михалыч ответил вежливо, но твердо:

– Нет, Сергей Александрович. Отравы мне, конечно, не жалко, но вам она ни к чему.

Сергей вспомнил, как бросал курить, и рука сама дернулась обратно. В самом деле, наверное, не стоит снова браться.

– Хорошо, Михалыч, не буду. И... спасибо!

– За что?

– За все. Пойду посмотрю, как там Галина Алексеевна поживает... Ну и с бухгалтерией разберусь.

– Вы уж там не очень... Помягче с ней как-нибудь! Все-таки женщина.

– Ладно-ладно, Михалыч... Как говорится, «поучи жену щи варить», – проворчал Сергей.

– Так выучил! – отозвался Михалыч так простодушно, что трудно было заподозрить подвох. – Такие щи варит – закачаешься! С мозговой косточкой.

– Во-во... Не знаю, как насчет косточек, а мне теперь мозги точно понадобятся.

* * *

В бухгалтерии стоял острый и сильный запах лекарств. К счастью, Галина Алексеевна уже вполне успокоилась и пришла в себя. Лишь следы размазанной туши на лице напоминали о недавно пережитом потрясении. Лена капала из пузырька в стакан какие-то капли, шепотом отсчитывая количество, и видно было, как у нее дрожат руки. Увидев Сергея, она вздрогнула от неожиданности и чуть не выронила пузырек.

– Извините, Сергей Александрович, Галина Алексеевна нездорова! Я уже вот скорую вызывать собиралась.

Взгляд сквозь круглые очки показался явно неодобрительным. Девушка была преисполнена решимости выставить его, чтобы не

допустить продолжения давешней некрасивой сцены. Но Галина Алексеевна мягко отстранила сотрудницу.

– Ладно, Леночка, это ни к чему... Спасибо тебе, детка. Ты же хотела за кофе сходить?

Лена вышла, метнув в сторону Сергея испепеляющий взгляд. «Что за день такой сегодня? – рассеянно подумал он. – Меня ограбили, и я же кругом виноват! Почему-то должен извиняться и оправдываться, чтоб чью-то нежную психику не задеть. Дурдом на выезде, честное слово».

– Галина Алексеевна, я вас не обвиняю, – начал Сергей, стараясь говорить как можно мягче и спокойнее. – Вы поймите, я разобраться хочу. 1С не работает, с бумагами полный бардак, неужели теперь никаких концов не найти?

Галина Алексеевна тяжело поднялась, достала с полки пухлую папку и с достоинством ответила:

– Я, Сергей Александрович, работаю дольше, чем вы на свете живете! В мое время компьютеров вообще не было. А учили нас так, что баланс должен сходиться до копейки. И чтобы ни одна бумажка не пропала.

Она подумала недолго и добавила, понизив голос:

– А то, знаете ли, всякое бывало. В советские времена можно было и срок схлопотать за любую нестыковку в отчетности...

Сергей аж восхитился: вот она, старая гвардия! Он взял под мышку толстую папку и отправился в свой кабинет. В глубине его души еще теплилась робкая надежда на то, что не все так уж плохо.

Через час Сергей понял, что все действительно не так плохо, как он предполагал. Все гораздо хуже. Похоже, хитроумный Лазарев умудрился через несколько фирм–однодневок, которых, естественно, теперь не отыскать, продать весь товар самому себе. А большую часть вырученных денег отправить некой фирме «Артос» в качестве оплаты рекламных услуг. Наверняка фирма подставная – «помойка», как принято говорить в определенных кругах, и деньги там банально обналичили.

«Да, ловко меня кинули! – тоскливо думал Сергей. – Пожалуй, остается только закрыть лавочку... Средств на счету хватит разве что на зарплату оставшимся сотрудникам. Аренда за офис и склад оплачена до конца следующего месяца, а дальше можно выметаться на

улицу. Но еще хуже другое... В начале следующего квартала срок платежа по кредиту. Не смогу выплатить – останется только пуститься в бега, сменив документы, да еще пластическую операцию сделать, чтоб никто не узнал. Ах да, на это тоже денег нет...»

В дверь кто-то тихонько поскребся.

– Войдите!

На пороге показалась Лена.

– Сергей Александрович, может быть, вам что-нибудь нужно? – робко спросила она.

– Да. Миллион долларов и запасная жизнь... Извините, кажется, я неудачно пошутил. Идите домой и всем, кто остался, скажите: сегодня рабочий день окончен.

Сергей помолчал и добавил уже серьезно:

– Мне нужно о многом подумать.

И это была сущая правда.

Глава 3

Это только бизнес!

На следующее утро Сергей проснулся с тяжелой головой. С трудом разлепив веки и оторвав голову от подушки, он в первую секунду попытался вспомнить, что ж такого случилось вчера.

Алкоголем не пахнет, похмелья не наблюдается, голова вроде не болит... Светки почему-то рядом не оказалось, и ее половина кровати была не смята. Странно. Обычно так рано она не вставала. Поссорились, что ли, вчера?

Ну да, конечно! Поссорились, да еще как. Сергей проснулся окончательно и, вспомнив вчерашние события, аж застонал от досады. Лучше бы вообще не просыпался...

После кошмарного дня на работе, принесшего столько неприятных открытий, он добрался до дома усталый, измученный и совершенно ошарашенный случившимся.

Хотелось ему в тот момент только одного – посидеть в тишине, подумать, как быть дальше... Ну, и чтобы кто-то близкий и родной принес горячего крепкого чаю с лимоном, погладил по голове. И, может быть, тихо сказал, что все будет хорошо, все обойдется, как-нибудь образуется, он непременно найдет выход, ведь иначе просто не может быть!

Все получилось с точностью до наоборот. Едва он ступил на порог, Света вышла навстречу, но выражение ее лица не предвещало ничего хорошего.

– А-а-а, явился, наконец! – процедила она, скривив ярко накрашенные по обыкновению губы. – Ты ничего мне не хочешь сказать?

– Извини, Свет, – выдохнул он, – давай не сейчас, а? Устал как собака!

– Ну да, конечно! Ты устал, ты работал!

Светкины глаза наполнились слезами, голос срывался, но она все не умолкала, словно торопясь выплеснуть все, что накопело на душе. Она почти кричала, и злые, колкие слова, вылетая изо рта, словно превращались в рой ядовитых пчел:

– У тебя всегда работа! А на меня времени нет... Я тут сижу, как дура, а ты думаешь, что мне теперь можно хамить? Матом на меня орать?! Можно в упор не замечать, трубку бросать, на звонки не отвечать? Я тебе, между прочим, весь день звонила – ты недоступен был! Небось с этой, ну как ее... Наташей, да, Наташей, секретуткой своей...

– Замолчи! – рявкнул Сергей. Ну почему, когда все хорошо, женщина может быть ласково мурлыкающей кошечкой, а чуть начинаются проблемы, превращается в злобно огрызающуюся собаку, которая так и норовит укусить?

– Не кричи на меня! Не смей на меня кричать! – выпалила она. – Я тебе не шлюшка какая-нибудь!

Дальше пошел типичный скандал с криками, взаимными обвинениями, даже битьем посуды... Брр, аж вспомнить противно.

* * *

Сергей встал с постели и вышел на кухню. Света в кое-как запахнутом халатике заметала осколки разбитой тарелки. Выглядела она не очень-то: бледная, глаза припухшие, волосы закручены кое-как.

Но почему-то именно в таком виде она вдруг показалась Сергею такой близкой и родной, что сердце защемило. И за себя вчерашнего стало стыдно. В конце концов Светка ведь не виновата в его проблемах... И совсем последнее дело срываться на нее только за то, что она не вовремя позвонила.

Сергей улыбнулся, стараясь, чтобы это выглядело по возможности искренне, и шагнул к ней.

– Доброе утро!

Утро было совсем не доброе, но он не убирал с лица дурацкую улыбку. Ответом ему было молчание. Света продолжала мести пол, словно сейчас для нее не было на свете дела важнее.

– Свет... Ну прости. Купи себе сапоги, какие ты хотела. Черные, белые, зеленые, серо-буро-малиновые в крапинку или какие там еще...

Света наконец смела осколки, но синие глаза смотрели холодно и отчужденно.

– Мне не нужно. Мне от тебя вообще ничего не нужно!

Она гордо вскинула голову и вышла из кухни. Вот и поговорили... Сергей чувствовал себя очень скверно. А день только начинается! Что ж дальше-то будет?

* * *

Сергей вышел из дома, сел в машину и уже включил зажигание, как поймал себя на том, что ехать ему, в общем-то, некуда и незачем. На работу? Там полупустой склад, разоренный офис и несколько человек, растерянных, сбитых с толку, которые по привычке еще ходят на работу. Они ждут от него решений, действий, надеются, что он сможет исправить ситуацию, а он... Он просто не знает, что делать.

Честнее всего было бы собрать их вместе, выдать зарплату за последний месяц и распрощаться. А себя объявить банкротом и податься в управдомы. Хотя после такого и в управдомы, наверное, не возьмут.

Да и не мог он так поступить. Привычка бороться осталась. Еще с тех времен, когда первые шаги в бизнесе делал и поднимал фирму с нуля. Поначалу все вообще на волоске висело: то недобросовестные клиенты кинут, то ОБЭП весь товар конфискует, то с рекламой полный пролет выйдет – съест кучу денег без всякой отдачи, и делай что хочешь.

Но Сергей никогда не сдавался, поднимался после каждого удара и продолжал идти. Нельзя сдаваться, решил он и на этот раз. Вот только что делать – большой вопрос.

Да и чувство обиды буквально затуманивало рассудок, не давая сосредоточиться ни на чем другом. Ах, Вадик, ну подставил, так подставил! И как он мог, ведь столько лет вместе, доверял ему, как брату...

«Нет, все-таки надо с ним поговорить, – решил Сергей, – хотя бы в глаза посмотреть и понять, почему он так поступил. Недаром говорят, что родиться дураком не стыдно, стыдно дураком умереть».

Но как его достать? Сам-то Вадим разговаривать не хочет, звонки сбрасывает. Сергей невесело усмехнулся – он бы на его месте тоже не хотел. Ну что ж, пойдем на хитрость...

Доехав до метро, Сергей остановился у салона сотовой связи. Купить дешевый аппарат и контракт на подключение – вот что сейчас нужно! Он вошел в павильон. Парень в желтой рубашке с беджиком «продавец-консультант Денис» бросился к нему, как верный пес к хозяину:

– Добрый день! Чем могу помочь? Вот, пожалуйста, только что получили новые модели!

В другое время Сергей с удовольствием ознакомился бы с новинками, потыкал кнопки, прикинул, как аппарат лежит в руке, может быть, даже купил что-нибудь... Но не сейчас. «Навороченные» модели – для хороших времен, а теперь с деньгами плохо и лучше пока не будет. Перефразируя классиков, «телефон не роскошь, а средство коммуникации».

– Нет, мне что попроще, подешевле, – произнес он, потом подумал мгновение и зачем-то соврал: – Для дедушки, на дачу.

– А-а, попроще... – продавец заметно поскущел, – могу предложить вот эту модель.

Сергей покрутил в руках невзрачный аппаратик и, взглянув на ценник, полез в карман за портмоне:

– Ладно, сойдет. Главное, чтобы звонил. Где у вас тут касса?

* * *

В машине Сергей достал из коробки новый телефон, вставил сим-карту... Память была девственно чистой, и на миг у него появилось нелепое ощущение, что он начинает жизнь с начала, с чистого листа.

Сергей набрал знакомый телефон. Ну что же, Вадик, поговорим...

– Да, слушаю!

– Терехов беспокоит, – Сергей почувствовал, как пересохло в горле, но надеялся, что голос не выдаст волнения. – Помнишь такого?

– А, это ты? – теперь и Вадим заговорил как-то неуверенно. Явно не ожидал услышать бывшего друга и начальника. – Приехал? Ну с возвращением, значит!

– Спасибо. Ты меня уже поздравил. Я на работе вчера был.

– А, ну, значит, ты в курсе... Чего хотел? Зачем звонишь?

– Поговорить хочу с тобой. И... не по телефону.

– Понятно... Решил, значит, расставить все точки над «ё»? Ну хорошо, подъезжай! Записывай адрес. Или знаешь уже?

* * *

Входя в здание, где теперь располагалась фирма Вадима, Сергей почувствовал что-то до боли знакомое. Все здесь было почти так же, как на старом месте: такая же мебель, панели на стенах, даже плитка на потолке. Намеренно или случайно Вадим воссоздал интерьер и атмосферу офиса, где они проработали бок о бок последние пять лет.

И люди в основном те же... Знакомые все лица! Вот Павел из отдела продаж, Люда из бухгалтерии, а вот и Наташа, скромно потупив глазки, сидит за компьютером в предбаннике кабинета своего нового шефа. Сергей заметил, что бывшие сотрудники старательно обходят его, словно прокаженного, и отводят глаза, стараясь не встретиться взглядом. А Наташа и вовсе сделала вид, будто не узнала.

Вадим встретил его не то чтобы радушно, но вполне спокойно:

– Ну, проходи, присаживайся. Ты ведь поговорить хотел? Так говори, я слушаю.

От такого нахальства Сергей даже растерялся. Все, что хотел сказать, мигом вылетело из головы. Он ожидал чего угодно, например, что Вадим будет прятаться, угрожать, или, наоборот, оправдываться. Но чтобы так спокойно и уверенно разговаривать с человеком, которого только что так бессовестно обманул, – это было слишком!

– Почему? – только и смог сказать он. – Мы же вроде друзьями были...

– Друзьями? Ну ты даешь, старичок! – Вадим громко, искренне рассмеялся, словно Сергей и впрямь сказал что-то смешное. – Ты прямо как в том анекдоте: «Такой большой, а в сказки веришь!»

Он отсмеялся и сразу стал очень серьезным.

– А если по чесноку... Думаешь, мне не надоело вторым номером ходить? Волоочь на себе все, а получать жалкие пятнадцать процентов? Нет уж, хватит! Сергей, давай будем откровенны: отдел продаж я строил, ключевых клиентов тоже я вел. Большую часть персонала сам подбирал, даже на складе порядок наводил тоже я. Сам подумай: я

основную работу делаю, а деньги ты гребешь? Нет, старик, это не дело. Поэтому подумал я и решил, что буду теперь сам себе хозяин.

Помолчав, Вадим добавил:

– И, как видишь, не только себе. Расту... И фирма расти будет, гарантирую. Недаром за мной народ пошел – чувствуют, значит, где баблом пахнет и перспектива есть!

– Не боишься? – спросил Сергей. – Все ж таки кинул ты меня... Оно так просто не проходит.

– А чего мне бояться? – Вадим улыбнулся открыто и светло. – Что ты в милицию пойдешь, в прокуратуру, в суд? Так не советую.

– Хочешь сказать, у тебя все схвачено?

– Нет, ну что ты! Ну есть, конечно, кое-какие контакты, но чтобы все... Просто по старой дружбе время тратить не советую. Суд – дело долгое, нудное, а результат сомнительный. По бумагам все чисто – продал товар, оплатил услуги... Умышленное причинение ущерба доказывать замучаешься, да и хорошие адвокаты у меня под рукой. Выкинешь попусту кучу денег, времени и нервов. Оно тебе надо?

Вадим выглядел таким спокойным, таким уверенным в себе... И, надо признать, доля истины в его словах была, и немалая. Наш суд, самый гуманный суд в мире, проволочитить может несколько лет. И еще не факт, что решение будет в пользу потерпевшей стороны.

Но и сдаваться просто так Сергею не хотелось.

– Ну так есть и другие методы, – мрачно сказал он. С криминальными структурами он никогда дел не имел и бандитов видел только по телевизору. Но сейчас подумал: вот бы вошли в кабинет крутые ребята и разобрались по-свойски...

– Это ты что, угрожаешь мне? – вкрадчиво спросил Вадим. – Вот только этого не надо! А то смотри, сам проблем не оберешься.

– Ну ты и гад, – Сергей покачал головой и поднялся с места. Говорить было в общем-то больше не о чем. Да и приходить, пожалуй, не стоило.

– И ты будь здоров! – отозвался Вадим. – Не обижайся, старичок! Здесь же как – ничего личного, только бизнес. Выход сам найдешь?

Сергей вернулся домой усталый, измученный, будто выжатый лимон. Дорого же дался ему разговор с бывшим другом! Все происходящее казалось дурным сном. Где-то в потаенном уголке сознания еще таилась робкая надежда, что сон не бесконечен, что он откроет глаза и снова окажется на солнечном черногорском пляже. Или дома, в постели, рядом с теплой и нежной Светкой... Да где угодно, хоть в офисе за столом! Главное – все снова будет хорошо.

Но сон все не кончался.

Света сидела у маленького столика и старательно красила ногти алым лаком. Когда Сергей вошел в комнату, она даже не обернулась. Значит, «холодная война» продолжается. Только этого ему не хватало. Мало ему проблем с бизнесом, так еще и дома. Нет уж, такого ему точно не выдержать. Как говорится, Боливару не вынести двоих. Надо поговорить со Светкой, все ей объяснить. Она же столько раз говорила, что любит, значит, должна понять!

И Сергей решился:

– Света, выслушай меня, пожалуйста. Только не перебивай. Нам нужно серьезно поговорить...

Набрав побольше воздуха в грудь, он рассказал ей все. Света слушала не перебивая. И по мере того как он говорил, в ее глазах вместо раздражения, злости и холодной отстраненности появлялось растеряннo-обиженное выражение, как у ребенка. Один раз даже слезинка сбежала по щеке... Сергей был готов расцеловать эту слезинку. Ему так нужно было выговориться, так нужно, чтобы хоть кто-нибудь его понял и пожалел!

Когда он замолчал, Света горестно вздохнула, откинула падающую на лоб прядь волос и тихо спросила:

– Значит, на Канары в Новый год, как ты обещал, теперь не поедem?

Сергей досадливо поморщился. Нет, все-таки правду говорят, что блондинка – это диагноз.

– Светулек, ну какие Канары! Я практически разорен, мне кредит отдавать нечем, зарплату нечем платить, аренду... Может быть, когда-нибудь потом, когда я выкручусь и сумею разрулить ситуацию...

В голове у Светы как будто переключился нужный рычажок. Даже выражение лица мгновенно изменилось.

– Да-да, конечно, Сереженька, – затараторила она, – конечно, ты обязательно что-нибудь придумаешь. Ты такой умный, такой талантливый...

Она говорила и целовала его, ее руки гладили его лицо, шею, плечи... А потом как-то вдруг одежда показалась такой тесной, лишней, сковывающей движения и душевные порывы. Все проблемы ушли куда-то далеко, отступили на второй план. Какой, к черту, кредит, если вот оно, рядом – счастье!

Пусть глупенькое, зато красивое и родное... Есть глаза и волосы, голос и нежная кожа, а остальное – хоть огнем гори. Конец вечера потерялся в тумане. Сергей заснул, будто провалился, и это было прекрасно...

А вот пробуждение не порадовало.

Когда Сергей открыл глаза, комната была залита ярким солнечным светом – не утренним, а уже дневным. Часы на стене показывали половину первого, и Сергей аж присвистнул от удивления. Ничего себе выспался! В квартире было тихо и пусто. Так тихо не бывает, если где-то есть живой человек...

– Света! Светулек, ты где?

В ответ – молчание. Сергей еще надеялся, что она просто вышла в магазин или в парикмахерскую. Или куда там еще ходят молодые красивые женщины. Но на столе в гостиной лежал листок бумаги, заботливо придавленный тяжелой бронзовой пепельницей.

«Сережа, прости, – круглые буквы школьного почерка почему-то расплывались перед глазами. – Я много думала и решила, что какое-то время нам нужно пожить отдельно. Твоя Света».

Сергей зачем-то обвел взглядом комнату, словно хотел обнаружить притаившуюся в укромном уголке Свету. Тут-то он и заметил нечто странное. Верхний ящик резного комодика был чуть-чуть приоткрыт... Там, в коробке от фотоаппарата, Сергей хранил заначку – деньги, отложенные на непредвиденный случай. Нет, основная сумма, конечно, лежала в банке, но мало ли что... Сейчас, например, эти пять тысяч долларов совсем не помешают.

Сергей выдвинул ящик и открыл коробку. Он был почти уверен, что она пуста. Ну да, конечно! Света – умная девочка, она только притворяется дурушкой. Не желает тратить время на неудачника.

Вместо этого решила разжиться некоторой суммой, так сказать, в качестве компенсации за потраченное время.

Он стоял с пустой коробкой в руках и снова чувствовал себя так, будто получил чем-то тяжелым по голове. Ну сколько ж можно-то, а? Сколько можно?

Глава 4

Мафия бессмертна

Дома оставаться было просто не вмоготу: стены давили, и тишина в квартире казалась какой-то неживой, гулкой, будто в склепе... Сергей решил поехать на работу, хотя в офисе делать тоже было особенно нечего.

«Надо с Михалычем поговорить», – думал он по дороге. У хорошего, «правильного» мента – а Михалыч именно такой! – всегда найдутся друзья, готовые помочь за спасибо... Ну, или не за спасибо, в разумных пределах, конечно.

От этой мысли Сергей немного повеселел. Действовать всегда лучше, чем предаваться унылым мыслям, а тут хоть какой-то конструктив.

Но его поджидал еще один неприятный сюрприз. Оказавшись перед закрытой дверью, Сергей сначала долго терзал звонок, потом открыл своим ключом.

В офисе было пусто, ни души. «Час от часу не легче! – думал Сергей, шагая по коридору. – Похоже, последние сотрудники разбежались, как крысы с тонущего корабля. Поняли, что здесь ничего не светит».

Давешний беспорядок уже успели ликвидировать, и бумаги больше не валялись повсюду, но от этого было не легче, скорее наоборот. Тихо, пусто, как после похорон... И собственный кабинет уже как будто не свой. Сергей чувствовал себя таким униженным, беспомощным, сбитым с толку, как, пожалуй, никогда в жизни.

Наверное, что-то похожее испытывает человек, у которого обокрали квартиру или сожгли дом. Чужое, враждебное вторжение на территорию, которую привык считать своей, было так оскорбительно, так невыносимо, что, кажется, если бы смог, убил бы того, кто это сделал.

В стекло барабанил холодный осенний дождь, и на душе было так же серо и пасмурно. Хотелось не то напиться, не то уйти куда глаза глядят, бросив все как есть. Или долго и нудно жаловаться кому-то на бесконечные неприятности, которые непонятно за что сыплются одна

за другой на его бедную голову. В непростые ситуации ему случалось попадать и раньше, но так, чтобы буквально все было против него...

Сергей бросил взгляд на настольный календарь и только тогда сообразил, что сегодня суббота, выходной. Тогда понятно, почему на работе никого! «Тоже мне, трудоголик, – ругнулся он про себя. – Раньше надо было думать... И работать. И друзей себе подбирать. И девушек тоже, кстати. Значит, с Михалычем поговорю в понедельник. Можно, конечно, и сейчас позвонить, но что уж дергать человека в выходной».

* * *

Сергей медленно ехал по городу. Возвращаться домой ему совсем не хотелось... Длинный и пустой одинокий вечер не радовал, а тяжелые мысли – плохая компания. Но что поделать, все равно ехать больше некуда.

Он вдруг заметил призывно мигающую вывеску. В этом ресторанчике он частенько бывал раньше. Здесь замечательно готовят бефстроганов и куриное филе в белом соусе с лесными грибами... При мысли о еде желудок призывно заурчал, и Сергей вспомнил, что сегодня еще ничего не ел. Не до того как-то было. Ну что же, как говорится, война войной, а обед по расписанию.

Спустя десять минут Сергей уже сидел в небольшом уютном ресторанчике с забавным названием «Зеленая цапля». В маленьком зале было тепло и уютно. Пианист за роялем играл тихую нежную мелодию. Сергей долго изучал меню и на время даже позабыл обо всех неприятностях.

Хлопнула дверь, в кафе вошел новый посетитель, и через несколько секунд совсем рядом раздался сочный баритон:

– Серега, здорово! А я смотрю – ты, не ты...

Подняв голову, Сергей увидел круглую улыбающуюся физиономию Вячеслава Степнова. Знакомы они были давно, но каким образом это произошло, Сергей не мог вспомнить. Кажется, выпивали вместе в компании или, быть может, в баню ходили. Вячеслав обладал удивительной особенностью нравиться людям, заводить знакомства и быстро становиться полезным.

У него было много друзей в самых разных сферах: от профессоров медицины до уголовных авторитетов. Он все время кого-то с кем-то знакомил, «решал вопросы», находил «нужных людей» и предлагал проекты для реализации. Открытый, обаятельный, всегда готов помочь – душа-человек, одним словом. Впечатление немного портили глаза, они все время находились в движении. Такой взгляд называют бегающим и считают признаком неискренности, даже лживости натуры, но черт его знает, может, просто косоглазие...

А сейчас Вячеслав шел к столику, за которым в одиночестве сидел Сергей, и лицо его сияло такой радостной улыбкой, словно об этой встрече он мечтал с самого детства.

– Здорово! Сто лет не виделись. Позволишь тебе компанию составить или ждешь кого-то?

Сергей замялся на мгновение. Слишком словоохотливый Вячеслав немного раздражал. Но, с другой стороны, оставаться наедине со своими мрачными мыслями было еще хуже. Он показал на соседний стул:

– Нет, просто пообедать заехал. Присаживайся.

Вячеслав уселся, жестом подозвал официанта и, кивнув ему как старому знакомому, доверительно попросил:

– Валера, мне как обычно! Сереж, ты заказал уже? Нет? И моему другу тоже!

Потом он обернулся к Сергею:

– Ну, рассказывай, как жизнь, как дела. Хорошо выглядишь, между прочим. Загорел, как с курорта прямо. Отдыхал где-то?

– Да, в Черногории, – неохотно ответил Сергей. Подумать только, вернулся он всего лишь позавчера. А кажется, это было давным-давно.

– В Черногории? Класс! Ну, и как там братья славяне? Говорят, с недвижимостью сейчас есть очень интересные проекты. У меня есть знакомые ребята, риелторы, так они...

Слушать про ребят-риелторов, которые творят чудеса с недвижимостью в любой точке мира, Сергею совсем не хотелось. И он попытался вежливо, но твердо пресечь этот поток болтовни:

– Извини, Слав. Не интересует. Не до того сейчас.

– Что ж так? – лицо Вячеслава вдруг стало серьезным. – Проблемы? Что-то я смотрю, ты смурной какой-то...

Тем временем принесли еду. Оказалось, что «обычно» Слава употребляет коктейль из креветок, суп из свежей спаржи, а на горячее – осетрину по-монастырски... Недурной выбор, однако! Особенно для человека, который почти банкрот. Однако отказываться было поздно, и Сергей решил по крайней мере получить от еды удовольствие. В конце концов, экономия на мелочах его уже не спасет.

– Ну что, может, водочки? – лукаво прищурившись, предложил Вячеслав. – Как говорится, не вижу повода не выпить!

– Я вообще-то за рулем...

– Да ладно! Можно такси вызвать. Или так: сейчас услуга есть, «трезвый водитель» называется. Приедет парниша и отвезет в лучшем виде! Так что все на свете решается, – резюмировал он, наставительно подняв указательный палец, – и твоя проблема в том числе!

– Ладно, уговорил, – решился Сергей. – Давай тогда водочки...

Очень скоро, разомлев от тепла, вкусной еды и ста граммов водки, Сергей почувствовал, что жизнь и в самом деле не такая уж плохая штука. Он и сам не заметил, как поведал Вячеславу свою печальную историю. Тот слушал очень сочувственно, вздыхал и качал головой. Когда Сергей закончил, он достал толстую, изрядно потрепанную записную книжку, распухшую от адресов и телефонов, и веско сказал:

– Значит так, Сережа. Друган твой, конечно, как бы это поприличнее выразиться... В общем, Боре Моисееву он партнер! Таких наказывать надо. Есть у меня один хороший знакомый... Такие темы разруливает на раз. Очень большой специалист в этом деле.

– Бандит, что ли? – спросил Сергей. Он понял, что разговор пойдет серьезный, даже мигом протрезвел. Под ложечкой противно засосало, несмотря на вкусный обед, и пересохло во рту.

– Ну что ты говоришь, почему бандит? – безмятежно отозвался Вячеслав. – Просто очень уважаемый авторитетный человек, который может решить твою проблему. Ну не бесплатно, конечно, врать не буду, он-то свое всегда возьмет. Но я же говорю: подлецов наказывать надо! А ты хотя бы часть получишь.

– Надо же, – покачал головой Сергей, – я-то думал, таких уже давно перестреляли и пересажали!

– Мафия бессмертна! – бодро ответил Вячеслав. Он несколько секунд испытующе смотрел Сергею в лицо, потом тихо спросил:

– Так я позвоню ему?

Сергей махнул рукой:
– Звони!

* * *

Уважаемый авторитетный человек, назвавшийся Иваном Петровичем, оказался грузным мужчиной лет сорока пяти с фигурой отяжелевшего спортсмена. В его облике не было ничего особенного, выдающего криминальное прошлое, настоящее и будущее. Ни тяжелых золотых цепей на шее, ни колец, ни наколок... Только тяжелый, очень внимательный взгляд, от которого Сергей ежился, словно на зимнем ледяном ветру, да еще особенная растяжка в голосе.

Сидя за столиком в ресторане «Тройка», Иван Петрович вдумчиво намазывал черную икру на маленькую тарталетку, которая почти потерялась в его огромной лапище. В динамиках играло нечто шансонное, и вся обстановка в ресторане казалась каким-то реликтом, чудом перенесенным в наше время из «мятежных девяностых».

Сергей чувствовал себя крайне неуютно: раньше в подобных заведениях ему бывать не приходилось. А тут еще и Вячеслав, представив их друг другу, внезапно вспомнил про какую-то важную встречу и испарился.

– Так значит, ты, Сережа, говоришь, кинул тебя партнер? Нехорошо это, нехорошо, – протянул авторитетный господин. – Денег-то много отжал?

– Ну... порядочно, – Сергей в который раз прикинул размеры ущерба и ужаснулся. – Но ведь не только в этом дело. Считаю, бизнес отнял, клиентуру, связи... А у меня еще кредит. В общем, если сможете решить эту проблему, я буду вам очень признателен. Ну просто очень.

– Признательность ты себе оставь, – хмыкнул Иван Петрович, – тебе пригодится. А мы люди простые, нам все больше бабло надо. Ладно, посмотрим, что можно будет сделать...

* * *

Следующий день, воскресенье, прошел скучно. Раньше Сергей всегда ждал выходных, а сейчас не знал куда себя деть. Встал поздно, полдня просидел у телевизора, бесцельно щелкая пультом, заказал пиццу на дом...

Все раздражало: и погода с осенней серой слякотью, и то, что по телевизору показывают какую-то хрень, состоящую в основном из рекламы, сериалов и дурацких ток-шоу. И еще то, что пицца оказалась холодной. Но главное – вспоминая свой вчерашний разговор с «авторитетным человеком», Сергей чувствовал, как по спине бегут противные мурашки. Как бы не попасть из огня да в полымя...

Тоскливое ожидание грядущих неприятностей не покидало его и на следующий день. Сергей приехал на работу и, собрав немногих оставшихся сотрудников, попытался оценить размеры ущерба – провести инвентаризацию на складе, разобраться с документами. Кроме того, поступило несколько заказов от мелких магазинчиков. Не отказываться же от заработка!

С доставкой, правда, возникли проблемы. Хорошо еще, безотказный Михалыч вызвался отвезти. В свете последних событий поднимать вопрос о том, чтобы попросить помощи у его друзей из органов, Сергей не стал – как бы хуже не вышло. И потом, может быть, этот страшноватый Иван Петрович действительно сумеет все разрулить?

К вечеру Сергей так закрутился, что проблемы и опасения как-то отошли на задний план. Правду говорят: работа лечит. Но успокаиваться было рано. Когда после долгого трудового дня Сергей вышел из офиса, его поджидали двое плечистых молодых людей, похожих друг на друга, как родные братья.

– Добрый вечер, Сергей Александрович, – приветствовал его тот, что был чуть повыше. – С вами Иван Петрович хочет поговорить. Пойдемте в машину.

Вот. Началось. Сердце часто-часто забилося и ухнуло куда-то вниз. На лбу выступили капли пота. Сергей принужденно улыбнулся, стараясь не выдать своего страха:

– Ребята, ну что ж вы так серьезно! Я и сам за рулем...

Но разговаривать с этими биороботами было бесполезно.

– Сказано было вас доставить. Пойдемте.

Сидя на заднем сиденье черного джипа рядом со шкафообразным молодцом, Сергей безуспешно пытался рассуждать логически и анализировать сложившуюся ситуацию. Мысли путались, разбегались, и ясно было только одно: вряд ли Иван Петрович хочет его видеть затем, чтобы чем-то порадовать. Хорошие новости сообщают по-другому... Но черт его знает, как там у них, в криминальных кругах, принято.

Машина остановилась перед уже знакомым рестораном «Тройка». Видимо, у авторитетного товарища здесь было что-то вроде штаб-квартиры.

Иван Петрович все так же сидел за столиком, только на этот раз перед ним стояла не водка и икра, а бутылка коньяка и тонко нарезанный лимончик. Авторитет был мрачен и сесть Сергею не предложил. Похоже, нехорошие предчувствия начинают сбываться...

– Что ж ты, Сережа, меня за лоха держишь? – проникновенно спросил Иван Петрович, вертя в пальцах пузатый коньячный бокал.

Вопрос был, конечно, риторический и ответа не предполагал. Сергей лихорадочно пытался сообразить, что же он сделал не так, но на ум приходило только одно: нечего было с криминалом связываться! Было плохо, теперь стало еще хуже.

– Что ж ты сразу не сказал, что у друга твоего крыша в погонах? Из-за тебя ребят моих там чуть не приняли!

– Куда... приняли? – не понял Сергей.

– В пионеры, блин! – Иван Петрович ударил кулаком по столу. – На Петровку чуть не загребли! Ты, Сережа, правда такой тупой или только прикидываешься?

– Но я же не знал, – выпалил Сергей и похолодел. Брат Людмилы, жены Вадика, действительно работал в МВД, но этот факт он как-то упустил из виду. Теперь понятно, почему Вадим так уверенно держался и недвусмысленно намекал на то, что угрожать ему бесполезно.

– Всей конторы оборота на пять лямов деревянными, мне что, войну объявлять из-за этого? Ни фирмешка твоя того не стоит, ни ты сам.

Иван Петрович со злостью чиркнул зажигалкой, закурил, помолчал несколько минут. Сергей стоял, чувствуя, как противно

дрожат колени. Казалось, это длится бесконечно долго. Он был почти рад, когда авторитет заговорил снова.

– Самого бы тебя на счетчик выставить, чтобы серьезных людей от дела не отвлекал. – задумчиво протянул он. – Да только с тебя взять нечего, кроме анализов. Так что радуйся, что бедный.

Авторитет хохотнул своей шутке, налил еще коньяка и добавил:

– А теперь вали отсюда. И больше так никогда не делай. Что-то добрый я становлюсь... Видно, старею.

Сергей вышел на негнущихся ватных ногах. Только на улице он смог немного отдышаться и прийти в себя. Шел дождь, и ветер бросал в лицо холодные капли, но Сергей с наслаждением вдыхал сырой воздух, пахнувший прелой листвой и бензиновым выхлопом. Ощущение было такое, будто только что в миллиметре от него лязгнула зубастая пасть крокодила. Еще бы секунда – и все, конец! Так что, можно сказать, еще повезло...

Улица была безлюдна и тиха – ни такси, ни бомбил-частников не видно, но Сергею хотелось как можно быстрее убраться отсюда. Он поднял повыше воротник плаща и торопливо зашагал к метро.

Глава 5

Силы небесные, силы земные

Домой Сергей вернулся поздно, усталый и злой. Под дождем он вымок насквозь, и даже в ботинках хлюпала вода. Вот еще простудиться не хватает для полного счастья! Снимая плащ, он случайно смахнул с тумбочки в прихожей какую-то странную газету с изображением древнеегипетских сфинксов и средневековых волшебников.

Это еще что за ерунда? Наверное, Светка оставила. Она была просто помешана на всякой мистической чепухе, вечно притаскивала посвященные ей книги и газеты и смотрела «Битву экстрасенсов» по телевизору. Еще читала гороскопы и нипочем не вышла бы из дома, если бы Ракам обещали неблагоприятный день.

Сергей еще, помнится, цинично подшучивал над ней. Света обижалась, говорила, что он грубый мужлан и ничего не понимает. Мол, все умные, интеллигентные люди прислушиваются к астрологам, а некоторые успешные бизнесмены даже планируют важные переговоры, поездки и заключение сделок не абы как, а по личному гороскопу.

Место для любой вазочки или тарелки (да хоть для магнитика на холодильник) она выбирала непременно в соответствии с требованиями фэн-шуй, доводя до белого каления своими рассуждениями о «квадрате ло-шу». Тогда это изрядно раздражало, но Сергей старался смотреть сквозь пальцы на Светкины причуды. В конце концов, красивой женщине многое позволено, в том числе быть глупой. Это даже как-то мило, трогательно...

При мысли о Светке стало так горько и обидно, что хоть в петлю лезь. Ну да, конечно, с фэн-шуем или без, теперь она быстро найдет себе кого-то другого, более богатого и успешного. А неудачник ей не нужен. Закон природы такой – пусть проигравший плачет.

Сергей уже хотел было выбросить эту злосчастную газету, но вдруг на глаза попало объявление: «Мадам Зарина, потомственная ясновидящая, решает все проблемы в бизнесе и любви. Мощнейший заговор на удачу! Гарантия 100 %».

Неожиданно для себя самого Сергей вдруг задумался. А что если... Чем черт не шутит! Если уж у Гитлера был собственный астролог, Сталин прислушивался к ясновидящему Вольфу Мессингу, может действительно в мистике что-то есть? Ведь бывает же так, что человек вроде бы и не умнее, и не талантливее других, а вот поди ж ты, везет ему – и все.

В конце концов, попытка не пытка. В его теперешнем положении все средства хороши и терять уже нечего. Сергей расправил газету и решительно пододвинул к себе телефон.

* * *

Назавтра ровно в семь вечера он стоял возле старого, но добротного дома сталинской постройки неподалеку от метро «Рижская». Кажется, адрес верный... Дама, которая называет себя мадам Зариной (а уж как ее по паспорту зовут, одному богу известно), принимает здесь.

Сергей подошел к подъезду и набрал цифру «13» на домофоне. И номерок подходящий... Из динамика послышалась мелодичная трель, потом что-то щелкнуло, и низкий, чуть хриловатый женский голос отозвался:

– Пожалуйста, входите.

Мадам Зарина оказалась высокой, крупной женщиной с длинными, черными, как смоль, волосами. Она была одета в какую-то хламиду до пят и с ног до головы увешана крупными украшениями, звенящими при каждом шаге. По мнению Сергея, примерно так и должна выглядеть колдунья.

В квартире царил полумрак. Лампы в бронзовой люстре светили приглушенно, так что атмосфера была в высшей степени таинственная. Пахло какими-то пряными восточными благовониями. От этого немного щекотало в носу, хотелось чихать, но Сергей сдержался. Неприлично как-то показалось.

Хозяйка провела его в просторную комнату, видимо, служившую ей рабочим кабинетом. На столе, покрытом черной тканью с вышитыми золотой ниткой диковинными узорами, Сергей разглядел множество странных предметов. Тут были и старинные книги в

тисненых кожаных переплетах, и металлический треножник, и водруженный на замысловатую подставку хрустальный шар. Внутри его в прозрачной глубине вращался маленький огонек, словно испускающий голубые молнии. Они плясали, отбрасывая отсветы на стены, и от этого комната приобретала еще более странный, нереальный вид.

Молча указав Сергею на стул с высокой спинкой, колдунья уселась в массивное кресло с резными подлокотниками. Она достала колоду карт, но не обычных, а каких-то странных, с картинками, перетасовала их и протянула колоду Сергею:

– Снимите... Левой рукой к себе.

В этом было что-то от ухваток шулера–картежника, но Сергей повиновался. Мадам Зарина выглядела такой значительной, словно вдохновенная пророчица. Она как будто вовсе перестала обращать на него внимание и принялась раскладывать карты на столе. Пухлые руки, унизанные перстнями, летали, выкладывая прихотливый узор... Наконец мадам Зарина изрекла:

– Вижу проблемы в бизнесе. Колесо фортуны, – длинный ноготь указал на одну из карт с изображением не то корабельного штурвала, не то спасательного круга, – колесо фортуны перевернуто. Вы попали в полосу неудач.

Как это колесо может быть перевернуто, Сергей не понял, но почувствовал, как по спине опять бегут мурашки. Шарлатанка она или нет, но ведь правду говорит!

А колдунья продолжала:

– Вижу возле вас недоброжелателя. Очень близко, скорее всего, среди ближайших, доверенных сотрудников... А может быть, вы даже считали его своим другом? И были излишне откровенны? – лукаво спросила она.

Опять в точку! Сергей сглотнул вязкую слюну и тихо ответил:

– Да. Есть такой, чтоб ему...

– Ну-ну, успокойтесь, всему свое время! Вашей проблеме вполне можно помочь, и в самое ближайшее время она разрешится благоприятным для вас образом. Нужно будет только провести обряд...

– Да-да, я согласен! – быстро выпалил Сергей. – Сколько это будет стоить?

– Ну-ну, не торопитесь, молодой человек! – улыбнулась мадам Зарина. – Деньги не главное.

Потом помедлила мгновение и добавила уже другим, деловым тоном:

– Совершение обряда обойдется всего в двести долларов. Можно и недоброжелателя наказать, но тут придется работать совсем с другими энергиями...

«Понятно. И оплата по отдельному тарифу», – подумал про себя Сергей, а вслух сказал только:

– Недоброжелатель – это сейчас не так важно. Главное, чтобы дела наладились.

Сергей потянулся было за портмоне, но колдунья упреждающе выставила вперед пухлую кисть, унизанную кольцами.

– Потом, – строго сказала она, – деньги в конце. Я должна войти в контакт с вашим энергетическим полем и почувствовать, какие вибрации препятствуют вам. Возможно, обряд потребует воссоздания защитного барьера, утраченного из-за порчи или сглаза...

«Ага. И обойдется мне еще дороже, – Сергей совсем загрустил, но отступать было некуда. – Небось, неплохо дамочка зарабатывает. И налогов, поди, не платит. Вот у кого удобный бизнес: ни тебе ненадежных поставщиков, ни партнеров-кидал, ни сотрудников, за которыми глаз да глаз нужен... Хотя, с другой стороны, не требовать же у нее кассовый чек? Это уж совсем как-то глупо выглядит: «оказанная услуга – заговор на удачу».

Колдунья встала у него за спиной, вытянув руки над головой.

– Пожалуйста, расслабьтесь. Слушайте мой голос и представляйте себе, как ваше тело окутывает легкое золотистое сияние...

Где-то рядом зазвучала тихая музыка. Запах ароматических палочек как будто усилился. Голос колдуньи доходил словно издалека, и Сергей почувствовал, как его клонит в сон. После беготни и нервотрепки последних дней это было прекрасное ощущение.

– Вы слышите только мой голос, и чем дольше вы его слушаете, тем сильнее вам хочется закрыть глаза... Ваши беды и проблемы остаются где-то далеко-далеко... Они больше не беспокоят вас. Золотое сияние пронизывает ваше существо и выстилает путь перед вами... Силы небесные и силы земные поддерживают вас...

Сергей слушал ее убаюкивающий голос и уже чувствовал, как постепенно соскальзывает в сон, как вдруг послышалось какое-то странное шипение, щелчок, и комната погрузилась в темноту.

– Блин, ну что опять такое! – голос колдуньи утратил таинственность и зазвучал резко, пронзительно. – Совершенно невозможно работать!

– Извините, – спохватилась мадам Зарина, – наверное, опять скачок напряжения, у нас иногда такое бывает...

Она принялась щелкать выключателем, но без толку. Наконец, отчаявшись, женщина пошарила в ящичке стола, достала спички и зажгла свечу.

– Ну вот, так даже лучше, – принужденно улыбнулась она.

В этот момент электричество включилось вновь. Яркий, безжалостный свет залил комнату... и уничтожил без следа очарование таинственности, столь старательно и умело созданное хозяйкой.

Сергей увидел самую обыкновенную комнату, оклеенную дешевыми обоями с претензией на роскошь и изысканность. Волшебный шар оказался обычным электрическим светильником, из тех, что продаются в подземных переходах. Но главное... Мадам Зарина больше не выглядела колдуньей. Теперь перед ним была просто женщина средних лет, нелепо одетая и слишком сильно накрашенная. Даже волосы ее казались париком.

Сергей поднялся со стула и, ни слова не говоря, направился к выходу. Было очень обидно, что он чуть не купился так глупо, став жертвой дурацкого маскарада. Хотелось только одного – убраться отсюда поскорее.

Мадам Зарина устремила за ним.

– Ну что же вы! Давайте продолжим сеанс, – произнесла она. – Прерывать очень нежелательно! Энергетические каналы остаются открытыми, это может негативно сказаться на состоянии биополя...

– Нет, спасибо. Как-нибудь в другой раз, – ответил Сергей и захлопнул за собой тяжелую дверь.

Глава 6

Тьма сгущается перед рассветом

Вот и еще один день прошел... Хорошо человеку, который может выбросить из головы все дела и заботы, провести вечер в кругу семьи или с любимой женщиной, да хоть с интересной книгой на худой конец! Но бизнес – понятие круглосуточное, особенно когда что-то не ладится. Начинаешь жалеть, что в сутках только 24 часа, а не больше. И про отдых придется забыть, по крайней мере до тех пор, пока все не устаканится.

Сергей изрядно нервничал. Сегодня у него была назначена важная встреча, но времени до нее оставалось еще много, и надо было как-то убить его. Он пытался сосредоточиться и продумать в деталях предстоящий разговор, но мысли скакали с одного на другое. А ведь подготовка – это важно... То есть может оказаться важным.

После всех неудачных попыток исправить ситуацию Сергей обнаружил, что срок уплаты кредита приближается с неумолимой быстротой. Пускаться в бега, бросив все на произвол судьбы, он все-таки был не готов. А потому весь день провел на телефоне, обзванивая друзей и знакомых с целью найти сострадательную душу. Таковую, войдя в его незавидное положение, согласится одолжить сумму, необходимую для выплаты банку.

Занятие оказалось крайне утомительным. Через полчаса Сергей понял, что талант к нищенству в нем явно не заложен с детства, а еще через час чувствовал себя как выжатый лимон. Хуже всего было то, что это унижение оказалось еще и бессмысленным. Едва услышав просьбу о займе, все знакомые, будто сговорившись, начинали жаловаться на жизнь, здоровье, застой в бизнесе и прочие сложности.

Кто-то взял ипотеку, кто-то вложил в расширение своего дела, у кого-то родился ребенок, заболела теща или стряслось еще что-нибудь совершенно неординарное. И требующее больших затрат. Федор Баринов, на которого Сергей возлагал большие надежды, – все же успешный человек, зампред крупного банка! – вообще заявил, что устал, собирается уйти с работы, стать дауншифтером и уехать на Гоа.

По старой дружбе даже предлагал Сергею составить ему компанию... Тот обещал подумать.

Удача улыбнулась Сергею ближе к вечеру, когда он набрал номер Игоря Гриценко, бывшего однокурсника. Когда-то в институте они не то чтобы дружили, но приятельствовали. Еще в те веселые и беззаботные времена Игорь обладал одним удивительным качеством – был безупречно, кристально честен. Иногда эта бесспорно положительная черта принимала почти болезненные формы...

Кто может удержаться от того, чтобы не подогнать под ответ задачу, не смухлевать на экзамене? Не приврать перед приглянувшейся девчонкой, не представить себя в наилучшем свете перед потенциальным работодателем? Не проехать в трамвае без билета, наконец, если контролеров не видно? Но Игорь почему-то никак не мог себе такого позволить и потому часто служил мишенью для насмешек. Вполне, впрочем, дружелюбных.

После института они довольно долго не виделись – до встречи однокурсников год назад. Десять лет прошло, подумать только... Кто-то из бывших однокашников уже сделал хорошую карьеру, кто-то, как сам Сергей, начал собственный бизнес, а кто-то, живя по принципу «день да ночь – сутки прочь», обзавелся пузом и лысиной, твердо шагая к пенсии.

Игоря Сергей узнал с трудом. Казалось, что молодой человек в хорошем костюме, выходящий из дорогой иномарки, не имеет ничего общего с тощим, сутуловатым очкариком. Сергей искренне полагал, что с такими свойствами натуры, как у Игоря, достойное применение себе можно найти разве что в американском суде. Существовать в современных российских условиях крайне затруднительно, ведя себя так, будто поклялся «говорить правду, только правду и ничего кроме правды».

Но против ожиданий Игорь занялся биржевой торговлей, открыл собственную финансово-инвестиционную компанию. Сумел достичь такой степени независимости, о которой Сергей даже в лучшие времена мог только мечтать. Наверное, здорово, если можешь себе позволить работать не от звонка до звонка, а столько, сколько считаешь нужным... Да еще находясь в любой точке мира.

Общались они не слишком часто, но всегда с удовольствием. Из всех знакомых, к кому Сергей обратился сегодня, только Игорь

предложил встретиться и поговорить. Конечно, еще не факт, что он согласится помочь, но все-таки это шанс...

* * *

В половине восьмого вечера Сергей медленно шел по проспекту Мира. Машину он сегодня оставил на стоянке, и это было даже к лучшему – можно будет хотя бы рюмку выпить спокойно, стресс снять. С Игорем они договорились встретиться в японском ресторане «Самурай». Видимо, предпочитает японскую кухню. Сергей не разделял ставшего модным пристрастия к сырой рыбе и терпеть не мог есть палочками, но, когда ты проситель, выбирать не приходится.

Уже стемнело, и улица сверкала нарядными огнями, неслись автомобили, люди спешили куда-то по своим делам. Но сейчас Сергей почти не замечал окружающего. Он тоскливо думал о том, что все его попытки исправить ситуацию почему-то словно натываются на глухую стену и сегодняшняя встреча вполне может оказаться пустым номером.

«Итак, как говорится, что мы имеем с гуся? Да, собственно, ничего! Новые интересные знакомства с людьми, по которым уголовный кодекс плачет. Никогда с такими не связывался, и не надо было... Только страху натерпелся». Сергей вспомнил лицо Ивана Петровича, его тяжелый взгляд из-под припухших век. И свой страх, потные ладони, противно подрагивающие колени и жалкие попытки сохранить лицо... Брр. Не дай бог еще раз пережить такое!

И колдунья тоже хороша – «Силы небесные, силы земные...» Ощущать себя идиотом было очень обидно. Повелся, как последний лох!

Главное, результат этой бурной деятельности нулевой. Как выразилась бы давешняя колдунья, «пустые хлопоты». Ко всему прочему и личная жизнь под откос пошла...

Думать про Свету было совершенно невыносимо. Будто чуть затянувшуюся рану беречь. Сергей почувствовал, как сжимаются кулаки и кровь стучит в висках. Ведь столько раз она говорила, что любит, что хочет быть с ним всегда. Мечтала о красивой свадьбе, чтобы как в голливудском фильме, когда молодожены, стоя у алтаря,

клянутся друг другу быть вместе «в горе и в радости, в богатстве и в бедности, в здравии и в болезни...»

Ну что же, если подумать, может, дело и к лучшему обернулось. Из гламурной блондинки получается прекрасная спутница для посещения ночного клуба, но вот спутница жизни – это вряд ли. Какая из Светки жена, хозяйка дома, может быть, мать его детей? Ее и представить себе невозможно в этом качестве!

Все так, все правда... Но почему так пусто в душе и что-то болит в груди, там, где сердце? Вроде бы и не любил Свету так сильно, чтобы свет клином на ней сошелся... Сергей и сам себе не мог объяснить, почему чувствует себя таким одиноким и потерянным. Он плотнее запахнул пальто. Было холодно и промозгло, дул сырой пронизывающий ветер. Только заболеть не хватает для полного счастья.

Сергей подумал о том, как хорошо было бы сейчас немного посидеть где-нибудь, где тепло и уютно, отдохнуть, выпить чего-нибудь горячего: чаю, например, или кофе, а может, чего-нибудь покрепче...

А почему бы и нет, в конце концов? Вот, к примеру, призывно мигает вывеска ресторана «Ларчик». Сергей потянул на себя массивную дверь, стилизованную под старину. Она распахнулась неожиданно легко. Как говорится, а ларчик просто открывался... Кто только придумывает эти названия? Да, впрочем, все равно.

* * *

Стрелки часов уже приближались к десяти, а Сергей все сидел за столиком, пил любимый виски «Джек Дэниэлс» и в сотый раз прокручивал в голове одни и те же невеселые мысли. Хотелось крикнуть: ну что я делаю неправильно? Почему вообще получилось так, что он, человек, в общем-то, неглупый, не склонный к пустым мечтаниям и лени, образованный и целеустремленный, оказался на руинах собственной жизни?

Сергей чувствовал себя сильно пьяным и еще более несчастным. А говорят, что алкоголь помогает забыться. Врут! Совершенно точно врут. Раньше ему случалось выпивать только в хорошей компании и по

поводу какого-нибудь приятного события, но теперь он понял: с горя лучше не пить. И так настроение было ниже плинтуса, а теперь и вовсе кисло стало.

Сергей понимал, что ему пора уходить, если он не хочет опоздать на встречу. К тому же официант уже начал как-то слишком выразительно поглядывать в его сторону. Ну, пора так пора.

– Счет, пожалуйста.

На стол лег чек в кожаной обложке. Сергей даже не заглянул внутрь, просто вложил кредитную карточку. Сейчас он встанет, пойдет в этот самый «Самурай» и будет преданно смотреть на Игорька, уговаривая его дать эти проклятые деньги. В конце концов, в качестве обеспечения можно машину предложить...

Сергей уже потянулся за своим пальто, когда откуда-то сзади незаметно подошел официант.

– Извините, ваша карточка не проходит, – тихо сказал он. – Может быть, вам лучше наличными расплатиться?

– Как это не проходит? – возмутился Сергей. – Безобразие просто!

– Заблокирована. Извините, вам лучше расплатиться наличными, – так же вежливо и бесстрастно повторил официант. Глядя в его лицо, спокойное, невозмутимое, вроде бы приятное, но совершенно невыразительное, с чертами, как будто стертыми за годы лакейской службы, Сергей вдруг понял, что возмущаться и скандалить бессмысленно. Этот биоробот так и будет повторять свое, а потом вызовет охрану или милицию, или уж кого там положено вызвать в таких случаях.

Сергей заглянул в портмоне и ахнул. Денег на оплату счета там явно не хватало. Конечно, с банком надо будет разбираться, звонить и выяснять, почему карта заблокирована, но это будет завтра, а пока ему просто нечем расплатиться.

Оставался только один выход – позвонить Игорю и попросить его помочь. Сейчас он уже должен быть где-то рядом. Позор, конечно... И начинать переговоры с такого пассажира – значит провалить все. Но что же теперь делать?

Сергей со вздохом достал мобильный телефон и набрал номер.

– Алло! Привет. Да, я тут недалеко... Проблемка маленькая возникла. Ты не мог бы зайти в «Ларчик»? Ну, ресторанчик маленький по пути. Да, я там. Объясню, конечно. Спасибо, жду.

В воздухе пахло жасмином и какими-то травами. Звучала тихая музыка. Сергей с Игорем сидели за низким столиком (с непривычки Сергей никак не мог устроиться) и маленькими глотками пили волшебно пахнущий зеленый чай из крошечных чашечек. Они напоминали яичные скорлупки, расписанные затейливыми рисунками.

Игорь искренне наслаждался процессом, даже глаза прикрыл от удовольствия. Сергей же, напротив, ерзал как на иголках. Конечно, он был благодарен за то, что Игорь вытащил его из неприятной ситуации и, ни слова не говоря, расплатился по счету.

Но сидеть в позе медитирующего Будды, когда есть дела, которые нужно как-то решать, – это уж слишком. Можно подумать, он сюда чаю попить пришел. Самое неприятное, что на его просьбу Игорь пока не ответил ни да, ни нет. Отказал бы уж, что ли, чем так томить... А еще друг называется.

Сергей чувствовал, как в душе медленно закипает раздражение. «Вот сейчас встану и уйду», – тоскливо думал он, но почему-то продолжал сидеть и ждать.

Наконец Игорь заговорил.

– Значит, так, – произнес он тихо, но веско, – денег я тебе дам. На полгода. Сейчас могу себе позволить.

– Спасибо, – обрадовался Сергей. – Я верну, точно верну! Вот хоть чуть-чуть перекручусь, и сразу...

– Подожди, ты не дослушал. Дам, но с одним условием. Вот визитка, – он протянул Сергею картонный прямоугольник, – пойдешь к этому человеку и пройдешь у него тренинг. Хотя нет, в твоем случае тренингом не обойдешься, тут коучинг нужен... Непременно. Ну что, согласен?

Сергей вертел в пальцах кусок картона. «Владимир Александрович Кузнецов, бизнес-тренер, консультант»... Имя ему было незнакомо. Сергей вообще не доверял людям, которые утверждают, что могут научить его зарабатывать больше денег, требуя за это плату вперед. И немаленькую плату, между прочим...

Книги из серии «стань успешным за 21 день» он когда-то пробовал читать, но бросал уже на третьей странице. Он искренне считал, что пишут их либо аферисты, либо неудачники. И вот теперь

пойти на какой-то там тренинг или коучинг? Ну дает Игорек! Он бы его еще в балетное училище отправил.

– Зачем? – осторожно спросил он. – Зачем тебе это надо? Ну, чтобы я туда пошел?

– Как тебе сказать, – безмятежно улыбнулся Игорь, – я привык заботиться о сохранности своих инвестиций и минимизации рисков. Профессия, знаешь ли, обязывает.

– Лучше машину в залог возьми, – мрачно сказал Сергей. – Если долг вернуть не смогу, она всяко дороже стоит, так что ты ничем не рискуешь.

– Зачем мне твоя машина? – пожал плечами Игорь. – Я же не ломбард. И не старуха-процентщица. Я хочу помочь тебе решить твою проблему.

Сергей хотел ответить, что помочь решить его проблему могут только деньги, а не какой-то болтун, который научился обманывать доверчивых людей, обещая им золотые горы, но промолчал. В конце концов Игорь – единственный, кто согласился одолжить ему так необходимую сейчас сумму. И упускать такой шанс никак нельзя.

– Хорошо. Я согласен, – ответил он.

– Обещаешь? – Игорь смотрел так внимательно и серьезно, что Сергей почему-то смутился и опустил глаза. Человека, который никогда не врет, обманывать было как-то стыдно. Ну ладно, хорошо, сходит он на этот дурацкий тренинг, если это в самом деле так важно. Может, там хоть девушки симпатичные будут. Не все же в клубах знакомиться.

Эта мысль немного ободрила его, настолько, что он сумел поднять голову и твердо сказать:

– Обещаю.

– Вот и славно, – обрадовался Игорь. – Знаешь, Владимир очень славный парень. В свое время он мне очень помог.

– Это как же? – любопытно спросил Сергей.

– Видишь ли, черные полосы в жизни бывают не только у тебя, – ответил Игорь. – Года три назад я сделал ну о-очень неудачные инвестиции. Мой инсайдерский источник шепнул, что акции Старо-Озерского обогатительного комбината должны в ближайшее время взлететь до небес. И я решил рискнуть, причем не только своими деньгами, но и клиентскими. А на комбинате как раз случилась смена

собственника, потом дополнительная эмиссия акций, суды... В общем, на вложенный рубль я мог получить двадцать копеек. Сам понимаешь, положение то еще. И если бы не Владимир Александрович, не знаю, как бы я из всего этого выбрался. И выбрался ли вообще.

На лицо Игоря словно легла тень, и Сергей понял, насколько нелегко ему пришлось в то время. Пожалуй, похуже, чем ему самому сейчас...

Помолчав недолго, Игорь заговорил снова:

– Представляешь, иногда сам не верю, что мне удалось не только убытки отработать, но и поднять бизнес на новую высоту. Раньше была так, фирмешка, а теперь – инвестиционная компания, все дела.

Он тряхнул головой, словно отгоняя воспоминания, и деловито добавил:

– Значит, завтра с утра и приступаем!

Глава 7

Первый шаг от края пропасти

На следующее утро Сергей проснулся, чувствуя себя совершенно больным и несчастным. Налицо все признаки похмелья: болит голова, сушняк во рту, перегаром несет... «Где это я так напился?» – попытался вспомнить он, но, как назло, события вчерашнего вечера тонули в мутном тумане.

Сергей встал с кровати, вышел на кухню и залпом осушил бутылку минералки. Стало как будто чуть полегче. Ободренный этим успехом, он прошел в ванную и долго плескал в лицо ледяной водой, потом встал под душ... Попеременно открывая до упора то холодную, то горячую воду, вскоре почувствовал, как проходит вялость, кровь быстрее бежит по жилам и даже мысли проясняются. Все-таки контрастный душ – это сила!

Вспомнив о том, что вчера вечером Игорь обещал одолжить ему денег, Сергей совсем прибодрился. Сейчас это очень кстати. А там, глядишь, удастся выкрутиться, снова наладить бизнес, и все вернется на круги своя.

Впредь он будет умнее, научится не доверять людям так безоглядно и девушек искать будет не в ночных клубах, а где-нибудь еще. В библиотеке, может? Ну ладно, по ходу разберемся... Главное, чтобы Игорь не забыл о своем обещании и не передумал. Но, с другой стороны, если человек большую часть своей жизни был патологически честным, не мог же он в один момент радикально измениться?

В общем, настроение было вполне бодрое и позитивное. Но что-то все же шло не так и портило общее впечатление, словно маленькая темная тучка на ясном небосклоне. Ах, ну да, конечно! Сергей вспомнил, что вчера обещал Игорю непременно обратиться к какому-то там бизнес-тренеру. Кузнецов, кажется, его фамилия... Ну, Игорек, удружил! Еще бы к психиатру отправил.

Условие казалось неприятным и даже унижительным. Ну в самом деле, с чего бы человеку, который бизнесом занимается уже не первый день и не первый год, отправляться к неизвестному болтуну, который сам себя назначил специалистом? И кстати, тратить время и деньги,

которые можно было бы употребить с гораздо большей пользой... Тем более сейчас, когда нужно думать не о самообразовании, а о том, как разгрести целый ворох проблем.

Сергей закрыл воду и уже совсем было собрался вылезать, как телефонный звонок заставил его поторопиться. Кое-как завернувшись в полотенце, он прошлепал в комнату, оставляя мокрые следы на полу. На экране телефона высветилось «Игорь».

– Алло!

– Привет, Серега! Как жизнь, как самочувствие?

– Ничего, спасибо, – пробормотал Сергей, пытаясь одновременно вытереться куцым полотенцем. – Ты извини, я в душе был... Стою мокрый, весь теку, – неуклюже пошутил он, прикидывая про себя, как бы половчее напомнить приятелю о его обещании.

Но напоминать не пришлось.

– Долго спишь, – наставительно сказал Игорь. – Слышал такую поговорку: кто рано встает, тому бог подает? Ладно, жду тебя через час возле «Аста-банка». Адрес записывай.

– Зачем? – глуповато спросил Сергей, одновременно пытаясь левой рукой дотянуться до ручки, лежащей на столе. Она, проклятая, все норовила укатиться, ускользнуть, как живая...

– Как зачем? – искренне удивился Игорь. – Кто у меня вчера займы просил? Или забыл уже? Я ж не Аль Капоне, деньги в чемоданах не ношу.

– Да, хорошо, буду как штык!

Сергей мигом повеселел. Он, наконец, сумел подхватить упрямую ручку и, прижимая телефонную трубку плечом, принялся прилежно записывать адрес на полях газеты с телепрограммой.

* * *

В банк он, конечно, опоздал. Как ни старайся, как ни торопись, московские пробки делают само время понятием относительным и не подлежащим исчислению в часах и минутах. Еще повезло, что всего на двадцать минут, могло быть и хуже... Когда Сергей остановил свою машину возле неприметного серого здания недалеко от метро

«Новослободская», Игорь уже стоял у входа, нетерпеливо поглядывая на часы.

– Извини, тут такое дело... Все третье транспортное встало, – начал оправдываться Сергей.

– Ладно, – Игорь посмотрел на него с жалостью, будто хотел сказать: «Что ж с тебя, разгильдяя, взять-то!», но промолчал и только махнул рукой, – пойдём, нас уже ждут.

* * *

Через час Сергей вышел из банка. Бóльшая часть денег, что одолжил ему Игорь, легла на его счет, создавая приятную денежную подушку, но кое-что он решил обналичить. Пачки денег в портфеле почему-то заставляли его нервничать и беспокойно оглядываться по сторонам. Мало ли что, время беспокойное, сплошной криминал вокруг. Хотелось поскорее доехать до офиса и положить деньги в сейф. Нужно ведь хотя бы зарплату работникам выплатить.

– Игорь, спасибо тебе! Выручил, так выручил... Никогда не забуду.

Правда, к его радости примешивался и легкий неприятный осадок – одолженная сумма оказалась ненамного, но все же меньше обещанной. На вопрос Игорь лишь пожал плечами:

– Извини, ты обещал быть ровно в двенадцать.

Это было обидно, но пришлось стерпеть. Сам виноват, конечно... Сергей быстрым шагом направился к машине. Рассеянно подумал, что хорошо бы пристегнуть портфель наручником к запястью, как в американских фильмах. Но Игорь неожиданно остановил его:

– Погоди, чуть не забыл... Владимир Александрович ждет тебя сегодня в шесть часов. Я ему уже звонил, предупредил, что ты приедешь.

За стеклами очков в тонкой модной оправе его глаза были такими чистыми и безмятежными... Но Сергей чуть не споткнулся на ходу. Вот ведь, черт возьми, совсем забыл! В придачу к помощи идет потеря времени и бессмысленное унижение. Вспомнилось некстати, как бабушка рассказывала про торговлю «с нагрузкой» в советские времена. Хочешь приобрести дефицитный товар – покупай вместе с

ним что-нибудь ненужное. Например, на восемь метров батиста – гроб в нагрузку...

– Ладно, приеду, – буркнул он. Ничего не поделаешь, придется потерпеть.

– Ага, хорошо, – так же безмятежно отозвался Игорь. – Адрес на визитке, в шесть часов, не забудь.

До офиса Сергей доехал как раз к обеду. Он сразу прошел к себе в кабинет, спрятал деньги в сейф и сел за стол, чтобы немного собраться с мыслями.

Немногочисленные сотрудники встретили его настороженно. Видно было, что на работу они ходят больше по привычке и заняты кто чем. Одни еще пытаются что-то делать по старой памяти, другие часами сидят в «Одноклассниках», гоняют чаи, раскладывают пасьянсы на компьютере. Или, чтобы не терять времени даром, рассылают свои резюме в другие компании. Что ж, надо пользоваться, пока Интернет халявный.

В другое время Сергей считал бы такое поведение почти предательством, но сейчас почему-то не мог никого осуждать. В конце концов, в том, что фирма оказалась на грани краха, есть большая доля его собственной вины. Хотя бы потому, что руководитель отвечает за все. И за всех, кто работает с ним и чье благополучие зависит от успешного развития компании. Как говорится, мы в ответе за тех, кого приручили.

И потому он должен сделать все возможное, чтобы спасти свой бизнес. Даже если ради этого придется проходить какие-то дурацкие тренинги, петь, плясать, стоять на голове...

Остаток дня Сергей провел, роясь в Интернете. Он хотел узнать как можно больше о человеке по имени Владимир Александрович Кузнецов. Оказалось, что в своей области он довольно известный специалист. По крайней мере сайт раскрученный и посещаемый, на тренинги и семинары запись вперед на два-три месяца...

И куча отзывов: от спокойных, взвешенных до восторженных, вроде «Владимир Александрович, вы маг и волшебник!» График плотный, непонятно, как один человек все успевает, да еще и книги пишет – целая библиотека на «Озоне».

«Так что мне, можно сказать, еще повезло! – подумал Сергей с горькой усмешкой. – Вон какой товарищ активный, не пробиться к

нему... С одной стороны, отзывы может кто угодно написать, хоть сам себе строчи. Но что если действительно поможет? Как говорится, поживем – увидим, доживем – узнаем, выживем – учтем».

Утешив себя этой житейской мудростью, Сергей посмотрел на часы и понял, что пора ехать на встречу с магом и волшебником Кузнецовым В. А. Опаздывать, да еще в первый раз, было бы совсем неприлично.

Глава 8

Секрет подковы, или Формула успеха

Без пятнадцати шесть Сергей стоял возле пятиэтажной сталинки неподалеку от Ленинского проспекта. Несмотря на близость оживленной трассы, здесь было удивительно тихо и уютно – зелень, скверик напротив, старушки на скамеечках сидят, мамы с колясками гуляют.

В здании, скорее всего, раньше размещалось одно из бесчисленных НИИ, а сейчас – офисный центр, современный Ноев ковчег: тут тебе и турагентство, и нотариус, и контора по установке пластиковых окон. Сергей даже растерялся немного.

Найти в этом муравейнике консалтинговую компанию «Эдвенчер-плюс» будет, наверное, непросто. Почти как иголку в стоге сена.

Охранник на входе, услышав название фирмы, изобразил на лице такое умственное усилие, что куда там Эйнштейну с Архимедом вместе взятым.

– Плюс – чего? – не понял он.

– Ну вот же, – начиная терять терпение, Сергей сунул ему под нос визитную карточку тренера.

– А-а, к Владимир Санычу! – просветлел лицом бдительный страж. – Ну так бы сразу и говорили. К нему тут многие ходят... Четвертый этаж и налево.

Оказавшись наконец возле двери с табличкой «Эдвенчер Плюс», Сергей помедлил недолго, зачем-то поправил галстук. И, постучав, вошел внутрь.

Он оказался в просторной и светлой аудитории, больше всего похожей на учебный класс для младших школьников где-нибудь в Америке. На доске разноцветными фломастерами нарисованы какие-то схемы, все стены обклеены фотографиями, стулья расставлены полукругом. Атмосфера, с одной стороны, рабочая, а с другой – вполне непринужденная, творческая.

За столом, просматривая какие-то бумаги, сидел молодой мужчина в темном пиджаке – на вид ровесник Сергея или чуть старше. На фотографии на сайте он выглядел как-то посолиднее... Даже обидно

немного стало, что учить его уму-разуму будет человек, близкий по возрасту. Ну да ладно, что ж теперь.

– Добрый день! Я Сергей Терехов, Игорь вам сегодня звонил.

– Да-да, конечно, проходите, присаживайтесь.

Кузнецов посмотрел на часы, удовлетворенно хмыкнул и отодвинул в сторону свои бумаги.

– Игорь говорил о вас. Кстати, как у него дела?

– Насколько я знаю, неплохо, – осторожно ответил Сергей. Игорь-то как раз в полном порядке. Те деньги, что он так легко согласился дать ему займы, вряд ли у него последние... Вот кому везет, так везет.

– Да, – чуть улыбнулся Кузнецов, – я так и думал. Человеку целеустремленному и трудолюбивому достаточно лишь показать верное направление.

Он замолчал ненадолго, будто вспоминая что-то, но, словно спохватившись, произнес уже другим, деловым тоном:

– Ну что ж, рассказывайте, что у вас происходит.

Сергей набрал в грудь побольше воздуха и начал излагать ситуацию. Он старался рассказывать как можно подробнее, не упуская ни одной детали. Каким-то шестым чувством Сергей понимал, что сейчас может быть важно все.

Говорил он довольно долго. Замолчав, стал ждать, что скажет собеседник. Но Кузнецов ответил не сразу: он словно решал в уме сложную математическую задачу, и лицо у него было очень серьезное и озабоченное. Эти минуты показались Сергею долгими, очень долгими...

Наконец, словно придя к какому-то решению, Кузнецов заговорил:

– Сергей, скажу откровенно, ситуация в вашей компании весьма плачевна. Но, – Владимир Александрович на мгновение замолчал, – не безнадежна.

– Значит, вы сможете мне помочь? – спросил Сергей, стараясь, чтобы голос не выдал волнения.

– Это в первую очередь зависит от вас.

– Ну да, я понимаю, деньги... Конечно, я заплачу!

Кузнецов покачал головой.

– Не только в этом дело. Разумеется, мои услуги не бесплатны, и, если мы с вами обо всем договоримся, они обойдутся вам...

Он задумался на мгновение, потом написал что-то на листке из блокнота и пододвинул к Сергею. Увидев сумму, он охнул, но согласно кивнул. Ладно, семь бед – один ответ!

– И за эти деньги вы скажете мне, что делать? – спросил он.

– Да, я знаю, что делать, чтобы удержать бизнес на плаву, и даже более того – поднять его на новый уровень. Только вам для этого нужно будет очень активно работать. Придется выполнять огромное количество непривычных, а зачастую и некомфортных для вас заданий. Готовы к этому?

– Вы же знаете, мне нечего терять, я уже на все готов, – пожал плечами Сергей. Он не совсем понимал, для чего нужны эти долгие прелюдии. Если уж человек пришел за помощью, значит очень надо.

– Что ж, тогда у нас есть шанс, – невозмутимо продолжал Кузнецов. Но у меня условие – полное и безоговорочное выполнение всех моих указаний. Вы должны делать все, что я скажу. Причем быстро. На плавное развитие у нас времени нет. Нужны быстрые результаты. Добиться их можно только оперативным внедрением массы новых технологий в текущую систему бизнеса. Фактически вам придется перевернуть вверх дном всю компанию и заставить ее работать иначе. Итак, согласны ли вы делать все, что я от вас потребую, причем быстро и без сомнений?

– Звучит, конечно, немного устрашающе, но я вам доверяю. Хуже точно некуда, а отзывы ваших учеников я читал, результаты впечатляют. Может, и у меня еще не конец? – с надеждой вздохнул Сергей, понимая, что зачем-то оттягивает окончательный ответ.

Однако с Кузнецовым этот фокус не прошел.

– Так каков ваш ответ?

– Да, я согласен.

– Хорошо, принято. Тогда начинаем.

– Что, прямо сейчас? – Сергей даже немного опешил от такой неожиданности. Он надеялся пару деньков отдохнуть и хоть чуть-чуть прийти в себя перед тяжелой работой.

Похоже, у Кузнецова на этот счет было иное мнение:

– У вас есть более важные дела, чем спасение идущего ко дну корабля?

– Нет, конечно, нет.

– Вот и славно. Доставайте блокнот, приступим к первому заданию.

1. Замер ключевых показателей

– Самый первый шаг, который нам необходимо сделать, – это начать замер ключевых показателей в вашем бизнесе. Начнем с пяти самых главных индикаторов, которые характеризуют разные этапы системы продаж.

– Разные этапы? Владимир Александрович, поясните подробнее, пожалуйста.

– Сергей, в подавляющем большинстве бизнесов продажи представляют собой настоящий черный ящик, – терпеливо объяснил Кузнецов, – и ваш не исключение. Представление о связи между тем, что делается, и прибылью, которую реально приносят совершенные действия, у владельца бизнеса есть в лучшем случае только на интуитивном уровне. А зачастую и того нет.

– Согласен, – нехотя признал Сергей. – Я как-то не задумывался раньше, что мне необходимы дополнительные показатели. Доходы посчитал, расходы в совокупности тоже. Разница – прибыль. Думал, достаточно.

– Многие так считают, – кивнул Владимир Александрович, – но это ошибка, поскольку прибыль – лишь следствие вашей деятельности, результат ряда различных шагов, которые предпринимает компания, привлекая и обслуживая клиентов. Если мы смотрим только на результат, то пока все хорошо, прибыль большая. Обычно это владельца вполне устраивает. А вот как только начинаются проблемы и результат становится неудовлетворительным, возникает вопрос: что не так? Но как мы можем понять, в чем конкретно проблема? Ведь мы видим лишь показатели конечного результата.

Вид у Сергея, наверное, был несколько ошарашенный. Бизнесом он занимался не первый день, но еще никогда так не думал. Заметив его растерянность, Кузнецов чуть улыбнулся и решил пояснить на примере:

– Представьте себе, что спортсмен готовится к олимпиаде и тренер замеряет лишь один его показатель – место, которое он занимает на соревнованиях. Оно и есть тот самый конечный результат, которым в нашем случае является прибыль. Как считаете, добьется ли такой спортсмен успеха?

– Конечно, нет, – Сергей, кажется, начал понимать ход мыслей Кузнецова. – Поскольку тренер не видит, над какими конкретно характеристиками спортсмена надо работать в большей степени, что развивать в первую очередь, есть ли прогресс в росте мышц и выносливости... Я, например, в зале занимаюсь, постоянно записываю свои результаты – вес, число подходов и повторов.

– Хорошее сравнение, Сергей, – одобрительно кивнул Кузнецов. – Скажите, когда вы начали вести журнал тренировок и записывать свои результаты, что произошло?

Сергей задумался, припоминая.

– Они начали расти! Удивительно, конечно, но факт... Это, кстати, стало для меня приятным сюрпризом. Вроде бы все то же самое делал, так же на тренировках работал, а вес все больше и больше стал брать.

– Верно. В спорте этот эффект известен очень хорошо: замер результатов увеличивает эти самые результаты. Однако мало кто знает, что то же самое работает и в бизнесе.

– То есть вы хотите сказать, что есть такие численные индикаторы, которые отражают текущее развитие компании? И, измеряя их, я могу уже этим улучшить положение дел?

В голосе Сергея звучало сомнение, но Кузнецов оставался невозмутимым.

– Именно так, – подтвердил он.

– Ну, даже не знаю... – протянул Сергей, но, вспомнив, что обещал доверять консультанту, попросил: – Расскажите, пожалуйста, о них подробнее.

– На самом деле таких показателей довольно много, – охотно отозвался Кузнецов. Он взял лист бумаги и нарисовал пять одинаковых, почти правильных кругов. Чувствуется все-таки долгая практика!

– Показателей много, – повторил он, – но начнем мы с пяти самых главных, которые отражают всю систему продаж в вашем бизнесе. Более того, все эти показатели описывает единая формула.

– Ого! Целая формула с пятью неизвестными... Я как-то был уверен, что бизнес очень далек от высшей математики, – заметил Сергей. Многие его коллеги по бизнесу и арифметику-то освоили только с калькулятором.

– И да и нет. Без понимания этой формулы и ее связи с текущей работой бизнеса все остальное теряет смысл. Руководитель компании действует практически вслепую. Впрочем, хватит предисловий, сейчас вы сами все поймете.

Вскоре на листке появилась загадочная формула:

$$\text{Прибыль} = M \times \text{Объем продаж} = M \times (\text{Leads} \times C_v \times \$ \times \#)^{[1]}$$

– Мне кажется, мой бизнес намного проще: купил дешево, продал подороже, вот и все, – Сергею было немного неловко. Он чувствовал себя просто мальчишкой, учеником, который не знает даже самых азов, хотя до встречи с Владимиром Александровичем считал себя довольно опытным бизнесменом, повидавшим многое и многих.

– Не расстраивайтесь. Большинство бизнесменов думает точно так же. Да и формула не столь сложна. Сейчас поясню.

И снова ручка скользит по бумаге... В первый из шариков Кузнецов вписал большую букву М.

– Прибыль, которую мы получаем от продажи каких-либо товаров или услуг, – это объем продаж, умноженный на вашу маржу (в формуле я обозначил ее большой буквой М). Согласны?

– Ну, это понятно. Разумеется, если не учитывать косвенные расходы на офис, сотрудников и так далее.

– Эта формула отражает именно состояние системы продаж, расходы в данном случае нас не интересуют, за исключением себестоимости товара или услуги. Но они уже заложены в марже, – объяснил консультант. – Идем дальше. Что такое объем продаж? Сергей, ответьте мне сами. У вас уже есть подсказка в виде этой формулы, вы должны догадаться.

Сергей с сомнением посмотрел на загадочные буквы и символы формулы. Слишком уж много их было.

– Если бы не количество коэффициентов, я бы сказал, что объем продаж – это число клиентов, умноженное на средний чек с одного клиента. Но это всего лишь две составляющие. У вас же их четыре...

– Верно мыслите, – Кузнецов поощрительно улыбнулся, вписывая символ в следующий кружочек. – Так все и есть, просто давайте

копнем чуть глубже. Возьмем ваш розничный магазин при складе. Откуда берутся клиенты, которые покупают в нем товар?

– Они заходят с улицы, либо проходя мимо, либо целенаправленно приезжая к нам за чем-то конкретным.

– Хорошо, а все ли из тех, кто заходит в магазин или в ваш интернет-магазин, становятся покупателями?

– Разумеется, нет. Многие посмотрят да так и уйдут, ничего не купив. Особенно посетители сайта, – Сергея удивил этот вопрос, поскольку ответ казался очевидным.

– Отлично. Как вам кажется, какой процент из тех, кто заходит к вам в магазин либо на сайт, совершает покупку?

Сергей задумался.

– В магазине – около половины. В основном если зашли, то уж хотя бы что-то да купят. На сайте – процента два-три.

– Вы почти разгадали формулу, посмотрите на нее еще раз повнимательнее.

Сергей вновь уперся взглядом в уже порядком надоевшие символы. Через пару секунд все стало очевидным.

– Ну конечно! Leads – это, по всей видимости, число посетителей, а Cv – процент тех, кто из посетителей превратился в покупателей. S перечеркнутая – скорее всего, количество денег, которые оставил средний покупатель на кассе. Вот только с «решеткой» пока никак не сообразу.

– Сергей, у вас покупатели в среднем сколько раз в квартал совершают покупки?

– Так «решетка» – это количество покупок за период? – Сергей поймал себя на том, что радуется, как школьник, которому удалось решить сложную задачу.

– Поздравляю, загадка разгадана. Вы все верно поняли. Leads – это количество потенциальных клиентов, посетителей магазина или сайта. Если же мы говорим про оптовые продажи, то это...

– Количество «холодных» звонков, сделанных менеджерами?

– Именно. Cv – конверсия, то есть доля клиентов, из потенциальных превратившихся в реальных. S с чертой – средний чек с одной продажи, «решетка» – среднее количество транзакций за период, – Кузнецов быстро вписывал символы в соответствующие кружочки. – Собирая все эти показатели, и получаем единую формулу:

$$\text{Прибыль} = M \times \text{Объем продаж} = M \times (\text{Leads} \times C_v \times \$ \times \#)$$

– Сильно! – теперь Сергей смотрел на загадочные символы совсем другими глазами. Так, наверное, смотрит археолог на расшифрованные иероглифы: только что были непонятные картинки, а теперь вдруг стали живыми и говорящими.

– Пока нет. Сильно будет, когда вы начнете ежедневно отслеживать каждый из этих показателей. Именно это и будет моим первым заданием для вас. Начиная с этого дня вы обязаны каждый день замерять эти пять ключевых индикаторов по каждому из каналов своих продаж – опт, розница, Интернет. Начинаем делать замеры.

– Что ж, понял, сегодня же займусь.

Сергей думал, что на этом сегодняшнее занятие закончится. Но ошибался. Кузнецов положил перед собой чистый лист бумаги.

– Будем считать, что с этим мы разобрались. У вас еще будет время попрактиковаться. Итак, следующим номером нашей программы станет...

2. Технология upsell

Новое непонятное слово Кузнецов произнес так, будто действительно объявлял номер в цирке. Только барабанной дробы не хватало.

– К сожалению, времени у нас крайне мало, да и ситуация критическая, поэтому первым делом возьмемся за то, что принесет быстрые деньги. А быстрые деньги находятся у текущих клиентов. Возвращаясь к нашей формуле, это повышение среднего чека, то есть количества денег, которые приносят уже существующие клиенты за средний заказ. Разумеется, параллельно мы будем работать и над привлечением leads.

– Владимир Александрович, но ведь любые усовершенствования нашей работы, скорее всего, потребуют денежных вложений, а этого мы себе, к сожалению, сейчас позволить не можем, – с тоской заметил Сергей.

– Это не так. На самом деле есть масса способов поднять продажи практически без бюджета. Причем многие достаточно просты и внедрить их можно быстро. Один из них вам и потребуется реализовать за ближайшую неделю.

– Что ж, очень хотелось бы узнать, в чем он состоит, – Сергей старался говорить спокойно, но в голосе его явственно звучали нотки нетерпения, а в глазах уже загорелся азарт.

– Сейчас расскажу, – улыбнулся Кузнецов, – только чайку попью. Присоединитесь?

Сергей кивнул. В горле действительно пересохло... Владимир Александрович как будто нарочно долго наливал чай, ждал, пока он остынет, и протянул Сергею чашку с таким торжественным видом, будто предлагал попробовать столетнее французское вино. На вкус же напиток больше напоминал свежесваренное сено.

Сергей сделал глоток и отставил чашку в сторону, а Кузнецов, похоже, наслаждался процессом и пил не спеша, со вкусом, смакуя каждый глоток. «Да он, похоже, издевается надо мной! – думал Сергей, безуспешно пытаясь ничем не выдать своего нетерпения. – Ну сколько можно?»

Наконец чаепитие закончилось, и Кузнецов сразу стал серьезным и деловым.

– Ну что ж, продолжим. Итак, смотрите...

На листе бумаги он нарисовал два круга: большой и поменьше.

– Один из наиболее быстрых способов получить дополнительные продажи – это система upsell (или допродажа). В чем ее суть?

Сергей промычал нечто неопределенное. Это слово он слышал впервые.

– Продать что-то «в довесок» человеку, только что совершившему покупку, на порядок проще, чем новому клиенту. Конечно же, этим надо пользоваться.

– Звучит логично. Но как именно?

– Начните предлагать клиентам вместе с основной покупкой что-то еще из своих продуктов. Идеально – делать это с дополнительной скидкой или бонусами. Естественно, покупать будут не все, но найдутся многие. Для примера возьмем «Макдоналдс». Приходилось там бывать?

– Кто же не бывал в «Макдоналдсе», – улыбнулся Сергей. У него с этим заведением были связаны самые теплые воспоминания. Он частенько бегал туда еще студентом, назначал девушкам свидания. И будущей жене Маринке признался в любви за молочным коктейлем, когда им обоим едва исполнилось по двадцать...

Время прошло, будущая жена стала бывшей, но разве забудешь молодость? А если уж быть честным до конца, то даже сейчас он, взрослый, серьезный и вполне обеспеченный человек иногда заходит в «Макдоналдс» по старой памяти, если надо быстро перекусить.

– Тогда вы помните, что при покупке напитка вам к нему обязательно предложат пирожок, картошку или что-то еще. Сергей, как вы думаете, кассиры в «Маке» делают это из глубокой симпатии лично к вам?

– Что-то сомневаюсь, – усмехнулся Сергей. – Откровенно говоря, мне кажется, что все, кто там работает, на самом деле ненавидят своих клиентов.

Еще бы, попробуй постоять целый день, выкрикивая «свободная касса!» и работая как заведенный автомат... Иногда Сергей даже испытывал что-то вроде жалости к парням и девушкам, вынужденным носить дурацкие клетчатые рубашки и красный козырек с буквой М на голове.

– Не обязательно ненавидят, но вот предложение картошки – это четко выстроенная система upsell. В «Макдоналдсе» знают, что определенная часть людей среагирует на это предложение и купит что-то дополнительно.

– Очень неплохо, – согласился Сергей, – я сам так несколько раз брал у них пирожок к кофе. Если бы не предложили, сам даже не вспомнил бы.

– Верно, – подтвердил его наставник. – Возможен и более простой вариант, когда официант в кафе, после того как вы сделали заказ, спрашивает: «Что-нибудь еще?» А еще лучше – предлагает какие-то конкретные блюда из тех, что вы обошли вниманием (например, десерт). Возьмем другую область: если вы покупаете книгу в книжном интернет-магазине, вам тут же предлагают приобрести ее вместе с какой-то другой, получив определенную скидку.

– Правильно я понимаю, что с любым заказом мы должны предлагать клиенту заодно купить что-то еще из нашего ассортимента?

– Именно так. Если клиенту, сделавшему заказ, предложить хорошо дополняющий основную покупку продукт за 30–50 % от стоимости заказа, в среднем 20–25 % клиентов его с удовольствием купят.

– Здорово.

И как я сам раньше до этого не додумался? То есть иногда, конечно, наши продавцы предлагали что-то дополнительное клиенту, но это случалось от случая к случаю, это не было системой.

– Это и будет вашим вторым заданием на ближайшие дни. Вам необходимо определить, что и с чем вы будете сочетать. Какие upsell-предложения делать вашим клиентам. Разумеется, для продавцов и менеджеров необходимо прописать четкие инструкции и скрипты, как они будут это делать, – Кузнецов серьезно посмотрел на Сергея и добавил: – Я понимаю, работа на ближайшее время вам предстоит очень серьезная, но и ситуация у вас непростая. Готовы действовать?

– А куда же мне деваться, буду делать, – со вздохом согласился Сергей. – Кстати, а как мне определить, что именно предлагать клиентам «в довесок»?

– А вот на этот вопрос я жду ответ от вас к нашей следующей встрече, – ошарашил подопечного Владимир Александрович.

– От меня?

– Не ждете же вы, что я буду давать вам все готовое на блюдечке с голубой каемочкой? Учитесь мыслить сами.

– Ну что же, Владимир Александрович, на сегодня это все? – с надеждой спросил Сергей, поскольку голова уже начинала «закипать» от кучи новой информации и активной умственной работы.

– Не совсем, – Кузнецов не позволил расслабиться, – у нас остается еще один крайне важный вопрос, на который нам предстоит дать ответ...

3. Почему отдел продаж – самое слабое звено?

– Скажем прямо, отдел продаж у вас даже до того, как его у вас совсем увели, представлял собой печальное зрелище.

– Ну не настолько уж печальное, – Сергею почему-то вдруг стало обидно за отдел продаж, несмотря на предательство сотрудников. – Они стабильно делали продажи.

– В самом деле? И много ли они привлекли новых клиентов? Или в основном жили за счет наработанной давным-давно базы?

Вопрос застал Сергея врасплох, но пришлось признать, что Владимир Александрович опять оказался прав.

– Ладно, основные заказы действительно шли от постоянных клиентов, но ведь это тоже деньги и они их честно приносили, –

Сергей все еще пытался защитить свой бизнес. Было обидно, что указывают на явные недочеты...

Но консультант лишь иронически улыбнулся:

– Сергей, много ли надо проделать работы, чтобы получить заказ от вашего постоянного клиента?

– Надо позвонить ему, выставить счет и... – больше почему-то ничего не приходило в голову.

– Правильно! И все, больше тут никакой работы нет. Действительно ли для выставления счетов и сбора денег нужен профессиональный продавец? – осведомился Кузнецов.

– Уже не уверен, – признался Сергей.

– Но чем же тогда должен заниматься продажник? – Владимир Александрович как будто подталкивал Сергея к правильному ответу, как учитель отстающего ученика у доски.

– Продавать новым клиентам!

– Вот именно. Продавать новым клиентам. Много ли новых клиентов находили ваши старые сейлзы?

– Откровенно говоря, нет.

– На самом деле проблем в вашем отделе продаж было на порядок больше. И раз уж так получилось, что старый отдел перестал существовать, новый будем создавать уже совсем иначе.

– Предлагаете начать новую жизнь? – сравнение показалось Сергею уж очень удачным.

– Что-то вроде того. Но решения я вам не дам. По крайней мере сейчас. Ваша задача – к нашей следующей встрече продумать все проблемы, которые были в старой модели отдела продаж. А также варианты того, как эту ситуацию исправить.

– То есть здесь тоже без халявы? – Сергей тяжело вздохнул.

– Вот, уже улавливаете суть. Сергей, у меня нет цели вас мучить. Но без этих заданий бизнес ваш не спасти. Поймите, чтобы вытянуть ситуацию, вам необходимо стать другим человеком. С совершенно иным подходом к бизнесу, маркетингу, продажам, управлению персоналом. Ваши старые навыки и знания загнали вас в нынешнюю ситуацию. Чтобы ее исправить, нужно начать мыслить по-другому. Этого мы с вами и будем добиваться.

Сергей хотел напомнить, что в нынешнюю ситуацию его загнали отнюдь не нерадивые продажники, а предательство компаньона, но

вслух сказал совершенно другое:

– Спасибо, Владимир Александрович. Хотя, честно говоря, порой кажется, что мне просто не хватает удачи. Сильно так не хватает. Подкову что ли купить и в офисе над дверью прибить? – попробовал пошутить Сергей.

– По поводу удачи у меня есть для вас отличная формула. Записываете?

– Снова формула? А вы любите математику. Что ж, я готов, – Сергей демонстративно развернул блокнот.

– Отлично. Пишите: чтобы подкова приносила удачу, нужно пахать как лошадь. В этом и весь секрет. Так что готовьтесь, начинаем.

Домашнее задание

Дорогой читатель!

В конце каждой главы Кузнецов будет давать Сергею задания. Выполняйте их применительно к своему бизнесу, и тогда польза от этой книги будет для вас максимальной.

Пройдите весь путь вместе с нашим героем, и мы гарантируем: к концу книги вы значительно усилите свой бизнес. А заодно сможете сравнить свои достижения с успехами Сергея. Возможно, вам даже удастся его превзойти.

Итак, первое домашнее задание от Кузнецова:

1. Замерьте ключевые показатели.
2. Выберите подходящие товары или услуги для внедрения технологии upsell.
3. Найдите слабые звенья своего отдела продаж.

Глава 9

Общий сбор

Ночью Сергей почти не спал. Нервное возбуждение не давало расслабиться и закрыть глаза. В ближайшее время предстояло сделать так много! С одной стороны, это пугало, а с другой – вдохновляло и заставляло действовать, бороться, идти вперед.

Сергей снова и снова прокручивал в памяти свой разговор с Кузнецовым. Положим, с замером ключевых показателей более или менее понятно. С технологией upsell тоже, хотя и предстоит еще поработать над тем, какие позиции лучше сочетаются друг с другом. А вот с отделом продаж – засада. Придется, конечно, искать новых менеджеров, но как реорганизовать работу в принципе? Тут были одни знаки вопроса, и ничего нового в голову упорно не приходило.

Страшно подумать, как много из того, что он делал, было неправильно и нерационально! И теперь ему предстоит исправить ошибки многих лет в рекордно короткие сроки. Совсем как в институте, когда, после целого семестра приятного безделья, перед экзаменом предстоит усвоить так много всего. Приходится зубрить ночами и совершать прочие героические поступки вместо того, чтобы просто работать день за днем.

Сергей не мог дождаться, когда же, наконец, наступит утро. Он успел набросать грандиозный план переустройства своей фирмы, и хотелось как можно скорее начать проводить его в жизнь.

Но сначала придется сделать еще кое-что важное.

* * *

В офис он не вошел – ворвался вихрем. Сотрудники встречали его недоуменными взглядами, мол, что это с шефом стряслось? Но Сергей не обращал внимания. Он-то знал, что с сегодняшнего дня все они будут жить и работать по-новому, а они еще нет!

Занятый этими мыслями, Сергей не заметил, как в кабинет вошла Лена из бухгалтерии. В последние дни почему-то получилось так, что

она стала выполнять функции его секретарши. В смысле презентабельной внешности до Наташи ей, конечно, было далеко, но в искренней заботе было что-то по-настоящему трогательное...

– Сергей Александрович, можно? Вам ничего не надо? Может, чаю принести?

– Нет, Леночка, спасибо. Лучше вот что... Соберите мне наших сотрудников через пятнадцать минут в переговорной. Всех: и складских, и офисных, и водителей... Ну, кто остался, конечно, – Сергей невесело усмехнулся. – Ряды наши, как известно, сильно поредели в последнее время...

Леночка удивленно уставилась на него. Сергей помолчал и добавил уже серьезно:

– Скажите, это важно.

* * *

Через пятнадцать минут Сергей стоял в переговорной и чувствовал себя крайне неудобно. Все взгляды обращены на него, все ждут, что он скажет... И надеются на то, что он каким-то чудесным образом сумеет разрешить ситуацию. А чудес, как известно, не бывает. И сейчас ему предстоит сообщить об этом людям, которые работали с ним бок о бок.

Сергей заговорил нарочито бодро:

– Ну что, все на месте? – он зачем-то посмотрел на часы. – Тогда, как говорится, начнем, пожалуй!

Обвел взглядом лица собравшихся – внимательные, напряженные, застывшие в ожидании, – и почему-то собственный наигранный оптимизм показался ему совершенно неуместным. «Ну кого я пытаюсь обмануть? – промелькнуло в голове. – Себя, наверное».

Сергей остановился на мгновение и продолжал уже другим тоном – серьезно, будто взвешивая каждое слово:

– Значит, так. Как вам всем известно, положение у нас крайне непростое. Есть хорошая новость: за этот месяц зарплата всем будет выплачена. Больше ничего я вам гарантировать не могу. Кто хочет, пишите заявление по собственному желанию прямо сегодня.

– Так по трудовому кодексу положено за месяц предупреждать! – подал голос Саша Славушкин из отдела продаж. Он-то уже успел разослать свои резюме всем, кому только можно. – И оклад выплатить за три месяца!

– Можешь на меня в суд подать, – устало сказал Сергей. – Если что, при банкротстве предприятия как ценный работник будешь первым в очереди кредиторов. Получишь дырку от бублика. Устраивает?

– Подождите, подождите, Сергей Александрович, – Лена вся подалась вперед, и голос ее срывался от волнения. – Вы сказали: кто хочет, увольняйтесь... А кто не хочет?

– А для тех, кто не хочет, у меня будет свой, особый разговор, – ответил Сергей. – В общем, так. Всем – тайм-аут до вечера. Понимаю, что такие решения сгоряча принимать не нужно. Кто захочет уйти – не держу. Кто останется – будем работать, но уже по-другому, не так, как раньше.

Сергей вздохнул. Вот сказал, и будто камень с души свалился. Закончить он все же решил на оптимистической ноте, насколько позволяла ситуация, разумеется:

– В общем, так или иначе, с сегодняшнего дня начинаем новую жизнь.

* * *

К вечеру заявления принесли только трое – юридически грамотный Славушкин, водитель Витя и Таня, работавшая в шоу-руме консультантом по продукции. Не такой уж плохой результат – Сергей опасался, что желающих уволиться будет гораздо больше.

Остальные твердо заявили о своем желании остаться. Совершенно неожиданно в команде даже пополнение случилось. Алексей Стахов, один из самых перспективных менеджеров отдела продаж, вернулся из отпуска. И сразу, прямо из аэропорта, приехал на работу. А тут такое!.. Сергей был уверен, что он вместе с другими ушел в новую компанию к Вадиму, и его возвращение стало приятным сюрпризом.

К концу рабочего дня зарплата всем была выдана, оргвопросы улажены, а в кабинете у Сергея собрался стихийный «совет в Филях».

Сначала Алексей пришел спросить, что, собственно, происходит, потом заглянул Михалыч... Вскоре почему-то получилось так, что все азартно принялись обсуждать грядущие нововведения в компании, позабыв о времени.

За окнами давно стемнело, и остальные сотрудники разошлись по домам, но небольшая команда единомышленников, которую Сергей про себя окрестил «своим штабом», все никак не могла прийти к консенсусу. В общем и целом все были согласны с необходимостью нововведений, но конкретная реализация каждого пункта вызывала бурную дискуссию.

* * *

– Ну что же, давайте по порядку, – Сергей положил перед собой листок с записями. – Значит, первое – это отслеживать показатели.

– Что-то формула больно непростая, – Михалыч чуть прищурился, – в мое время все как-то проще было...

– Не бойсь, – утешил Алексей, – в твоё время ещё на счетах считали! А теперь заведем формулу в компьютер, и будет порядок. Главное, чтобы менеджеры вовремя данные вносили. Я распоряжусь. Оригинальная, кстати, формула... Очень интересная, я бы сказал.

– Ну, может и так, – согласился Михалыч, все ещё с некоторой опаской поглядывая на каракули Сергея. – Учет – это, конечно, правильно... Только все равно что-то уж очень сильно запутано.

– Ну ладно, с этим разобрались, – бодро резюмировал Сергей. – Следующим номером нашей программы идет система upsell.

– А это еще что за зверь? – спросил Михалыч. Алексей промолчал, но по озадаченному лицу было видно, что и он это слово слышит впервые.

Сергей набрал побольше воздуха в легкие и принялся объяснять, благо память о вчерашней встрече с Кузнецовым была еще свежа. С удивлением он заметил, что даже говорит с его интонациями...

Когда босс закончил, Алексей с Михалычем несколько секунд сидели молча, будто переваривая услышанное, а потом заговорили враз, перебивая друг друга:

– Ладно, что такое upsell, я более или менее понял, но как нам выбрать, что с чем предлагать? – горячился Алексей. – У нас же огромный ассортимент, сотни позиций. Что, просто наугад скажем: вы у нас чаек взяли, не хотите ли до кучи крем для лица?

– Ладно, Леша, не кипятись! Придумаем что-нибудь. Раз Кузнецов сам не сказал, значит уверен: мы сами способны додуматься, – внес свою лепту Михалыч.

– Правильно, давай думать, – подытожил Сергей. – Думать вообще полезно... Алексей, у нас же история заказов, слава богу, сохранилась. Можем мы ее как-нибудь задействовать? Посмотреть, например, что с чем люди покупали у нас раньше в магазине и на сайте.

Алексей на некоторое время задумался.

– А ведь правда! Скорее всего, это выход. Мы можем, проанализировав прошлые заказы, понять, какие товары чаще покупают вместе. Скажем, с кремом для лица часто берут шампунь. Вот и пара для того, чтобы предлагать upsell'ом.

Лицо Алексея, минуту назад выражавшее полнейшее непонимание, куда бежать и что делать, внезапно прояснилось. Но Михалыч, казалось, не разделял Лешиного энтузиазма:

– Это вы, Сергей Александрович, конечно, хорошо придумали... Только позиций у нас очень много. Как вы будете для всех такой довесок придумывать? Это же мозги сломать можно! Да и девочкам, которые это клиентам будут предлагать, как все эти варианты запомнить?

Но его скепсис не обескуражил Сергея.

– Это как раз несложно! Начнем с пяти-десяти самых ходовых позиций, подберем upsell под них, внедрим в работу, посмотрим на результаты и решим, что делать с остальными, – этот пункт был для Сергея уже понятным и пройденным этапом. – Алексей, бери этот вопрос на себя, надо завтра же все проанализировать и внедрить upsell хотя бы в простейшем виде. Пусть девочки, получая заказ, перезванивают клиенту и предлагают дополнить заказ upsell-товаром со скидкой.

– Хорошо, завтра же займусь, – Алексей сделал пометку в блокноте. – А что с отделом оптовых продаж?

– Да уж, тут Владимир Александрович нам задачку подкинул, – согласился Михалыч.

– Ладно, надо и ее решать. Итак, что у нас уже есть? – начал было Сергей, но внезапно остановился, уставившись на своих коллег.

Михалыч с Алексеем явно ожидали от босса более долгой речи и не сразу сообразили, что он ждет ответа от них.

– Ну, для начала в старом отделе продаж менеджер мог набрать базу и дальше, в общем-то, особо не работать. Деньги и так шли с постоянных заказов прошлых клиентов, – первым пришел в себя Алексей.

– Во-во, там половина таких гавриков была! – отозвался Михалыч. – Я-то закладывать никого не привык, но сейчас скажу откровенно: с прохладцей ребята работали! А кто и вовсе балду гонял. Бывало, заглянешь к ним, так два-три человека в игры на компьютере режутся. Ну чисто дети, ей-богу... Меня-то они совсем не стеснялись, что им Михалыч. Даже как-то обсуждать стали, у чьих героев какие плащи-невидимки и мечи. Совсем оборзели.

Михалыч явно разволновался и даже по привычке полез было в карман за сигаретами, но, искоса взглянув на Сергея, передумал.

– Иван Михалыч, скажи вы мне это раньше, не поверил бы, – мрачно произнес Сергей. – Но сейчас уже ничему не удивляюсь. Ладно, то, что они кормятся со старой базы, это проблема номер раз. Что еще?

– А еще их попробуй найди – нормальных продавцов я имею в виду, – подал голос Алексей. – Настоящие профи больших денег требуют, для нашей компании совсем уж неадекватных, а остальные обычно очень низкого уровня, ничего толком не умеют. В итоге – бешеная текучка: только нового взяли, начали обучать, через два месяца понимаем, что толку с него, как с козла молока. Начинаем по новой искать человека, а время-то потеряно.

– Согласен, так и запишем. Проблема номер два: хороших продавцов очень сложно найти, – немного подумав, Сергей добавил: – К тому же их надо долго обучать.

– Вот именно, – подхватил Алексей. – Хорошо, если за два-три месяца что-то нормальное из человека удастся сделать. А потом он чуть поработает, и уже ему кажется, что он звезда.

– Точно, – подтвердил Сергей. – На самом деле это уже третья проблема – звездность! Я помню как минимум три случая, когда наши продажники, добившись наконец некоторых результатов, приходили ко мне требовать свободного графика, дополнительного выходного, повышения процентов... Разве что не птичьего молока!

– Ну это вообще в человеческом характере – мнить себя звездами, – вставил веское слово Михалыч. – Хотя обычно как были пустышками, так и остаются. Настоящий мастер, он лишних слов на ветер не бросает. Вот когда я в армии служил, был, помню, у нас в отделении один командир роты...

– Иван Михалыч, не до командира нам сейчас, – вклинился в монолог Сергей. Он вполне справедливо опасался, что, если позволить Михалычу предаться воспоминаниям, это может затянуться минут на пятнадцать. – Давайте вернемся к нашим баранам, то есть к проблемам в отделе продаж.

– Ну к баранам, так к баранам, – Михалыч слегка насупился. Видно, обиделся, что его историю не захотели слушать.

– К баранам в отделе продаж, – старательно записал Алексей. – Тьфу ты, черт, ерунда какая получилась! Хотя по сути верно...

На этом мозговой штурм зашел в тупик. Ценные идеи иссякли, видимо, сказывалась усталость. По крайней мере Сергей уже с трудом соображал и чувствовал себя так, будто его мозг превратился в какое-то вязкое желе. Да и у остальных, судя по всему, дела обстояли не лучше. Михалыч поминутно зевал, прикрывая рот рукой, а у Алексея взгляд был такой остекленевший, что, казалось, еще несколько секунд, и он вырубится, как перегоревший электроприбор.

Поняв, что пороха им сегодня явно уже не изобрести – хотя, конечно, было бы неплохо! – Сергей подвел итоги:

– Вот что, друзья мои, думаю, пора нам закругляться. Значит, с завтрашнего дня отслеживаем показатели по продажам – это, Леша, на твоей совести. И списки товаров на upsell подготовь. С отделом продаж основные проблемы мы тоже выявили...

Он сделал короткую паузу и, открыв свои записи, прочел:

1. Продажники не ищут новых клиентов, кормятся со старой базы.
2. Хорошего сейлза трудно найти и приходится долго обучать.
3. Звездная болезнь – достигнув некоторых результатов, продажник зажирается.

Все так?

– Точно! – согласился Алексей. – Где бы только взять таких людей, чтобы и работали, и не филонили, и не наглели, и не норовили к конкуренту сбежать?

– Ну это ты многого хочешь, – отрезал Михалыч. – Таких людей, наверное, вообще нет – чтоб все знали и умели, да еще много денег не требовали! Все сразу не бывает.

На этой «оптимистической» ноте Сергей решил закончить совещание:

– На сегодня все. Завтра позвоню Кузнецову, расскажу, что мы тут напридумывали. Посмотрим, что он скажет. Так что, как говорится, всем спасибо, все свободны.

Он недолго помолчал и добавил очень серьезно:

– Правда, ребята, спасибо вам большое!

Глава 10

Принцип конвейера, или Три звена продаж

На следующий день Сергей явился в офис свежим и отдохнувшим. Против ожидания, ему даже удалось довольно прилично выспаться – впервые, наверное, за последние дни.

Он еще раз внимательно просмотрел вчерашние записи – результаты мозгового штурма. С первыми двумя пунктами домашнего задания все было более или менее понятно, но вопрос с реорганизацией отдела продаж серьезно беспокоил его. В голове почему-то упорно вертелась вчерашняя фраза Михалыча «все сразу не бывает!». Может, и не бывает... А что если по отдельности?

Сергей постарался сосредоточиться. Ведь Кузнецов намекал на что-то, подталкивая его к решению! Недаром же он спрашивал, нужен ли профессиональный продавец, чтобы выставить счет и получить деньги. Наверное, нет, поэтому в магазинах есть продавцы, а есть кассиры. Но ведь его компания – это не гипермаркет «Ашан», специфика работы совершенно другая. Видимо, речь должна идти о каком-то распределении обязанностей между сотрудниками, но о каком именно, Сергей совершенно не представлял.

Он совсем запутался в собственных умозаключениях и, наконец, с тяжелым сердцем набрал номер Кузнецова. Неприятно было думать, что он не справился с заданием, во всяком случае не выполнил его до конца. Но время поджидает, каждый день, каждый час дорог и права на ошибку у него нет.

– Владимир Александрович, можете уделить мне немного времени? – начал разговор Сергей. – Мы вчера с командой прорабатывали задания, которые вы дали, хотел обсудить наши идеи.

Голос Кузнецова звучал суховато, по-деловому, но вполне доброжелательно:

– Хорошо, Сергей, как раз примерно пятнадцать минут у меня и есть, постарайтесь уложиться. Рассказывайте.

Сергей помедлил немного, собираясь с мыслями, и начал свой отчет:

– Мы придумали, как нам подобрать оптимальные пары товаров для upsell: просто возьмем семь-десять самых продаваемых позиций. Затем посмотрим по прошлым отчетам, что чаще всего покупали вместе с ними, и начнем допродавать их на специальных условиях – со скидками и бонусами.

– Отлично, молодцы, теперь осталось это внедрить в работу, – похвалил Владимир Александрович. – Но это простое задание. Что с отделом продаж? Вы смогли составить список проблем, которые у вас были?

– Думаю, да. Проблемы следующие, – Сергей положил перед глазами свой вчерашний список, который проработал как раз перед звонком Кузнецову. – Во-первых, найти хорошего менеджера по продажам не просто сложно, а очень сложно. И, естественно, весьма дорого.

– Совершенно верно, намного сложнее, чем секретаря, логиста или даже бухгалтера, – подтвердил Владимир Александрович.

– Вторая сложность заключается в том, что, когда нам все-таки удавалось найти и собрать в одном месте адекватных продавцов, они очень быстро разбежались, получив более интересные предложения. Или просто пытались создать свой аналогичный бизнес.

– На самом деле их можно понять.

Это заявление Кузнецова несколько обескуражило Сергея. Он-то всегда считал, что так поступать могут только негодяи. Впрочем, за последние дни ему пришлось на многие вещи посмотреть по-новому и изменить свою точку зрения, так что он счел за лучшее не спорить, а просто послушать своего наставника.

Кузнецов тем временем продолжал:

– Как только ваш менеджер превращается в по-настоящему хорошего сейлза, ему становится тесно в такой маленькой компании. Он понимает, что может перейти к кому-то из крупных игроков федерального масштаба. И получать там намного больше, продавая тот же товар, что и у вас, но уже вагонами, а не упаковками.

Тут Сергей уже не мог молчать!

– Самое обидное, что они не просто уходят, они уводят с собой наших клиентов, – выпалил он.

– И как вы думаете, почему они так поступают? – невозмутимо спросил Кузнецов. – Точнее, почему они могут так поступать?

Сергей молчал. Впервые в жизни он задумался о том, что сам позволил не отягощенным моральными принципами работникам оставить себя в дураках. Больно кольнуло воспоминание о Вадиме. Ведь друзьями были, семьями общались, вместе на шашлыки ездили... Эх, да что там говорить!

Он усилием воли попытался подавить обиду и сосредоточиться на разговоре. Найти корень проблемы, а значит, и решение, гораздо важнее, чем сводить старые счета.

– Как правило, менеджер по продажам владеет практически полной информацией о своих клиентах, – сказал Сергей, – начиная от технологий их поиска и заканчивая сопровождением, контактами ключевых лиц, повторными продажами, информацией о том, кто что покупал, что хотел и так далее. Поэтому увести клиентов за собой ему не составляет особого труда. Что, в общем-то, у нас и произошло. И откровенно говоря, я даже не уверен, можно ли в принципе избежать таких ситуаций.

– Избежать совсем – вряд ли, но можно сильно уменьшить риск. Это общая проблема становления любого бизнеса, и она не решается стандартными методами. Иными словами, бесполезно искать более надежных людей, брать на работу друзей или родственников (тут число проблем вообще удесятеряется), ужесточать контроль, читать логи ISQ и так далее.

– Что же делать? – спросил Сергей.

– А вот что: выстраивать бизнес-процессы в своей компании так, чтобы уход любого из продавцов, вплоть до руководителя отдела или коммерческого директора, не помешал ей двигаться вперед.

– Разве это возможно? – Сергей не очень-то верил словам Кузнецова. Особенно учитывая собственную ситуацию.

– Конечно. Я расскажу вам про эту принципиально иную модель отдела продаж. Но чуть позже. Пока давайте продолжим о ваших проблемах. Что еще вы обнаружили?

– Хорошо. Третья проблема – это звездная болезнь. Отчасти вы мне только что прояснили ее корни. Если менеджер хорошо работает и успешно делает продажи, то через некоторое время он начинает

осознавать свою ценность для компании. А также то, что он может в любой момент уйти и достаточно быстро найти хорошую работу.

– Все верно. И чем это грозит?

Сергей уже начинал привыкать к манере Кузнецова не давать конкретных ответов, а выуживать их из клиента, заставляя додумываться до них самостоятельно.

– В итоге такой менеджер начинает требовать все больше денег и разных привилегий: социальных пакетов, гибкого графика и так далее. В общем, активно «прожимать» руководство, то есть меня.

– Именно так, – оптимистично отозвался Кузнецов, будто факт звездной болезни у менеджеров сильно его обрадовал.

– Мало того, – добавил он, – при этом, как правило, он еще начинает и хуже работать, поскольку считает, что уже заслужил более спокойную жизнь. Ну что ж, продолжайте.

– Четвертая проблема связана с тем, что можно один раз повкалывать, а потом сидеть и наслаждаться полученными результатами, больше особо не напрягаясь. Это мы с вами обсуждали на встрече. Нароботав определенную клиентскую базу, с которой он регулярно получает свои проценты благодаря повторным продажам, менеджер теряет мотивацию к поиску новых клиентов.

– И я снова их понимаю, – Сергею показалось, что Владимир Александрович на другом конце провода улыбается. – Зачем заниматься этой неблагодарной работой, когда и так уже все неплохо?

– Что-то не слишком утешительно, – пробурчал Сергей. В какой-то момент ему захотелось просто бросить трубку. Этот бизнес-тренер просто издевается над ним! Но отступить было некуда, и он продолжил:

– Пятая проблема. Чтобы поддерживать качество работы сейлзов на должном уровне, их надо постоянно обучать и проводить разные тренинги. Иначе буквально за два-три месяца после последнего тренинга их результаты резко ухудшаются.

– И это тоже вполне объяснимо, – Кузнецов вновь подключился к рассуждениям Сергея. – Продажи – это действительно сложная и стрессовая работа, на которой люди очень быстро перегорают, натываясь на бесконечные отказы, неадекватных клиентов, черные полосы и прочее. Без обучения никак.

– В итоге, если припомнить наш прошлый опыт, получается, что из десяти человек, которых мы нанимали на должность менеджеров по продажам и обучали, в лучшем случае двое становились хорошими продавцами. Да и те через пять-шесть месяцев норовили уйти туда, где им предлагали более выгодные условия.

– Отлично, Сергей, – подытожил Кузнецов. – На самом деле вы сумели обнаружить основные проблемы. Подобные неприятности с отделом продаж искоренить невозможно, они были, есть и будут. Вопрос в том, когда они возникнут и в каких масштабах.

Такого Сергей не ожидал. Ведь только что ему обещали объяснить, как избавиться от проблем, а теперь оказывается, что это невозможно!

– И что же делать? Вы говорили, что есть способ.

– Да, есть, – все так же невозмутимо отвечал Кузнецов. – Сначала я расскажу вам об альтернативном варианте построения отдела продаж. Он позволяет если не решить полностью, то по крайней мере существенно уменьшить перечисленные проблемы.

– Я весь внимание!

– Суть концепции заключается в разделении отдела продаж на три структурных подразделения:

1. Lead Generation – генерация потенциальных клиентов.

2. Lead Conversion – конверсия потенциальных клиентов в клиентов, совершивших первую покупку.

3. Account Management – работа с постоянными клиентами.

В простейшем варианте, который, вполне вероятно, будет у вас сейчас, это просто три человека. И каждый занимается своим делом.

– И как это работает? – спросил Сергей. Он и раньше думал, что каждый человек должен заниматься своим делом, и делать его хорошо. Непонятно было, зачем преподносить эту простую истину как некое ноу-хау.

– Сейчас объясню. Первое звено, часто называемое отделом маркетинга, занимается генерацией потенциальных клиентов. Его задача – найти и получить контакты потенциального клиента, который в принципе заинтересован в продуктах и услугах вашей компании. В вашем случае это аптеки, магазины, в которых есть отделы с товарами для здоровья и косметикой, «лавки жизни» и так далее.

Кузнецов помедлил мгновение и добавил:

– Как правило, это самая нудная и ресурсозатратная работа, которую ненавидят большинство продавцов.

– Это точно, – согласился Сергей, – больше всего наши сейлзы терпеть не могли именно «холодные» звонки, когда в девяносто семи случаях из ста получали отказ. В лучшем случае – в вежливой форме. А часто и с подробным описанием, куда они могут пойти со своим предложением.

– Вот именно. Профессиональных продавцов стоит избавить от этой неблагоприятной работы, пусть ее выполняет менее квалифицированный персонал, который будет пользоваться скриптами. На «холодный» обзвон баз данных можно посадить работника с минимальной зарплатой. Вплоть до того, что вы можете нанять на сделку работу нескольких студентов.

– Подождите, Владимир Александрович, но разве ничего не умеющий студент сможет толково донести информацию о нашем товаре? Проработать возражения? Договориться о цене? – спросил Сергей. Идея сэкономить на сотрудниках ему понравилась, но этот вопрос требовал немедленного разъяснения.

– Разумеется, нет. Но это от него и не требуется. В его задачи входит просто позвонить по телефону из списка потенциальных клиентов (например, вы берете список аптек в каком-то городе), сказать три шаблонные фразы и задать ключевой вопрос. Если он получает ответ «да», то тут же передает трубку в следующее структурное подразделение профессиональным продавцам.

– И чем же занимаются эти ребята? – в голосе Сергея сквозил почти нескрываемый скепсис.

– Второе звено цепи и есть то, что обычно называется отделом продаж. В нем принимают уже «теплых» клиентов, заинтересованных в продуктах и услугах компании. Здесь сидят более профессиональные сейлзы, задача которых – закрыть сделку, то есть совершить первую продажу.

– Можете поподробнее? Я не совсем успеваю за вами, – попросил Сергей. Он чувствовал, что с непривычки новая информация усваивается с трудом.

– Конечно. Человек из первого подразделения – в англоязычном мире этот отдел называют Lead Generation, или сокращенно leadgen (лидген), – обзванивает всех потенциальных клиентов. Узнает, есть ли

у них принципиальный интерес к вашей продукции. В вашем случае он говорит примерно следующее: «Здравствуйте, меня зовут Иван, я представитель компании “Форлайф”. Мы занимаемся производством и поставками лечебной косметики, чаев и массажеров. Скажите, кто у вас занимается закупками, с кем можно обсудить этот вопрос?» Если его сразу послали, он просто набирает следующий номер.

– А если нет? – спросил Сергей. Новая схема работы стала казаться интересной и вполне перспективной.

– Тогда, выяснив имя и контактный телефон этого человека, менеджер передает его профессиональному сейлзу из отдела продаж. Тот не тратит время на черновую работу по поиску контактного лица, а сразу звонит человеку, который отвечает за закупки в компании, зная его имя.

– Похоже на конвейер. Лидгенщики, – Сергей и не заметил, как подхватил сленг Кузнецова, – делают подготовительную работу, и дальше уже предварительно обработанный клиент передается в следующий отдел.

– Именно! Теперь третье звено – отдел по работе с текущими клиентами. Понятно, что в большинстве бизнесов именно здесь скрыты основные деньги. Ведь продать что-то существующему клиенту как минимум в семь раз проще, чем новому. И именно на повторных продажах текущим клиентам и строится стабильный бизнес. Как только первая сделка закрыта, клиент не остается у менеджера по продажам, а передается в клиентский отдел. Задача сотрудников данного подразделения – грамотно обрабатывать текущих клиентов, увеличивая повторные продажи.

– Звучит довольно привлекательно, но я все-таки вижу узкие места в этой схеме. Владимир Александрович, оно и впрямь того стоит? Может, все-таки оставить все как было?

Сергей все еще не мог поверить, что внедрение технологии поточной линии в работу отдела продаж может принести реальную пользу. Словно почувствовав его сомнение, Кузнецов сказал:

– Сергей, я понимаю, что для вас это несколько непривычно. Давайте я сначала объясню подробно плюсы этой схемы. А если появятся вопросы, с удовольствием на них отвечу.

Он выдержал небольшую паузу и начал рассказывать:

– Во-первых, начальный этап работ – генерацию потенциальных клиентов – можно поручить неквалифицированным сотрудникам, способным лишь добросовестно заучить текст скрипта и повторять его из раза в раз. Согласны?

– Согласен, это большой плюс, можно получить колоссальную экономию на работе продавцов, – признал Сергей.

– Кроме того, квалификация продавцов из второго подразделения также может быть не самой высокой. Поскольку со временем вырабатываются те же самые, хотя и более сложные, скрипты конвертации теплых потенциальных клиентов в реальные. Далее, причин для звездной болезни у каждого конкретного менеджера становится все меньше и меньше. Нужна лишь хорошая методика обработки клиента. То есть ясные и подробные инструкции для сотрудников, которые этой обработкой и будут заниматься.

– Да, пожалуй, – кивнул Сергей. Кузнецов продолжил:

– Сотрудникам отдела продаж, то есть этой второй ступени, уже не нужно быть великолепными специалистами. Им не надо уметь подстраиваться под клиентов, использовать целый ряд специальных техник продаж. Конечно, хорошо, если у них есть эти навыки, но это не обязательно. Поскольку в обычном отделе продаж на одной такой звезде может лежать от 50 до 80 % всех продаж, то чем менее звездным будет каждый из сотрудников, тем устойчивее окажется бизнес в целом.

– Да уж, это безусловный плюс, – вновь согласился Сергей.

– Но это еще не все. Следующий плюс такой системы – во взаимозаменяемости сотрудников, особенно тех, которые сидят в первом звене. Если увольняется человек, ответственный за генерацию потенциальных клиентов, вы просто берете нового. Даете ему все те регламенты, по которым работал предыдущий, немного его обучаете, и бизнес продолжает работать.

– Не уверен, что все настолько просто, но все же скорее согласен, – Сергей относился к новшеству все еще настороженно. Однако не признать некоторых очевидных плюсов просто не мог.

– Отдельное большое преимущество заключается в том, – продолжал Владимир Александрович, – что продавцам гораздо сложнее уйти от вас при такой системе.

– Ух ты! Это невероятно ценный приз. И как же это осуществить?

– Смотрите: тот, кто сидит во втором отделе на конвертации потенциальных клиентов в реальные, не занимается «холодными» звонками, то есть поиском потенциальных клиентов. Сотрудник отдела по работе с текущими клиентами не закрывает сделки. То есть каждый из них становится предельно узким специалистом на своем этапе процесса продажи.

Остальные же навыки, которые в других компаниях требуют от универсальных продавцов (например, делать «холодные» звонки), теряются максимум за полгода, если их постоянно не тренировать. То есть такой сейлз становится неконкурентоспособным, если попытается уйти от вас.

– Действительно, забывают они все очень быстро.

– Сергей, но и это еще не все.

– Неужели есть и другие плюсы? – Сергей улыбнулся. Если эта схема и не реалистична, то уж гениальна в любом случае.

– Есть. Сотрудники первого и второго подразделений практически не в состоянии увести клиентскую базу, потому что они с ней не работают постоянно, как это делают менеджеры в обычных отделах продаж. Они не общаются с клиентами постоянно и не выстраивают с ними долговременных отношений, которые позволяют в случае ухода легко забрать базу с собой.

– Да, но ведь это могут сделать специалисты клиентского отдела, – возразил Сергей.

Но Кузнецова это вовсе не смутило.

– Теоретически – да, но тут в дело вступает психология. В клиентском отделе сидят куда более спокойные и менее активные люди, чем в отделе продаж. Они не волки, они не ищут постоянно лучшей жизни. Риск, что они решат уйти, конечно, все равно остается, но он довольно мал.

– Звучит убедительно, – наконец признал Сергей. – А как сами продавцы-то на это отреагируют?

– Самое интересное, что они обеими руками за эту систему, – снова удивил подопечного Кузнецов. – Ведь с них снимают 90 % нудной, противной работы с «холодными» клиентами, которую они так не любят. Теперь они приходят с утра на работу, и у них на столе лежит список, который сгенерировали в первом звене. В нем штук двадцать

«теплых» контактов – тех, кто потенциально заинтересован в товарах и услугах вашей компании.

Естественно, продать что-то таким клиентам намного проще. У менеджеров резко повышается КПД, то есть процент закрытых сделок растет. И они начинают зарабатывать больше денег – как для компании, так и себе в карман.

– Это точно. Если снять с продавцов «холодные» звонки, они будут счастливы, – Сергей представил, насколько бы обрадовались его бывшие сотрудники. И даже немного позлорадствовал, что теперь им этой радости не видать. Вадим, к счастью, про эту схему не знает.

– Это все приятные сюрпризы вашей модели?

– Почти. Вот финальный бонус – вы фактически строите для себя кузницу кадров. Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в лидгене, переводится в отдел закрытия сделок, затем на работу с постоянными клиентами.

У Сергея вертелась на языке еще дюжина вопросов, но Кузнецов вежливо, но твердо остановил его:

– На этом пока все. Так или иначе вам придется внедрять эту схему. Тем более что терять вам нечего, все равно строите бизнес с нуля. Гарантирую, 95 % ваших вопросов отпадут сами собой, пока вы будете налаживать работу. На оставшиеся я отвечу после того, как вы это сделаете. Конечно, дело это очень непростое, однако результат быстро и с лихвой себя оправдает.

– Спасибо, Владимир Александрович! Прямо сегодня и начну.

– Очень правильный настрой, Сергей, – похвалил Кузнецов. – За дело! Не тяните с трехступенчатым отделом продаж. Это самое главное звено в вашей компании. Тяжелая артиллерия, без которой битву за ваш бизнес нам не выиграть.

В трубке запищали короткие гудки. Сергей нажал на отбой. «Ну, что ж, как говорится, работы непочатый край, – подумал он. – Но теперь я хотя бы знаю, что надо делать».

Домашнее задание

Начните внедрять принцип конвейера (три звена в отделе продаж).

Глава 11

Трудовые будни

Бывает такое иногда, что дни пролетают, словно кадры в ускоренной съемке. Не замечаешь, как проходят дни и недели, только даты меняются на отрывном календаре...

Следующие несколько дней для Сергея и его единомышленников прошли в активной работе с раннего утра до позднего вечера. Внедрять новые методы в работе компании было не так-то просто. Приходилось периодически созваниваться с Кузнецовым, и с его помощью дело мало-помалу продвигалось вперед. Для менеджеров по продажам составили первые «шпаргалки» с перечнем товаров, которые можно было предложить клиентам по upsell, и, хотя работы здесь оставалось еще немало, процесс сдвинулся с мертвой точки.

Вечером в кабинет Сергея тихонько постучалась Диана, тихая, старательная девушка. Всего полгода назад она устроилась в компанию на должность менеджера по работе с клиентами. А теперь, за неимением лучших вариантов, Сергей временно назначил ее старшей в отделе розничной торговли.

– Сергей Александрович, можно? – робко спросила она, будто раздумывая, стоит ли ей своим делом беспокоить шефа. С одной стороны, он выглядел таким измученным свалившимися на него проблемами, а с другой – сам же просил непременно показать ему последние данные по продажам. Показатели обнадеживают, есть пусть небольшая, но положительная динамика, и, может быть, эта приятная новость хоть чуть-чуть прибавит ему сил.

Эта мысль придала Диане немного уверенности. Как и все сотрудники, она знала о том, что дела на фирме идут не блестяще, более того, в самое ближайшее время ее может постигнуть настоящий крах. Но, несмотря на это и на страх за свою дальнейшую судьбу, она верила в своего руководителя, в то, что он может их всех спасти.

– Можно? – еще раз спросила она. – У меня тут данные, вы просили...

– Заходи, – устало отозвался Сергей. – Что там у тебя?

– Сергей Александрович, – заметно волнуясь, начала девушка, – вы просили предоставить данные по продажам в магазине и в Интернете за эти два дня. Ну... вот, я принесла, – Диана смутилась и опустила глаза.

– Да-да, конечно, – Сергей вспомнил, что действительно давал такое поручение. Кузнецов ведь много раз подчеркивал, как важно своевременно отслеживать результаты. – Ну, давай свою табличку, посмотрим, что там у нас.

Сергей старался говорить спокойно, даже небрежно, но сердце предательски екнуло от волнения: что же там? Есть ли результат, или все труды и хлопоты были напрасны?

– Это действительно очень важно. Диана, есть ли заметные изменения после внедрения технологии upsell?

Диана заговорила немного неуверенно: она все еще сильно сомневалась в своих расчетах и опасалась, что шеф начнет ее ругать за невнимательность. Сейчас он весь на нервах...

– Вот, посмотрите: похоже, мы получили рост продаж на восемнадцать процентов благодаря дополнительным покупкам, сделанным теми клиентами, которые заходили в магазин или на сайт за своими обычными товарами. По крайней мере, в сравнении с прошлыми днями получается так.

Сергей несколько минут подробно изучал таблицы, потом полез в 1С что-то сверять... По мере того как он изучал данные, лицо его все больше и больше светлело, пока наконец на озарилось радостной, почти мальчишеской улыбкой.

– Диан, а ведь, похоже, сработало! Пригласи-ка Алексея, да и Иван Михалыча тоже! Пусть посмотрят.

Через пару минут в кабинете стало тесно. Трое руководителей склонились над таблицами, подробно отражающими продажи за два последних дня. Полученные результаты они обсуждали так эмоционально, с возгласами «о, круто!» и «я же говорил!», что Диана предусмотрительно отошла в сторонку. Кто его знает, чего можно ожидать от этих увлеченных людей. Если радуются – будто солнце в ненастный день засияло, а если что не так – прямо стихийное бедствие... Уж лучше на всякий случай быть подальше от эпицентра.

– Да уж, – пробурчал наконец Михалыч, – похоже, все верно. Этот Кузнецов все-таки что-то в нашем деле шарит!

Такое признание далось Михалычу нелегко. Все предыдущие дни он не мог побороть свой скепсис по отношению к «варягу», постороннему человеку, который ни разу не был на фирме, никого здесь в глаза не видел, но все-таки распоряжается и приказывает, что и как им делать. Да что поделаешь, факты – вещь упрямая! Скепсис скепсисом, а продажи – вот они.

Алексей реагировал более эмоционально:

– Да это же просто бомба! Рост продаж на восемнадцать процентов за два дня! Если так продолжим, через месяц вообще удвоим, а то и утроим продажи. Да нам вообще сам черт не брат! – бурно радовался он. – Эх, знать бы раньше!

– Нет, удвоить только за счет upsell вряд ли удастся, но результаты налицо. Так что давайте, друзья мои, просто продолжать работать. Посмотрим, что дальше будет, в динамике, как говорится, – Сергей постарался остудить пыл Алексея, но самому-то очень хотелось верить, что так обрадовавшие его цифры не случайность, не стечение обстоятельств, а, напротив, стабильный результат его работы, пусть небольшой, но вполне осязаемый.

* * *

На удивление, показатели роста были устойчивы. Каждый день менеджеры продолжали предлагать клиентам «в довесок» что-нибудь из числа самых продаваемых позиций, и розничное направление стабильно получало уже порядка 20 % прибыли сверх стандартных заказов.

Нельзя сказать, что эти деньги были серьезным подспорьем для компании. Все-таки розница – второстепенное направление, приносившее на порядок меньше прибыли, чем опт. Однако достигнутые столь быстро результаты внушали оптимизм.

Дозвонившись в очередной раз до Кузнецова, Сергей поведал о первых успехах, но, к своему удивлению, заслужил от Владимира Александровича лишь скупое «неплохо». Это было обидно... Видимо, голос выдал его разочарование, и потому наставник счел нужным объяснить:

– Сергей, не расстраивайтесь из-за моей реакции и не удивляйтесь. Вы молодец, но это вполне естественный результат, задача перед вами стояла не из сверхсложных, поэтому я и не слишком эмоционален.

Он сделал короткую паузу, будто подводя черту под объяснением, и продолжил:

– Теперь вам надо подробно проработать четкие регламенты для розничного отдела, которые помогут его сотрудникам стабильно работать по технологии upsell. В том числе и новичкам, которые, уверен, скоро у вас появятся.

– Хорошо, сделаем, – бодро отозвался Сергей, сделав очередную пометку в блокноте. После таких впечатляющих результатов он стал относиться к рекомендациям Кузнецова намного серьезнее, чем раньше, и старался не упустить ни одной мелочи. «Надо бы поручить это Диане, – подумал он. – Молодец девчонка, растет, старается».

Но радоваться успехам ему пришлось недолго. Кузнецов в очередной раз задал простой вопрос, который подействовал на Сергея как ледяной душ:

– Ну что ж, будем считать, что с технологией upsell мы разобрались. Но это все цветочки. Как дела с отделом продаж? Ведь это куда более серьезный и интересный вопрос, не так ли?

Домашнее задание

Проработайте подробные четкие регламенты upsell на основе первых результатов внедрения допродаж на практике.

Глава 12

Кадры решают все

В разговоре повисла неловкая пауза. Сергей не сразу нашелся, что ответить на этот вопрос. Честно говоря, похвастаться было нечем.

После жарких споров о том, с чего начинать создавать отдел продаж, Сергей и его единомышленники решили первым делом найти человека, который занялся бы генерацией потенциальных клиентов, или лидгенотом, в терминологии Кузнецова.

Казалось, что с этим проблем возникнуть не должно – кругом безработица. К тому же высокой квалификации от кандидата не требуется. Знай себе сиди на телефоне, предлагай продукцию потенциальным клиентам, произнось один и тот же заученный текст... В первый момент Сергей наивно полагал, что от желающих отбоя не будет.

Но, разместив вакансии на нескольких стандартных сайтах, Сергей и Алексей (последний с недавних пор возглавлял отдел оптовых продаж) столкнулись с неожиданными проблемами.

Во-первых, кандидатов было очень мало: всего два-три резюме в день. Во-вторых, на собеседование приходил не каждый. Алексей признавался, что чувствовал себя полным идиотом, ожидая соискателя, который раздумал приходить и даже не удосужился предупредить об этом.

И это еще полбеды... Большинство из тех, кто все же приходил, настолько не годились для этой работы, что вообще непонятно, на что они рассчитывали.

Однажды Сергей, проходя в свой кабинет, увидел, как в приемной Лена заливисто смеется, глядя в монитор. Он, грешным делом, решил, что девушка «зависает» на каком-нибудь сайте приколов и анекдотов, и сделал строгое внушение:

– Лена! Ну чем вы только занимаетесь? Я вам, кажется, уже говорил, что на работе надо работать!

– А я работаю, Сергей Александрович, – было заметно, что Лену задела слова босса. – Вы мне сами поручили резюме принимать... Вот, полюбуйте, что присылают.

Сергей заглянул в монитор и ахнул. Теперь он прекрасно понял Лену. Такой «шедевр» хоть в журнал какой-нибудь посылай – в рубрику «Нарочно не придумаешь»!

«Я Антонов Павел.

Родился 1 апреля 1985 года. В семье я старший ребенок, есть брат и сестра (школьники). Сам пока не женат, потому что сначала надо заработать, а потом уже жениться и детей заводить.

Специальность – технолог по мясу, с 2008 года и по сей день. Проживаю с родителями в городе Новосибирске, ул. Ленина, дом 15, квартира 6.

С 20.11.10 по н. в. – ООО «Фермер-трейд», должность – обвальщик мяса.

С 20.04.09 по 19.11.10 – сеть магазинов «Быстроном», должность – обвальщик мяса.

С 10.01.10 по 19.04.10 – пищекомбинат «Столичный», должность – обвальщик мяса.

С 01.09.08 по 30.12.08 – ООО «Дасос», должность – обвальщик мяса.

С 10.09.06 по 01.09.08 – сеть магазинов «Быстроном», должность – обвальщик мяса.

Я работаю в ООО «Фермер-трейд» обвальщиком с графиком неделю работаю и неделю отдыхаю. Но в выходную неделю я занимаюсь биржевой торговлей (это моя страсть), и свободного времени у меня очень мало. А если и выходит свободное время, я найду, чем себя занять, так как занимаюсь самообразованием и изучением политических учений.

Готов приступить к работе, как только самолет прилетит из Новосибирска в Москву.

На данный момент получаю 20 000 руб. в месяц, а желаю 20 000 руб. в день.

Я проходил только бесплатные тренинги, так как я все инвестировал в фондовый рынок (это моя страсть).

Я хочу открыть и открою (с вами или без вас) свою инвестиционную компанию (название говорить не буду, оно

очень сильное), где 60 % портфеля будет вкладываться в альтернативную энергетику и на развитие инновационной транспортной системы России, которая должна работать также на альтернативной энергетике (и других инновационных технологиях), потому что я хочу и могу изменить жизнь России и ее граждан к лучшему (я патриот России).

Со временем пойду в политику, так как знаю, как все должно быть в этой стране. Но пока готов к работе с вами, если зарплата устроит и с соцпакетом все в порядке».

Сергей лишь развел руками. Но, как говорится, все это было бы смешно, когда бы не было так грустно. Другие кандидаты выглядели немногим более адекватными, чем патриот России Павел Антонов из Новосибирска, а работать все-таки с кем-то надо!

Были люди, которые всю жизнь работали грузчиками, а тут вдруг решили стать менеджерами по продажам. Стремление к карьерному росту – вещь безусловно похвальная. Но своим сотрудником Сергей все же хотел видеть человека с грамотной речью, навыками обращения с компьютером и хотя бы минимальным опытом работы.

Другой кандидат поначалу произвел хорошее впечатление – ровно до того момента, как заявил, что минимальная зарплата, которая его устроит, составляет 150 тысяч в месяц. Сергей в первый момент онемел от такой наглости, а потом с большим трудом удержался от того, чтобы произнести длинную матерную тираду, выражающую его отношение к людям, предъявляющим завышенные материальные претензии.

Некоторые соискатели вообще откровенно заявляли что-нибудь вроде: «Мне бы где-нибудь перекантоваться пару месяцев, пока чего-нибудь получше не найду». Стремление подобных персонажей к лучшей жизни Сергей, в общем-то, понимал, но никак не мог позволить себе держать их у себя в фирме даже на минимальной зарплате.

Дважды Сергей с Алексеем все же решили взять человека и договаривались, что он выйдет на работу прямо на следующий день. Однако оба раза соискатели просто не появлялись.

Алексей потом сокрушался, что таких горе-сотрудников невозможно уволить за нарушение трудовой дисциплины, подпортив им резюме и трудовую книжку: как выгнать человека, которого, по существу, еще и не нанял?

Но эмоции эмоциями, а работать было по-прежнему некому: положение с кадрами оставляло желать лучшего. И, главное, что с этим делать, было совершенно непонятно. От этих малоприятных мыслей Сергея отвлекло покашливание на другом конце провода.

– Сергей, вы слушаете? – нетерпеливо спросил Кузнецов.

Сергей сообразил, что пауза как-то затянулась, и торопливо ответил:

– Да, конечно, слушаю... Понимаете, Владимир Александрович, я как раз хотел с вами посоветоваться по этому поводу. У нас большая проблема: вот уже неделя, как мы не можем найти ни одного нормального человека на позицию лидгенщика.

– Почему же? – спросил Кузнецов.

Сергей уже успел привыкнуть к его манере задавать вопросы, но иногда ему начинало казаться, что с такими талантами наставнику надо в органах работать. Там ему просто цены бы не было. Любой преступник расколется на первом же допросе и сам не заметит, как это получилось.

– Во-первых, желающих совсем мало, – начал перечислять Сергей свои трудности, стараясь сформулировать проблему как можно четче. Ведь, как известно, правильно поставленный вопрос уже содержит в себе половину ответа. – Во-вторых, все, кто к нам приходит, – это полный кошмар. В-третьих, на поиск этих людей я трачу кучу времени, в результате не успеваю почти ничего сделать по другим направлениям...

– Сергей, проблема ваша не нова, – остановил его Кузнецов, – и решение тоже есть. Для начала вам нужен массовый поток кандидатов, чтобы к вам шли десятки заявок каждый день.

Мысль, конечно, интересная, а главное – свежая. Разумеется, было бы здорово, если бы кандидаты с безупречными резюме толпились у дверей, сгорая от желания поработать, хотя бы даже и бесплатно... Другой вопрос, как это осуществить на практике.

– И как же нам этого добиться?

– Это как раз не так уж и сложно, – казалось, что Кузнецов на том конце провода лучезарно улыбается. – Вы сейчас как находите кандидатов?

– Размещаем объявления на нескольких раскрученных сайтах вакансий, – ответил Сергей. И в самом деле, как их еще искать-то? Не на улице же отлавливать!

Но настырный Кузнецов все не успокаивался:

– Нескольких – это скольких?

– Двух-трех основных. Я думаю, на других нет смысла это делать, раз с самых крупных идет такой небольшой поток.

– Сергей, это ваша первая ключевая ошибка в подборе кадров. Хотите большой поток кандидатов – задействуйте десятки сайтов.

Этого Сергей выдержать уже не мог:

– Владимир Александрович, мы же тогда все время и будем тратить только на размещение вакансий! А его и так ни на что не хватает...

– Не бойтесь, время мы с вами как раз сэкономим, – бесстрастно ответил наставник. – Есть специальные сервисы, которые за совсем небольшие деньги размещают ваши вакансии одновременно на десятках сайтов, где ищут работу. К тому же они поддерживают ваши объявления на верхних позициях, что очень важно. В противном случае ваши вакансии быстро сползают на третью-пятую-десятую страницу в списке. И большинство кандидатов до них просто не добиваются.

– Звучит обнадеживающе, – обрадовался Сергей. – Вы можете порекомендовать такие сервисы?

– Разумеется, записывайте, – Кузнецов продиктовал несколько названий сайтов. – Но это не все. Нам необходимо задействовать как можно больше каналов, поэтому дайте объявления и в основные газеты с вакансиями.

Это было уже слишком. Газеты – это же прошлый век!

– Владимир Александрович, ну кто сейчас по газетам работу ищет? – возмутился Сергей. – Все уже давно на Интернет перешли.

Кузнецов снисходительно хмыкнул.

– Сергей, вы снова становитесь заложником собственных стереотипов. Оттого, что вы сами не стали бы искать работу по газете...

– Да я бы вообще ее искать не стал, я бизнесмен, – от самой мысли о возможном поиске работы «на дядю» Сергея передернуло.

Но Кузнецов, как всегда, оставался невозмутим.

– Неважно. Главное, что многие другие люди не такие, как вы. Они до сих пор смотрят газеты, в том числе и когда ищут работу. Или ее смотрит другой, знающий, что кто-то из друзей-знакомых-родственников ищет работу. В общем, механизмов много. Учитывая очень невысокую стоимость этого канала, его необходимо задействовать.

– Хорошо, сделаем, – сдался Сергей. В конце концов, попытка не пытка, как говаривал товарищ Берия.

– Перейдем к следующему этапу. Вам необходимо резко повысить эффективность отбора кандидатов, – бодро продолжал Кузнецов. – И здесь ключевую роль играют собеседования. Каким образом вы их проводите сейчас?

Сергей немного растерялся. Неужели и тут есть какая-то хитрость?

– Приглашаю каждого кандидата, беседую с ним, расспрашиваю про опыт, пытаюсь определить личные качества, – принялся добросовестно перечислять он.

– И сколько времени у вас уходит на каждого кандидата?

– В среднем минут сорок, час.

– И не жалко вам своего времени?

– Да жалко, не то слово! – взорвался Сергей. Кузнецов будто наступил ему на любимую мозоль. Ну или одну из любимых. – Столько времени с ними возишься, и все вхолостую. Иногда вообще: договариваешься с человеком с вечера, допустим, на одиннадцать, на следующий день в одиннадцать его нет, в полдвенадцатого тоже, и даже в двенадцать не приходит. Перезваниваешь, а он: «Ой, забыл!» А я все дела из-за него сдвинул, целый час ждал. Некоторые вконец наглеют, мол, если вы мне докажете, что мне стоит у вас работать, я, так и быть, подумаю...

Он мог бы еще долго возмущаться, но Кузнецов довольно бесцеремонно прервал поток излияний:

– Это естественно, поскольку вы сами провоцируете такое отношение. Вам нужно перевернуть с ног на голову привычную модель подбора персонала.

– И как же это? – в голосе Сергея звучало легкое недоверие.

– Во-первых, самый оптимальный вариант – назначать всем кандидатам одно время собеседования. То есть на все приходящие резюме отвечать: «Конкурс на должность менеджера по продажам состоится в пятницу 15-го числа в 17.00».

– И что если придет сразу человек пять? – недоверчиво спросил Сергей. – Толпа ведь получится!

– Именно! – радостно согласился Кузнецов. – В случае, когда вы приглашаете на собеседование одного человека, он приходит и, даже если ему все вроде бы понравилось, продолжает сомневаться: а правильно ли я выбрал? А не лучше ли еще походить, еще поискать? Вдруг что получше найду? В пятницу он договаривается с вами о том, что в понедельник выходит на работу, а потом исчезает.

– Да уж, бывало такое. И не раз, – мрачно согласился Сергей.

– Когда же вы приглашаете всех кандидатов одновременно, вы создаете эффект толпы, показываете, что их много, а вакансии у вас одна.

– И что мне это даст?

Сергей все еще не мог понять, зачем собирать толпу соискателей в тесном коридоре. Там же пройти негде будет!

– Увидев, что вместе с ними на это место претендуют еще пятьдесят человек, соискатели понимают, что здесь конкурс, сюда сложно попасть, – объяснил Кузнецов. – Это сильно меняет отношение людей к вашей компании и к вам как к работодателю. Представьте себе два университета. В один берут всех подряд, лишь бы желание было. Во второй надо сдать целую кучу экзаменов, и конкурс там очень высок. Как вы считаете, какой университет будет престижнее? В какой из них будут стремиться самые сильные абитуриенты?

– Разумеется, во второй.

– Подобного эффекта вы добиваетесь, приглашая всех кандидатов в одно время. Кроме того, сильно экономите свои ресурсы. Гораздо проще оптом пообщаться с десятком людей, чем с каждым по очереди.

– Хорошо. Вот я их собрал, что делать дальше? – Сергей уже готов был согласиться, что в предложении есть определенный смысл. Но конкретные действия совершенно себе не представлял.

– Вы к ним выходите и говорите: «Здравствуйте, мы рады всех вас видеть, ведь, как вы понимаете, люди – самое важное в компании. Мы

очень серьезно относимся к тем, кто будет работать вместе с нами, поэтому из десяти выберем двоих. Будьте готовы, что вам придется пройти конкурсный отбор. Итак, на первом этапе собеседования мы вас будем вызывать по одному».

– То есть все-таки я провожу собеседование с каждым в отдельности?

– Да, но на первом этапе вы собираете мини-команду, возьмите Алексея и Ивана Михайловича, чтобы было несколько мнений. И общаетесь с каждым кандидатом всего по три-пять минут. После этого говорите спасибо и отправляете кандидата заполнить несколько анкет. А сами ставите ему плюс или минус в зависимости от того, какое первое впечатление он на вас произвел. Тех, кто не понравился всем с первого взгляда, отсекаем сразу.

– А что мы смотрим по анкетам? – Сергей не очень-то привык доверять этим бумажкам. В конце концов, каждый человек хочет выглядеть лучше, чем на самом деле, и, заполняя анкеты, многие хоть немного да привирают.

Кажется, Кузнецов в этом вопросе был с ним вполне солидарен:

– Я дам вам несколько готовых образцов анкет, но на самом деле не столь принципиально, что именно там будет написано. По ним вы проверяете пунктуальность человека, ответственность и умение следовать инструкциям. Если даже на этом этапе кандидат заполнил анкету кое-как...

– Уверен, таких будет много, – вздохнул Сергей.

– Именно! Если уже на этапе собеседования, когда, по идее, все должны проявить свои лучшие качества, человек выполняет задания спустя рукава, дальше будет только хуже.

– То есть это способ отсеять заведомо неподходящих людей?

– Совершенно верно. Гораздо выгоднее потратить чуть больше времени и все-таки взять более подходящего человека, чем принять на работу абы кого, а через месяц его уволить и начать поиски нового.

– Согласен, – кивнул Сергей. – Фактически в два раза больше потерянного времени плюс зарплата этому сотруднику – деньги на ветер.

– После отсева на первом этапе, по результатам заполнения анкет, для оставшихся двух-трех кандидатов нужно провести экзамен в условиях, максимально приближенных к реальным. Если выбираете

сейлза, то попросите его прямо сейчас продемонстрировать, как он продает.

– То есть как, прямо сразу дать ему позвонить реальным клиентам? – удивился Сергей. Конечно, он с большим уважением и вниманием относился к рекомендациям своего наставника. Но так, чтобы рисковать клиентами, лишь бы проверить способности кандидата... Это, пожалуй, слишком.

– Нет, конечно, – поспешил успокоить его Кузнецов. – Ставьте два стула спинками друг к другу. Сами садитесь на один стул, кандидата сажаете на второй. Даете ему телефон и говорите: «Что ты продавал раньше? Пылесосы? Отлично, я клиент, продай мне пылесос». И смотрите, как он будет это делать.

– А не слишком ли это искусственная ситуация? – Сергей был не уверен, что даже гений продаж достойно справится с таким заданием.

– Конечно, это не реальная работа, однако позволяет очень неплохо оценить потенциал продажника. Сразу видно, «кто из ху»! – пошутил Владимир Александрович и закончил уже серьезно: – В общем, приступайте. Схема действий у вас есть, а там увидите по ситуации. Сами понимаете, времени мало и проблему надо решать в ближайшие дни. Так что жду от вас отчета!

В трубке запищали короткие гудки. Сергей почему-то посмотрел на телефон с укоризной, будто хотел сказать: «Тебе-то хорошо, знай команду, а мне работать!» – и нажал на отбой.

Времени действительно было в обрез. Сергей с тоской думал о том, что снова придется внедрять что-то новое, а ни он сам, ни его сотрудники просто не успевают меняться. Но другого выхода все равно нет.

Сергей даже не представлял себе, насколько неожиданной окажется реализация этой идеи.

* * *

В день, на который было назначено собеседование, Алексей вихрем ворвался в кабинет шефа со словами:

– Сергей Александрович, вы не поверите!

На мгновение Сергей почувствовал себя героем телепередачи о звездах шоу-бизнеса «Ты не согласишься?» и строго велел:

– Ты говори толком, Леша!

Но Алексей все не мог успокоиться:

– Не поверите, пятнадцать человек набилось! Что с ними делать-то теперь?

Такого Сергей уж точно не ожидал. Даже с места привстал от удивления.

– То есть как пятнадцать?

– Да вот так, – развел руками Алексей, – все сделали по новой технологии, и вот... Неделю назад запустили объявления, всем приславшим резюме давали простое тестовое задание. Если выполняли, приглашали на собеседование на сегодня на пять часов.

– Это я и так знаю! Откуда их внезапно пятнадцать человек взялось? Мы же на три-четыре рассчитывали, максимум на пять.

– Да никто и не ожидал такого потока. Просто сказали Лене (она принимала резюме) всем отсылать в ответ стандартное письмо. Она и отсылала. Когда их за тридцать перевалило, немного засомневалась, но решила, что начальникам виднее.

– Ну а ты, Алексей, куда смотрел? Почему не контролировал? – вспыхнул Сергей. Ну работники, ничего поручить нельзя! Заставь дурака богу молиться, он и лоб расшибет.

– Сергей Александрович, кто ж знал? Я вообще думал, что идея сомнительная и придут, как всегда, полторы калеки, – оправдывался Леша.

– Думал он! А теперь их пятнадцать человек, – проворчал Сергей. Он еще изображал разгневанного начальника, но больше для порядка. Технология Кузнецова опять сработала! Это радовало и рождало большие надежды. Так, глядишь, со временем удастся не только кризис преодолеть, но и расширить бизнес.

– Ага, все в коридоре сидят, деть их в таком количестве больше некуда, – подтвердил Алексей. – Сергей Александрович, но, может, оно и к лучшему, все-таки выбор будет.

Алексей из всех сил старался оправдаться за оплошность и найти в сложившейся ситуации как можно больше позитива.

– Да уж, выбор хоть куда! Прямо хоть еще одну контору открывай, – Сергей и сам понимал, что такое количество кандидатов в

самом деле манна небесная.

Технологии, конечно, работают: и «оптовая» рассылка объявлений о вакансиях по многим сайтам, и грамотно составленный текст объявления... Все это дает эффект. Но пятнадцать человек разом – тут без удачи точно не обошлось!

Надо бы радоваться, но Сергей чувствовал какую-то неловкость. Вот пришли пятнадцать кандидатов. Что им говорить? Нет, он, конечно, представлял, что скажет, но все равно немного волновался. Чувствовал себя, словно пришел в гости, за столом сидит куча народу, все ждут изысканного тоста во славу виновника торжества, а в голову ничего не лезет. Причем именно оттого, что не лезет и все ждут, начинаешь тормозить еще сильнее.

В итоге Сергей злился на своего главного продавца, хотя умом понимал, что тот ни в чем не виноват.

– Ну да ладно, делать нечего, пошли общаться с кандидатами. Ты пошагово инструкции Владимира Александровича записал? Что нам сейчас надо делать, помнишь?

Выйдя в коридор, Сергей оглядел собравшихся. Пятнадцать человек – это вроде бы не так уж и много... В лучшие времена коллектив «Форлайф» был значительно больше, и ничего, выступал перед всеми. Другое дело, что тогда общие собрания проводились в специальных больших переговорных, которые арендовались по такому случаю. А теперь в небольшом тесном коридоре эти полтора десятка человек выглядели чуть ли не толпой. И к тому же толпой незнакомой...

Но отступать было некуда, и, набрав побольше воздуха, Сергей начал говорить:

– Добрый день! Я рад приветствовать всех вас в компании «Форлайф». Меня зовут Сергей Александрович Терехов, я директор этой компании. Благодарю вас за то, что пришли. Сегодня у нас состоится конкурсный отбор на вакансию менеджера по продажам. Для того чтобы лучше познакомиться с каждым, мы будем вызывать вас по одному. Итак, мы начинаем, и... я желаю вам всем удачи!

Закончив эту речь, Сергей внезапно почувствовал нечто вроде душевного подъема. В этот момент он и сам поверил, что для любого кандидата устроиться на работу в его фирму – это большая удача,

может быть, шанс всей жизни! И ради этого стоит бороться, стараться показать себя с лучшей стороны, оттеснить локтями конкурентов...

«А может, когда-нибудь так и будет? – шепнул внутренний голос. – Если только сам согласишься в это».

* * *

На удивление, все прошло намного более гладко, чем ожидал Сергей. На первом же этапе они с Михалычем и Алексеем отсеяли половину кандидатов – тех, кто по разным причинам не понравился.

Михалыча Сергей пригласил для того, чтобы было третье мнение на случай, если их с Алексеем голоса разделятся. Но главная цель была в другом. Сергей очень надеялся, что человек, который столько лет отработал в органах, сумеет быстро оценить человека не по резюме и трудовой книжке, а по его личным качествам.

И, видимо, надеялся не зря. Нескольких кандидатов бывший участковый милиционер отсеял сразу же с формулировкой «скользкий тип». У Сергея с Алексеем по их поводу тоже были какие-то сомнения. Но ясно сформулировать свои ощущения им не удавалось, и потому они не переставали гадать: вдруг хорошего спеца упускаем? В таких ситуациях Михалыч со своим опытом был очень кстати.

Из оставшихся семерых кандидатов один ушел после заполнения анкет сам, сославшись на слишком высокие требования. Еще троих руководители отсеяли на этапе проверки навыка – они были заметно слабее оставшихся. Еще с одним сразу не смогли договориться о зарплате. Хотя кандидат, похоже, был очень неплохим продажником, его запросы – тысяч восемьдесят-сто для начала – по меркам «Форлайфа» были сильно завышенными.

Осталось двое кандидатов: парни двадцати и двадцати пяти лет. Оба имеют небольшой опыт работы в call-центре и продажах. Оба вроде бы готовы «рыть землю», да и представления о зарплате вполне адекватные.

– Кого будем брать? – задал вопрос своей команде Сергей.

– Я за первого, – высказал свое мнение Алексей. – Он хоть и моложе, зато по деньгам заметно выгоднее нам будет.

– Неправильно ты, Алексей, людей оцениваешь, – вмешался Михалыч. – Лишние пять-семь тысяч зарплаты, конечно, деньги, но опытный продажник их за пару дней полностью отработает. А у второго опыт есть.

– Так, берем звонок другу, – на правах начальника Сергей остановил разгорающийся спор. – Сейчас наберу Владимира Александровича, посоветуемся. Оба вроде бы подходят, жалко терять. Тем более мы с вами такую работу проделали, чтобы их найти.

Он вышел из кабинета, на ходу набирая знакомый номер, и через пять минут вернулся очень довольный.

– Значит так, мы посоветовались, и я решил... Берем обоих!

Физиономии у Алексея и Михалыча вытянулись от изумления. Такого они никак не ожидали. Алексей хотел было что-то сказать, но Сергей остановил его:

– Да, знаю, у нас сейчас с деньгами большие проблемы, но надо рискнуть. Хорошие сотрудники на дороге не валяются. Да и Кузнецов сказал так делать.

– Ну раз Кузнецов сказал, то куда ж теперь деваться, – хмыкнул Михалыч. Он все еще не мог до конца отделаться от скепсиса по отношению к консультанту.

Однако совет оказался действенным. Уже в следующие три дня оба стажера включились в работу по полной программе, как выражался Михалыч, обзванивая по пятьдесят-семьдесят компаний за день. И хотя качество их звонков пока оставляло желать лучшего, трех новых клиентов в опт они привели, чем с лихвой окупили всю свою месячную зарплату.

Так что идея принять обоих кандидатов вполне себя оправдала. Даже Алексей, поначалу воспринявший ее в штыки, вынужден был изменить свое мнение. «Ну что ж, может, и не настолько все плохо!» – изрек он, и Сергей от души надеялся, что так и есть.

Домашнее задание

1. При найме персонала дайте объявление о вакантной позиции сразу на многих сайтах и в основных газетах, публикующих вакансии.

2. Разошлите кандидатам небольшое тестовое задание, чтобы проверить их адекватность и пунктуальность.

3. Успешных кандидатов пригласите всех в одно время, чтобы устроить конкурс.

4. Проводите собеседование с каждым кандидатом в течение трех-пяти минут. Откажите тем, кто произвел на вас негативное первое впечатление.

5. Остальным раздайте анкеты, чтобы проверить аккуратность и старательность.

6. С финалистами конкурса проведите «разведку боем» – проверьте их профессиональные навыки, дав тестовое задание (например, продать вам что-нибудь).

Глава 13

Самая страшная цифра в бизнесе

Следующую встречу Кузнецов назначил у себя в офисе. Сергей старательно готовился, почти как когда-то к экзамену, и составил подробный список достижений – уж очень хотелось выглядеть достойно в глазах своего консультанта и наставника.

Подходя к знакомому зданию, Сергей неожиданно для себя почувствовал приятное волнение в ожидании чего-то нового и интересного. Подобные чувства он испытывал только в детстве, когда ходил в секцию айкидо. Каждый раз подходя к спортзалу, знал, что будет тяжело и придется выкладываться по полной. Зато тренер покажет новый прием, и, отработав его, он снова сможет испытать удовлетворение: я смог, я достиг, у меня получилось...

Охранник на входе кивнул ему как знакомому.

– К Владимир Санычу? Проходите!

Сергей поднялся на второй этаж и направился к знакомой аудитории. Как и в прошлый раз, Кузнецов уже ждал его.

– Здравствуйте, проходите. Рассказывайте, как дела...

– Ну, в общем-то, есть чем похвастаться!

Сергей устроился у стола, достал бумаги, чтобы не ошибиться в цифрах, и начал докладывать о том, как удалось применить полученные рекомендации на практике. И какие получились результаты. Он старался говорить спокойно и по-деловому, но в голосе звучали восторженные нотки:

– Итак, за эти две недели мы дополнительно получили около двухсот тысяч в рознице только за счет внедрения upsell. Если точно, – Сергей заглянул в свои записи, – получается двести пять тысяч сто рублей. Плюс примерно такая же сумма в опте благодаря нескольким новым клиентам, которых привели новички. Плюс Алексей постарался! Во-первых, он доработал потенциальных клиентов после новичков (тем пока доверили только лидген). Во-вторых, он сам нашел нескольких новых клиентов.

– Молодцы, для начала неплохо, – кивнул консультант. Он вдруг стал похож на учителя, который слушает, как у доски отвечает бойкий

отличник. – Но это только начало. Плюс почти полмиллиона рублей по продажам – хорошо, но мало.

Сергей понимал, что наставник прав, но все равно почувствовал себя несколько уязвленным. Он сам был доволен результатами и даже немного гордился собой. Еще бы, никогда еще его фирме не удавалось добиться роста показателей так быстро!

– Согласен. Надо, разумеется, больше, но столь быстрый рост уже вдохновляет, – осторожно возразил он и тут же поспешил добавить: – Но мы готовы идти вперед. Продолжаем подбирать народ в отдел продаж, сначала на лидген, а как сегодняшние новички подрастут, поднимем их со стажеров до менеджеров.

– Да, безусловно, отдел продаж надо развивать, продолжайте работать в этом направлении. Думаю, у вас еще будет повод убедиться в том, насколько это важно. Но нам с вами пора двигаться дальше!

1. Реанимация прежних клиентов

Кузнецов бодро продолжал:

– Сегодня у меня для вас есть несколько новых заданий. Во-первых, расскажите, были ли среди клиентов Алексея кто-то из тех, кого «увел» ваш бывший партнер?

Сергей покачал головой. Вспоминать о Вадиме и о том, что он сделал, было все еще неприятно...

– Да, Алексей всех обзвонил, кого смог, вернул. К сожалению, это лишь около трети всех клиентов. В основном те, с кем непосредственно работал сам Алексей, остальные ушли к Вадиму.

– Ладно, с ними поработаем позже, сейчас нужны максимально быстрые результаты. В связи с этим – реанимация старых клиентов.

От слова «реанимация» повеяло холодом. Это было неприятно, но Сергей постарался не подавать виду. Надо так надо!

– И как же мне их реанимировать? – спросил он.

– Для начала откройте отчеты по продажам. Вам же удалось их восстановить?

– Удалось, спасибо Галине Алексеевне, – Сергей вновь поблагодарил судьбу за то, что ему попался такой ответственный бухгалтер.

– Да, с бухгалтером вам повезло, – Владимир Александрович как будто высказал вслух мысли Сергея. – Так вот, возьмите отчеты и

отметьте в них тех клиентов, которые делали покупки в течение последнего года, но ничего не приобретали уже два-три месяца.

– Сделаем. А что нам это даст?

– Смотрите. Если клиент у вас что-то регулярно покупал, но в последние два-три месяца почему-то перестал, значит, есть повод подумать о том, что не так. Позвоните ему и узнайте, почему это произошло.

Сергей задумался. А ведь и в самом деле! Он вдруг вспомнил почему-то, как в детстве они с друзьями–одноклассниками забегали после уроков в маленький магазинчик за чипсами, пепси–колой, жвачкой и прочей ерундой. Однажды продавщица почему-то заподозрила его в краже пары чупа–чупсов, накричала, заставила вывернуть карманы. Все закончилось благополучно, но в тот магазин Сережа больше не заходил. Противно было.

Так, может быть, и у его клиентов есть серьезный повод отказаться от сотрудничества? А он об этом просто не догадывается...

– Сергей, вы меня слышите? – голос Кузнецова прервал его воспоминания и вернул к реальности.

– Да-да, конечно! – спохватился Сергей.

– Хорошо. Значит, вы понимаете, что такой разговор может оказаться очень важным и натолкнуть на интересные мысли. Не исключено, что вы узнаете о своих серьезных недостатках, из-за которых клиент ушел от вас. Ведь это происходило и до, скажем так, отделения вашего партнера. Это очень ценная и полезная информация. Возможно, клиенту стоит рассказать о новинках вашего ассортимента, предложить дополнительную скидку, сделать специальное предложение.

– Вы считаете, мы можем получить новые заказы? – спросил Сергей, в чьем голосе было больше надежды, чем сомнения.

– Не сомневаюсь! – уверенно ответил Кузнецов. – Скорее всего, часть клиентов вам удастся вернуть, просто напомнив о себе или устранив слабые звенья в работе.

– Ну да, может быть, они что-то и купят... А может быть, и нет.

Сергей был не очень доволен тем, что часть работы, несомненно, уйдет в песок. Но Кузнецов оставался, как всегда, невозмутимым.

– А теперь перейдем к самому интересному... И, пожалуй, приятному, – заявил он. – Я говорю о VIP-клиентах.

– О ком? – не сразу понял его Сергей. Среди клиентов его фирмы звезд шоу-бизнеса, политиков и олигархов вроде бы не наблюдалось.

– О самых важных людях, – усмехнулся Кузнецов. – Сейчас объясню. Записывайте.

2. Работа с VIP'ами

– Следующее задание такое: необходимо вновь изучить отчеты и выделить десять процентов клиентов, на которых пришлось максимальные объемы продаж за последний год. Это и есть ваши самые стабильные и платежеспособные покупатели. Их, Сергей, вы должны обзвонить лично. Вполне возможно, что кого-то вы сможете вернуть. Даже если они уже начали сотрудничать с фирмой вашего бывшего компаньона или подумывают об этом.

– То есть с самыми ценными клиентами общаться самому?

– Именно! И потом вы должны регулярно, хотя бы раз в месяц-два, лично звонить им, чтобы узнать, как у них дела, все ли в порядке, можно ли что-то улучшить в вашей работе. Подобных клиентов не так много, обычно не больше десятка, но они приносят вам больше всего денег, а потому имеют колоссальное влияние на ваш бизнес. С ними нужно поддерживать хорошие отношения. Поверьте, оно того стоит!

Сделав очередную пометку в блокноте, Сергей подумал о том, как часто решение проблемы, над которой бьешься день и ночь, буквально лежит на поверхности. Когда-то в магазинах можно было увидеть плакат «Ничто не дается нам так дешево и не ценится другими людьми так дорого, как вежливость». Жаль, что на это мудрое изречение, принадлежащее автору «Дон-Кихота», мало кто обращал внимание. А ведь стоило бы.

3. Специальные акции в рознице

С оптовым отделом все было более или менее ясно. Работы много, но когда знаешь, что делать, уже легче. Открытым оставался вопрос с розницей. Вроде бы на этом направлении дела идут неплохо, но, может быть, есть способ сделать еще лучше? Ведь, как говорится, нет предела совершенству.

– Владимир Александрович, а как быть с розницей? – спросил Сергей. – Будем на этой неделе внедрять что-то новое?

– Обязательно, даже не надейтесь, что я позволю вам сидеть без работы, – улыбнулся Кузнецов.

– Я об этом уже и не мечтаю. Но если и дальше результаты будут столь впечатляющими, я готов хоть весь год пахать без выходных.

Теперь Кузнецов заговорил серьезно:

– Такие подвиги нам не нужны, однако работы действительно будет много. Итак, в рознице на этой неделе вам надо провести специальную акцию.

– Вы имеете в виду сделать специальные предложения? – уточнил Сергей, открывая чистую страницу в своем изрядно разбухшем блокноте.

Кузнецов согласно кивнул:

– Да. Вот первый вариант: собрать несколько комплектов из самых ходовых товаров и предложить их купить вместе по очень выгодной цене. Допустим, собираете вместе три позиции, каждый товар по отдельности стоит 500 рублей, а все вместе – 1290.

– Да, точно! – вспомнил Сергей. – Такая мысль уже пришла в голову одной нашей продавщице. Она увидела что-то подобное в другом магазине и вчера подходила, предлагала устроить такую акцию и у нас. Как раз собирался обсудить.

– Отлично, так устраивайте! А у вас очень неплохая продавщица, раз приходит с такими советами! Предложите ей подумать над другими вариантами, возможно, у нее появятся и другие интересные идеи. И согласитесь, – Кузнецов лукаво прищурился, – новая идея – неплохой повод для карьерного роста.

Сергей и сам подумывал перевести бойкую Аллу в менеджеры, но сейчас его интересовал другой вопрос. Скидки, конечно, действенный инструмент, но как-то слишком уж это банально. Все их используют. И не может быть, чтобы у Кузнецова не оказалось очередного туза в рукаве.

– Владимир Александрович, правильно я понял, что специальное предложение – это не только скидки?

– Конечно. Другой вариант – бесплатная доставка, – охотно отозвался наставник. – Вы объявляете, что на этой неделе при заказе таких-то товаров доставите их совершенно бесплатно. Для многих людей это будет весьма вкусным предложением.

– Отлично, сделаем. Может быть, провести обе эти акции одновременно: скидка плюс бесплатная доставка?

Кузнецов покачал головой.

– Нет, они перебивают друг друга. Лучше устройте одну акцию на этой неделе, а на следующей – другую, с новым товаром, участвующим в акции.

Сергей понял свою ошибку. Да, наверное, правильно мама говорит: «Слишком хорошо – тоже нехорошо!» Прав и Кузнецов: много бонусов сразу – это какой-то слишком сладкий чай.

– Еще один очень похожий ход – прикручивание разных бонусов к товарам, – продолжал консультант. – К примеру, вы продаете надувные матрасы по стандартной цене 6000 рублей. Специальное предложение «Купи матрас, получи бинокль в подарок – всего за 6400 рублей» сделает его намного привлекательнее в глазах покупателя. Притом что простенький китайский бинокль, который вы будете дарить, может обойтись вам всего в 100–150 рублей.

– Идея интересная, только что она дает? – не понял Сергей. Воображение услужливо подсунуло картинку: лежит себе человек на надувном матрасе в открытом море и смотрит в бинокль – не покажется ли берег вдали?

Но Кузнецова, как всегда, не так-то просто было сбить с толку.

– Бонусы позволяют существенно увеличить ценность предложения в глазах клиента, – невозмутимо отвечивал он. И, чуть подумав, добавил:

– Особенно если клиенты «необученные», то есть не представляют себе точно цен на рынке.

– Что вы имеете в виду: не представляют себе цен? – удивился Сергей. – Многие наши клиенты очень неплохо разбираются в нашем прайсе. Особенно постоянные.

– Все верно, – с улыбкой согласился Кузнецов, – но фишка здесь в том, что клиент, как правило, не знает реальной себестоимости бонусов. К примеру, чемодан, стоимость которого, по представлению клиента, составляет порядка 1500–2000 рублей, обойдется вам с доставкой из Китая в 300–400 рублей. Кожаный кошелек может стоить менее 100 рублей, но за счет него можно увеличить ценность продукта на 1000. Также в качестве бонусов хороши и небрендовые МРЗ-плееры, флешки и так далее. Их стоимость в глазах клиента, как правило, намного выше реальной стоимости. Так что выгода налицо.

Кузнецов откинулся на спинку стула с довольным видом, но Сергей упорно продолжал выпрашивать:

– Владимир Александрович, про стоимость я понял, но зачем человеку, покупающему матрас, бинокль?

– Что, выглядит нелогично? – Кузнецов иронично улыбнулся.

– Совершенно! Мне кажется, покупатели на это не клюнут, – признался Сергей.

– То, что нравится вам, отнюдь не всегда нравится вашим клиентам, и наоборот. Если мне нравится крепкий кофе, а рыбе – червяки, то на рыбалке я насаживаю на крючок именно червяка, хотя мне он совершенно не кажется аппетитным. В продажах дело обстоит примерно так же. Вам могут не нравиться некоторые идеи, более того, они могут казаться нелогичными или даже сумасшедшими, но, если это работает, надо применять.

– Так как нам узнать заранее, сработает этот ход или нет?

– Заранее – никак. Просто попробуйте. Сработает – отлично, нет – изобретете что-то еще. В целом можно с уверенностью сказать одно: люди любят подарки. И даже если вы дарите вещь, которая им абсолютно не нужна, но цепляет эмоционально, цену на товар вы сможете взвинтить. Кстати, бонусы можно привязывать не только к тому или иному товару, но и к сумме покупки. Например, при покупке на сумму свыше 2000 рублей – мягкая игрушка в подарок.

– Да, пожалуй, мягкие игрушки могут быть интересны, – согласился Сергей. – Среди наших клиентов много бабушек и мам. А как именно продавцам рассказывать об этих акциях?

– Просто сделайте большой плакат в магазине и научите продавца говорить: «Сумма вашей покупки составила 850 рублей, если вы докупите что-то всего на 150 рублей, то получите бинокль в подарок. Может быть, возьмете вот это...» Естественно, такие скрипты для продавцов вы должны подготовить заранее и заставить их выучить.

Обсудив еще ряд деталей, Сергей подтвердил, что все понял и готов осуществить все на практике. Чувствовал он себя так, будто вагон разгрузил. И подумал, что на этой оптимистической ноте встреча завершится, но не тут-то было.

4. Подарки от поставщиков

– Сергей, а как обстоят ваши отношения с поставщиками? – поинтересовался вдруг Кузнецов.

– На этом фронте, пожалуй, дела более или менее в порядке, – Сергей обрадовался оттого, что у его фирмы была хоть одна сильная

сторона. – Я лично работал со всеми ключевыми поставщиками. Поэтому отношения у нас очень хорошие.

– Замечательно! Тогда используем следующий ход, – обрадовался Кузнецов. – Скажите, что вы проводите акцию для своих клиентов: всем, кто купит набор косметики от такого-то поставщика, специальный подарок. И предложите заводу-изготовителю, то есть вашему поставщику, поучаствовать в этой акции, предоставив подарки вашим клиентам.

Вот уж, как говорится, час от часу не легче! Сергей уже готов был продавать надувные матрасы в комплекте с биноклями или фиточаи с мягкими игрушками... Но тут, кажется, Кузнецов хватил через край! Требовать такое от поставщиков, пожалуй, неразумно. Так недолго и отношения испортить, а уж очень не хотелось бы.

– Владимир Александрович, звучит, конечно, привлекательно для нас – делать подарки клиентам за счет поставщика. Но в чем может быть его интерес, не очень понимаю, – осторожно начал Сергей. – Конечно, я могу попробовать продать такое решение, используя наши хорошие отношения, но мне кажется, это не самый лучший путь.

Но у Кузнецова, кажется, на все был готов ответ.

– Никого продавливать не надо. Продавая товар от какого-то поставщика по акции, вы стимулируете его продажи. Плюс рекламируете их продукцию всем своим клиентам, даже тем, кто сразу не купит.

Мысль оказалась простой до гениальности.

– Получается, фактически мы продвигаем их продукцию. И вместо того чтобы вбухивать деньги в рекламу, они могут дать нам подарки из своего ассортимента – им это обойдется в копейки. А за счет наших продаж они быстро отобьют и эти вложения.

– Именно. Более того, чтобы усилить их интерес, сообщите, что вы сейчас выбираете, с чьей именно продукцией проводить акцию.

Это было похоже на конкурс кандидатов, который недавно прошел с таким успехом.

– То есть спровоцировать конкуренцию, показать, что мы выбираем лучшего из многих?

– Обязательно, – подтвердил Кузнецов. – Единица – самая слабая цифра в бизнесе.

5. Самая слабая цифра

Это было что-то совсем новое! Чем ему единица-то не угодила? Прямо мистика какая-то, нумерология. Кто бы мог ожидать, что такой практичный человек, как Кузнецов, верит в подобные вещи.

– Что вы имеете в виду, Владимир Александрович? – спросил Сергей.

Он ожидал услышать очередную парадоксальную мудрость, может быть, даже в шутливой форме. Однако Кузнецов оставался невозмутимо серьезным.

– Именно это и имею: самая плохая цифра в бизнесе – единица. Один рекламный ход. Один способ зарабатывать деньги. Один банк. Один крупный клиент. Один дистрибьютор. Одна линейка продуктов.

«Не клади все яйца в одну корзину», – тут же вспомнилось Сергею, и он решил уточнить:

– Кажется, ясно, но нельзя ли поподробнее?

– Разумеется, можно. Крупный клиент может свалить за один день. Но если их десяток или два, это не смертельно. Профильный журнал, который печатал вашу рекламу много лет, в один прекрасный день может перестать это делать. Ваш домен или e-mail-сервер может быть занесен в черный список спамеров. Адресный брокер может обанкротиться. Банк, выпустивший кредитки и зарплатные карты, может заморозить счета. Хостер – выключить сервера. Интернет-провайдер – отрубить доступ в Интернет.

«Ага, а еще близкий человек, партнер и доверенное лицо может в один прекрасный день взять и кинуть», – с горечью подумал Сергей, но вслух сказал совсем другое:

– Правильно ли я понимаю, что, если есть три разных рекламоносителя, четыре разные линии продуктов, несколько банков, через которые ведутся дела, и два-три интернет-провайдера, любой кризис можно пережить?

– Все верно, – подтвердил Кузнецов. – Даже во время землетрясения, когда падают шкафы и полки, вся посуда не разбивается. Всегда остается несколько чашек или тарелок, которые выживают в этой фарфоровой катастрофе. Стабильность может принести только диверсификация.

Кузнецов, заметно увлекшись, продолжал:

– Например, компания Disney не остановилась на своем легендарном Микки-Маусе. Она создала Дональда Дака, Гуффи

и Плуту, выпустила мультфильмы по детским сказкам. И продолжает выпускать новые мультфильмы каждый год.

– И что, все становятся шедеврами?

– Конечно, нет. Даже каждый второй им не становится. Но если постоянно не придумывать что-то новое, даже старые победы забываются. Память у клиентов очень короткая – через год забудут все прелести вашей продукции или работы с вами, если вы постоянно не будете доказывать им свое превосходство над остальными и преподносить им сюрпризы.

– Владимир Александрович, все это звучит совершенно разумно и даже кажется очевидным, – признался Сергей и с некоторым сожалением добавил: – Хотя сейчас, глядя со стороны на то, что делал я, да и многие другие бизнесмены, думаю, что все этого просто не понимают.

– Скорее, не хотят понимать, – задумчиво ответил Кузнецов, наливая себе чай в любимую кружку. – Многим людям, точнее подавляющему большинству, свойственно придерживаться простых, как им кажется, решений и не искать новых путей. Они продолжают жить и зарабатывать деньги тем способом, который открыли для себя в период становления своего бизнеса. Никто не хочет задумываться о риске, связанном с цифрой один! А еще – о хрупкости единственной бизнес-модели. Так проще...

– Но ведь и опаснее! – горячился Сергей. – Теперь я и сам понимаю, что любая модель может развалиться в одночасье. Фирма может стать мишенью атаки конкурентов или рейдеров. Любой, даже самый ключевой сотрудник может не прийти утром на работу. Уехать в другую страну. Уйти из вашей жизни. Ну, или, не дай бог, конечно, – из жизни вообще...

– Отлично, Сергей, вы начинаете понимать это, но только сейчас. А всего несколько недель назад абсолютно доверяли своему замечательному партнеру Вадиму, который фактически и был той самой единицей, которая почти полностью контролировала ваши продажи. Принимать правильные решения вы начнете только тогда, когда будете постоянно осознавать, что порваться может любое из ключевых звеньев.

Несколько минут прошли в молчании. Сергей переваривал полученную информацию, а Кузнецов, казалось, полностью увлекся

дегустацией чая.

– Итак, Сергей, пока это все. Выполняйте задания. И самое главное – не забывайте о коварстве единицы! Это вам установка и на сейчас, и на будущее.

Домашнее задание

1. «Реанимируйте» давнишних клиентов.
2. Устройте акции в рознице.
3. Выявите VIP'ов – 10 % самых активных и платежеспособных клиентов. Лично позвоните им.
4. Договоритесь с поставщиками о подарках.
5. Избегайте в своем бизнесе цифры «1»!

Глава 14

Самолет, летящий к счастью

После разговора с Кузнецовым Сергей отправился домой. Он чувствовал себя усталым. Еще бы, усвоить и осмыслить такой объем новых рекомендаций от наставника было непросто! Но одновременно, как всегда после разговора с ним, Сергей ощущал душевный подъем, энтузиазм. И главное – ощущение, что теперь ему под силу горы свернуть. Как там говаривал когда-то старик Архимед? Дайте мне точку опоры, и я переверну мир. Вот кому бы с Владимиром Александровичем пообщаться – ведь точно перевернул бы!

Эта мысль показалась забавной. За вечер Сергей успел составить список «старых» клиентов, которым стоило позвонить (слово «реанимация» ему все-таки было не по душе). Заодно он прикинул, кого можно включить в список VIP-клиентов. Конечно, надо бы посмотреть отчеты по продажам, но крупных постоянных покупателей можно и навскидку вспомнить – слава богу, до склероза еще далеко.

Последним в списке оказался Андрей Евгеньевич – очень интеллигентный и очень полный мужчина средних лет, владелец сети киосков в метро. Его компания почему-то чаще всего заказывала разного рода средства для похудения: от лечебных чаев и биодобавок до электромассажеров. И Сергей каждый раз боролся с искушением спросить, не пытался ли Андрей Евгеньевич испытывать их товары на себе. Если так и было, то все они – полное фуфло...

Усилием воли Сергей заставил себя отвлечься от праздных мыслей. Как бы там ни было, надо работать. Покончив со списком клиентов, он прикинул, какие товары можно продавать в связке (почему-то матрасы с биноклями никак не шли у него из головы). Потом набросал примерный план по диверсификации рисков.

В двенадцать он улегся спать с чувством выполненного долга, но снилась ему какая-то ерунда. То Андрей Евгеньевич, лежащий на надувном матрасе с биноклем. То зловредная единица, которая превращалась в щуку с длинной головой и острыми зубами и все норовила, подлая, тяпнуть за палец.

Несмотря на это, утром Сергей проснулся в бодром состоянии духа. Он даже пожалел, что сегодня суббота и на работу идти не надо. С некоторых пор Сергей не знал, чем занять выходные дни... Проводя каждую неделю в сумасшедшей гонке, оставшись без работы даже на короткое время, он чувствовал себя неприкаянным.

Какая-то часть его рассудка осознавала, что это неправильно и в жизни должна быть не только работа, но Сергей гнал эти мысли прочь. Когда-нибудь потом, когда он сумеет выбраться из непростой ситуации и вытащить свой бизнес, у него еще будет время подумать об этом... Когда-нибудь, но не сейчас. Пока камнем на душе лежит крупный долг, у него есть чем заняться. И, кроме того, реорганизация бизнеса оказалась делом интересным.

Прихлебывая обжигающе горячий кофе, Сергей прикидывал, чем бы стоило заняться сегодня: составить план дальнейших действий или поработать с отчетами о продажах. Но тут течение его мыслей прервал телефонный звонок. Сергей вздрогнул от неожиданности. Интересно, кто бы это мог быть – в выходной день, да еще с утра пораньше?

– Алло!

– Привет, Сережа.

В трубке он услышал голос бывшей жены Марины. Вот уж не ждал так не ждал... Сергей со стыдом вспомнил, что в последнее время был так поглощен навалившимися проблемами, что совсем забыл о семье. И алименты, о которых они с Мариной любовно договорились, между прочим, тоже не переводил уже почти три месяца.

Маринка деликатно себя повела, даже не напоминала об этом. Видимо, ждала, пока в нем совесть проснется. Другая бы глаза выцарапала. Или в суд подала бы, что еще хуже. Только этого ему не хватало для полного счастья – визита судебных приставов!

– Марин, ты понимаешь, тут такое дело... В общем, проблемы у меня. Серьезные. Ты не думай, я ничего не забыл, – тут Сергей, конечно, покривил душой, – как только разгребусь хоть немного, сразу все переведу...

Набрав в грудь побольше воздуха, Сергей уже собирался изложить печальную историю своих злоключений, но Марина остановила его:

– Не надо, Сереж. Я знаю. Ну, в общих чертах, конечно.

– Ты? Откуда? – удивился Сергей. Неужели о его неудачах известно всем и каждому? Вот уж не хотелось бы...

– Слухами земля полнится, – невесело усмехнулась Марина. – Людмила рассказала, жена Вадика.

«Ах, ну да, конечно, они ведь подруги», – вспомнил Сергей. Снова, в который уже раз, больно кольнула обида на бывшего компаньона. Вспомнилось некстати, как ездили с палатками на Оку, как рыбу ловили на заре. Как жены вместе варили уху, а дети-погодки, его Сашка и Вадимов Толик, с визгом бегали друг за другом, плескались на мелководье, поднимая тучи брызг...

Бизнес только начинался, и с деньгами было не слишком хорошо. Сергей ездил на «шестерке», а Вадим – вообще на разбитом отцовском «Москвиче». Зато было планов громадье и чувство, что они почти одна семья. Казалось, если им хоть чуть-чуть повезет и удастся раскрутить бизнес, заработать первый капитал, то вот оно, счастье!

А вышло совсем по-другому... Знать бы, где и когда, в какой момент кончилось то хорошее, настоящее, что было в их жизни? Все-таки правду говорят, что деньги портят людей... И если уж быть совсем честным, сам-то он намного ли лучше?

С Маринкой они познакомились еще студентами, поженились сразу после института, двоих детей вот нажили... Всяко бывало. Когда он начинал свой бизнес, именно Марина первой поддержала его. А ведь тогда Сашка был еще маленький, Юлечка только родилась, и надо было на что-то жить.

Но Маринка безропотно терпела все: и периоды безденежья, и то, что он порой был безвылазно занят, приходил домой поздно, полумертвый от усталости, и сразу засыпал. Она могла и выслушать, и посочувствовать, и порадоваться вместе с ним, когда что-то удавалось, а при случае и ценный совет дать. Вадика, к примеру, она всегда недолюбливала – интуитивно, надо полагать.

Потом все как-то наладилось, появились деньги, открылись новые возможности... И, проснувшись однажды утром, Сергей задал себе вопрос: и это все? Неужели все, что остается ему теперь, это жить этой жизнью – слов нет, неплохой, но скучной, пресноватой и уже изрядно поднадоевшей?

Марина, конечно, хорошая, добрая. Как хозяйка и мать – выше всех похвал, но, честно говоря, после рождения двоих детей выглядит

уже не то чтобы очень... Располнела, отяжелела, на лице вечная озабоченность и все мысли о том, как Юлечка сегодня покакала и что Сашка опять подрался. Ни тебе интеллектуального общения, ни веселого времяпрепровождения, ни даже секса толком... А в клубах, куда они с Вадиком стали часто наведываться, полно привлекательных молодых девушек! И некоторые поглядывают на него с интересом. Так неужели он обязан утопить свою жизнь в семейном болоте?

Было тяжелое, неприятное объяснение. Когда Сергей сказал, что уходит, лицо у Марины стало такое испуганное, непонимающее, будто у нее вдруг земля ушла из-под ног и она никак не может понять, что случилось. Сергей чувствовал себя подлецом и мерзавцем, а потому стремился поскорее перевернуть эту страницу своей жизни.

Он утешал себя тем, что поступает честно – не врет, не ходит налево втихомолку, денег дает достаточно, чтобы семья ни в чем не нуждалась... Поначалу Марина только плакала, и то потихоньку, чтобы дети не видели. Но со временем вроде бы успокоилась, и теперь они общаются спокойно и вполне цивилизованно. По крайней мере, ему нравится так думать.

– Алло, Сережа, ты меня слышишь?

– Да-да, Марина, слышу, конечно! Ты уж прости меня, пожалуйста...

– Ладно, перекрутимся, – ответила она, и Сергей будто воочию увидел ее лицо: губы плотно сжаты, между бровей залегла тонкая морщинка, и в глазах светится решимость перенести все, что выпадет на ее нелегкую женскую долю. Так они «перекручивались» в самые тяжелые времена, и Сергей в который уже раз почувствовал острый укол стыда. Хорош папаша... Детишкам на молочишко денег нет.

Сергей аж зубами скрипнул. Чувствовать себя неудачником, ничтожеством, не способным обеспечить семью, было просто невыносимо!

– Марин, ты не совсем поняла, – заговорил он, стараясь, чтобы голос звучал размеренно и спокойно. – Устаревшая у тебя информация, понимаешь? У нас сейчас такие дела затеваются – ахнешь! В общем, масштабная реорганизация, что бы тебе там Людка ни говорила. А деньги я на той неделе отправлю, ты не переживай...

Он говорил и сам верил, что все пройдет, все перемелется и в конце концов будет даже лучше, чем прежде.

– Ладно, Сереж, – прервала его Марина. – Я вообще-то о другом тебя попросить хотела. Может, ты с Сашкой сходишь куда-нибудь? Он так ждет, скучает... Тебя давно не было.

Последнюю фразу она произнесла вроде бы спокойно, без тени упрёка, но сказать «нет» было уже совершенно невозможно. Подумав о детях (особенно о старшем Сашке), Сергей вдруг и сам понял, что сильно соскучился. Ведь когда-то они с радостью проводили вместе время, ходили гулять, он учил сына плавать и играть в футбол... А теперь? Сегодня «нет времени», завтра «нет времени», а там, глядишь, и дети вырастут без отца, как будто его и нет вовсе.

Сергей решительно отодвинул в сторону свои бумаги. Да, работа – это важно, но есть вещи и поважнее. Главное – понять это, пока не стало слишком поздно. Надо признать, что тут Марина совершенно права... Он закрыл ноутбук и произнес в трубку:

– Хорошо, ты права... Я часам к двум подъеду?

* * *

Они с сыном шли рядом по дорожке, усыпанной опавшими листьями, и Сашка нарочно волочил ноги, чтобы шуршать посылнее. День выдался как по заказу – солнечный и прохладный, так что прогуляться по парку было одно удовольствие. Деревья стоят в золотом и багряном уборе, будто красуясь друг перед другом, по глади пруда торопливо плывут утки, белки по веткам скачут... Красота! И как он умудрился прожить столько лет и не замечать всего этого?

Но главное – рядом идет сын, лобастый, светловолосый, синеглазый и очень похожий на него самого. Кажется, будто сошел с его детской фотографии. Заглядывает в глаза и улыбается так, что виден чуть косой зубик, точно такой же, как был и у него самого, и пытается рассказать одновременно обо всем, что происходит в его жизни...

Но Сергей почти не слышал. Он думал о том, как мало, ужасно мало времени проводил с сыном, как мало уделял ему внимания. Все казалось, что у него есть какие-то более важные дела. И больно защемило сердце: ну как можно быть таким дураком?

– Пап, пап, смотри – белка!

– Где?

– Вон там, на дерево прыгнула!

Шустрый зверек вскарабкался по корявому стволу и с явным неодобрением уставился на любопытных и шумных людей.

– погоди, я ее сейчас на мобильник щелкну!

Сергей достал телефон и уже навел на белку объектив, как зверек, возмущенно процокав что-то на своем беличьем языке, взмахнул пушистым хвостом и скрылся в дупле.

– Ничего, в следующий раз зеркалку возьмем, – утешил сына Сергей. – И орешков каких-нибудь, чтоб приманить...

– Ага! – обрадовался Сашка. – А какие лучше: фисташки или грецкие?

– Не знаю, – честно признался Сергей. – Давай и тех и других возьмем.

Сын вдруг вспомнил о чем-то важном и полез в свой рюкзак.

– Да, пап, смотри, я самолет собрал! Как настоящий...

Сашка бережно достал картонную коробку и извлек из нее модель самолета.

– Сам сделал? Класс! – восхитился Сергей. – Ну ты молодец!

– Его еще запустить можно! Вот сюда веревочка продевается...

В руках у сына появилась тонкая бечевка. И вот уже самолет описывает круги у него над головой... В яркой синеве неба он казался хрупкой серебристой птицей, так что Сергей невольно залюбовался.

– Здорово, пап?

– Здорово! – искренне отозвался он. Зрелище заворожило его, и на миг показалось, что этот самолетик действительно летит куда-то... Наверное, к счастью.

* * *

Домой возвращались усталые и, как говорится, довольные. Уже подходя к машине, Сашка вдруг остановился, вытащил свой драгоценный самолет и протянул Сергею.

– Пап... Возьми, это я для тебя делал. Хотел тебе подарить... Возьми!

– Спасибо, сынок, – Сергей был тронут почти до слез, – спасибо тебе. Классный подарок. В следующие выходные опять запустим, хорошо?

– Ага! А ты точно приедешь?

Глаза сына вспыхнули радостью. Сергей вдруг захотел обнять его, потрепать по вихрастой голове и сказать, что теперь все будет иначе. Следующий раз непременно наступит, а потом еще и еще... Но почему-то постеснялся. Вместо этого он сел за руль и произнес совсем другое:

– Ну что, поехали? Мама, наверное, заждалась.

* * *

Стоя перед знакомой дверью, Сергей чувствовал себя неловко. Давно он здесь не был... А ведь эта квартира была его домом. Настоящим, да по сути и единственным. Когда он потянулся к кнопке звонка, рука заметно дрожала.

– Привет! – на пороге стояла Марина. – А я уж вас заждалась... У меня обед стынет. Сережа, может, ты зайдешь, поешь с нами?

Сергей хотел вежливо отказаться, сдать сына с рук на руки и отправиться восвояси, но с кухни доносились такие вкусные запахи, что сказать «нет» было просто невозможно.

– Ну хорошо... Только ненадолго.

– Давайте, заходите, разувайтесь, идите руки мыть.

Марина в своем репертуаре! Просто домашний командир... Когда-то эта манера изрядно раздражала Сергея, но сейчас почему-то показалась даже милой.

Сидя за столом и поедая волшебно вкусный «фирменный» Маринкин суп с грибами, Сергей с удивлением почувствовал себя так, будто он и вправду дома и никогда не покидал его. Ну, может быть, в командировку съездил... Длительную. Дети подросли, Юлечка стала совсем большая. Маринка сделала новую стрижку, чуть подкрасилась – видно, к его приходу – и надела кофточку бирюзового цвета, красиво оттеняющую ее глаза и молочно-белую кожу. Надо признать, выглядит она хорошо, не как клубная профурсетка, а как настоящая женщина. Можно сказать, Женщина с большой буквы... Искоса поглядывая на

бывшую жену, Сергей сам себе удивлялся: «И как я мог раньше не замечать этого? Где только были мои глаза?»

Сашка вздохнул рассказывал матери про их прогулку в парке, про белку и уток, про самолет... Юлечка слушала его молча, чуть приоткрыв пухлый ротик, а потом вдруг надула губки и заявила:

– Я тоже хочу в парк! Тоже хочу белку!

Вид у нее был такой несчастный, и казалось, она вот-вот расплачется, но Сашка великодушно утешил сестренку:

– Ладно, малявка, будешь себя хорошо вести – в следующий раз и тебя возьмем! Правда, пап?

– Правда, – кивнул Сергей, – возьмем обязательно.

* * *

Почему-то получилось так, что в гостях (или, наоборот, дома – черт его знает, как правильно сказать...) Сергей засиделся до позднего вечера. Они поиграли с Сашкой в шахматы, вместе посмотрели «Чарли и шоколадная фабрика». Потом, когда уже пора было укладываться спать, Юлечка закапризничала и потребовала, чтобы папа прочитал сказку... День пролетел быстро.

И вот уже время подходит к полуночи, дети уложены и давно пора бы уйти, но почему-то не хочется. Наконец усилием воли Сергей заставил себя встать.

– Ну, мне, наверное, пора... Спасибо тебе.

– За что? – удивилась Марина. – Это тебе спасибо! Сашка так рад был... Теперь полгода будет вспоминать.

– Не будет, – уверил ее Сергей, – в следующие выходные еще куда-нибудь сходим.

Марина ничего не ответила, лишь пожала плечами, как будто хотела сказать: поживем – увидим.

Уже стоя в прихожей, в пальто и ботинках, Сергей повернулся к ней и сказал:

– Марина... Я хотел сказать... Прости меня!

– Ты о чем? – тонкие брови чуть поднялись, и в глазах, спокойных, будто море в тихую погоду, промелькнуло удивление. –

Про алименты мы договорились, все в порядке. И спасибо, что с Сашкой погулял. Будет теперь без задних ног спать.

– Нет, – покачал головой Сергей, – я сейчас не об этом. Прости меня, я был такой дурак! Кроме тебя и детей у меня, в сущности, никого нет... А я понял это только сегодня. Я знаю, что очень тебя обидел, но если можешь, прости.

– Я простила, – спокойно ответила она, но в лице ее на миг что-то дрогнуло. – Я давно простила тебя, Сережа. Можешь приходить, когда захочешь, дети будут рады.

– Нет, я не об этом! – покачал головой Сергей. – Я... о нас с тобой. Сможешь ты меня когда-нибудь по-настоящему простить? И дать мне второй шанс?

В глазах Марины на мгновение вспыхнул огонек... Но только на мгновение. Она отвела взгляд, опустила голову, словно не хотела смотреть на него, и тихо сказала:

– Я не знаю, Сережа. Правда, не знаю. Давай не будем торопить события, ладно? Время покажет...

Глава 15

Как правильно поднять цены

В понедельник Сергей отправился на работу с твердым намерением немедленно внедрить все новые технологии. Много, конечно, надо осмыслить и доработать, и есть еще нерешенные вопросы, но главное – теперь он чувствовал себя гораздо увереннее и спокойнее. Человек многое может перенести и многое сделать, когда точно знает ответ на вопрос «зачем?».

А он теперь знал.

Рабочий день Сергей начал с того, что раздал сотрудникам новые указания. Процедура эта была известна в его компании под кодовым названием «ЦУ от начальства» и воспринималась частью коллектива с некоторой опаской. Сергей даже слышал разговоры о том, что неизвестно, мол, что еще шеф учудит. Сегодня одно, завтра другое, еще, глядишь, заставит всех колпаки с бубенчиками надеть и польку-бабочку плясать ради увеличения оборота...

Но разговоры разговорами, а результаты налицо. Дела в компании идут значительно лучше, и любой здравомыслящий человек понимает, что ради этого можно и поменять старые представления. У многих в глазах мелькают искорки интереса, и чувствуется, что люди подходят к делу с душой, а не просто отбывают на работе время за зарплату.

Для начала Сергей вызвал Диану из отдела розничных продаж и отдал ей список товаров, которые могут идти в комплекте с другими по специальной цене. Пресловутые матрас с биноклем там тоже фигурировали. Девушка сначала немного удивилась, но потом вдруг вспомнила:

– Сергей Александрович, у нас еще специальные пояса для улучшения осанки, с прошлого года залежались! Может, их тоже с чем-нибудь вместе пристроить? С чаем для похудения, например?

– А почему с чаем? – не понял Сергей.

– Ну, чтобы и фигура, и осанка – все сразу!

– Правильно мыслишь, – одобрил Сергей, – давай и пояса тоже.

Алексей получил задание обзвонить прежних клиентов. Ему-то как раз очень понравился термин Кузнецова «реанимация», и Леша

ушел довольный. Видимо, доктором Хаусом себя почувствовал.

Оставался еще вопрос с VIP-клиентами, которых непременно нужно было обзвонить лично. Еще вчера Сергею пришла в голову мысль о том, что стоило бы предложить им специальную акцию. Но прежде он решил обсудить идею с Кузнецовым и набрал его номер.

– Алло, Владимир Александрович, здравствуйте! Есть у вас минутка поговорить?

Сергей собирался коротко изложить свою идею, но Кузнецов внезапно перехватил инициативу:

– Сергей, сколько у вас стоит флакончик эфирного масла?

– Около 50 рублей, – ответил Сергей. Вопрос был неожиданный, но Сергей уже привык к тому, что наставник просто так говорить не будет. Если спрашивает, значит не из праздного любопытства.

Но следующий вопрос удивил еще больше:

– Если вы поднимете цену, скажем, до шестидесяти пяти рублей или даже до семидесяти, как вы считаете, заметят ли люди разницу? Упадет ли спрос на ваш товар?

Вот это было странно. Сергей уже привык к тому, что для увеличения продаж и стимуляции спроса нужно снижать цены, устраивать всякие акции и распродажи, играя на извечной человеческой любви к халяве. А тут наоборот – стоимость предлагают поднять.

Сергей задумался ненадолго и честно ответил:

– Скорее всего, нет. И та и другая цена достаточно низкие, тем более что многие конкуренты продают точно такую же «эфирку» по восемьдесят-сто рублей. А для большинства людей плюс-минус двадцать рублей вообще ничего не значат.

– Тогда зачем же вы продаете так дешево? И недополучаете при этом солидную сумму.

– Ну, прям уж, солидную, – протянул Сергей. – Пятнадцать-двадцать рублей разницы на таком товаре – мелочь, тут много не заработаешь.

Но Кузнецова, как всегда, было не так-то просто сбить с толку.

– Вы мыслите совершенно не в том направлении! Сами по себе двадцать рублей кажутся мелочью... Но сколько это в процентах от прошлой цены?

Сергей быстро посчитал в уме:

- Около сорока процентов.
- То есть одним махом, почти ничего не меняя, вы добьетесь роста прибыли на сорок процентов!
- Похоже, что так.
- Сергей, это не все. Какова ваша маржа в этом продукте?
- Около тридцати процентов, – припомнил Сергей, – то есть с каждого флакона за пятьдесят рублей мы получаем примерно пятнадцать рублей прибыли.
- А сколько тогда составляют те двадцать рублей, которые вы получите дополнительно? Ведь с ними не связаны никакие расходы, кроме налогов, то есть это все чистая дополнительная прибыль.
- Получается почти сто тридцать процентов!!! – Сергею не верилось, хотя арифметика была простейшей.
- Вот именно. Незаметно для покупателя, немного увеличив цены, вы разом получаете дополнительные сто тридцать процентов прибыли. Скажите, игра стоит свеч?
- Похоже, да. Не ожидал. Только это все равно копейки, слишком дешевый товар.
- Хотя фокус с цифрами Сергею очень понравился, он все еще не видел в нем существенной выгоды.
- То же самое вы можете сделать и с дорогим товаром. Давайте прямо сейчас зайдём на сайт и разберем конкретный пример, – в трубке было слышно, как Кузнецов открывает ноутбук и загружает Windows. В молчании прошло несколько минут: консультант, видимо, погрузился в изучение сайта компании. Сергей уже забеспокоился, не забыл ли о нем собеседник, но как раз в этот момент Кузнецов заговорил.
- Вот, вибромассажный пояс для похудения, стоит 2106 рублей. Сергей, если поднять цену до 2300, будет ли это заметно для клиентов?
- Точно не знаю, но, скорее всего, тоже нет. Большинство из них не помнит цен на этот товар. Да и у наших конкурентов они значительно выше.
- Что ж, тогда не будем тянуть кота за хвост. Посмотрите все свои самые ходовые позиции в рознице и поднимите цены. Вы правильно заметили, большинство клиентов даже не обратят на это внимания. А те, кто обратит, скорее всего, являются вашими постоянными клиентами. Им вы можете пойти навстречу, сказав: «Вообще-то

стоимость сейчас уже такая, но, поскольку вы наш постоянный и лояльный клиент, для вас мы делаем исключение. Можете оформить заказ по старой цене».

– Хорошо, сегодня же займемся, – кивнул Сергей, уже прикидывая в уме, на какие товары можно было бы поднять цены в первую очередь.

– И не забудьте через несколько дней прислать подробный отчет.

– Обязательно, – Сергей уже начал привыкать к требованиям Кузнецова отчитываться за внедрение чего-то нового. Похоже, в этом был смысл.

«Пожалуй, надо и моих менеджеров заставить отчитываться в таком же формате по каждому проекту», – подумал он и на всякий случай сделал пометку в блокноте, чтобы не забыть.

– А после того как разберетесь с ценами, можно будет замахнуться и на большее – подготовить масштабную акцию-распродажу! В следующий раз мы с вами подробнее об этом поговорим. В общем, до встречи.

Кузнецов положил трубку. Только в этот момент Сергей вспомнил о том, что, собственно, звонил наставнику по совершенно другому поводу... А вместо этого получил новое руководство к действию, требующее скорейшего воплощения в жизнь.

Да еще, оказывается, впереди какая-то масштабная акция, к которой надо готовиться... Как говорится, час от часу не легче.

До вечера Сергей успел переговорить с поставщиками, обзвонить VIP-клиентов (вопрос о специальных акциях для них пока остался открытым, и Сергей собирался обсудить его с Кузнецовым в самое ближайшее время). А еще – пересмотреть цены на самые ходовые товары и создать новый прайс-лист с повышенными ценами. Цены эти, конечно, выросли ненамного, чтобы это не было слишком ощутимо для клиентов.

Потом Сергей сам удивлялся, как такое простое решение не приходило ему в голову раньше. Просматривая отчеты о продажах, он каждый раз убеждался в том, что прибыль от такого вроде бы незначительного повышения цен оказывалась весьма значительной. И это без каких бы то ни было затрат.

Нет, все-таки Кузнецов – маг и волшебник!

Домашнее задание

Поднимите цены на ваши продукты.

Глава 16

Увидеть лес за деревьями

На следующий день в кабинет к Сергею явился Леша.

– Можно, Сергей Александрович? У меня тут очень интересная ситуация вырисовывается!

По его довольной физиономии Сергей понял, что Алексей пришел с хорошими новостями.

– Ну давай, заходи. Докладывай о своей ситуации...

Алексей уселся у стола, разложил бумаги и начал свой доклад. Оказалось, что работа со «спящими» клиентами (так условились называть тех, кто покупал регулярно в течение более или менее длительного срока, а потом по каким-то причинам перестал делать заказы) дала на удивление приличный результат.

– Из пятидесяти девяти «заснувших» компаний семь согласились сделать заказ сразу же. Причем некоторые даже заявили: «А почему вас так давно не было слышно? Мы уже месяца два как готовы сделать заказ», – доложил Алексей и добавил: – Вот как-то так примерно.

– Непонятно только, что им мешало самим поднять трубку и позвонить, – удивился Сергей. – Тут ждешь их, ждешь, а они...

– Как говорится, если гора не идет к Магомету, то Магомет идет к горе, – резонно заметил Алексей. – В общем, тут еще выяснилось вот какое дело...

Помимо новых клиентов, звонки принесли еще один существенный результат – вскрыли немало проблем. Выяснилось, что многие клиенты отказывались от дальнейшей работы с «Форлайф» из-за невозможности сделать быстрый заказ – стандартная поставка составляла около четырех дней. Фирме это позволяло существенно экономить на складских и транспортных расходах, собирая и формируя заказы не поодиночке, а сразу большими партиями.

Но для некоторых клиентов этот срок был очень существенным недостатком: они-то не могли позволить своим прилавкам пустовать. И раз «Форлайф» не могла обеспечить быструю поставку, заказывали аналогичный товар у конкурента. Или просто заменяли его другим

товаром, который был на складе или который можно было быстро заказать.

Кроме проблем со сроками, выявились и другие. Например, путаница в товарах, когда клиент заказывал большое число позиций. Тут часто случались ошибки: вместо одного товара привозили другой, отсутствовали некоторые важные для клиентов позиции ассортимента и так далее.

Так что подумать было над чем.

– Да, и вот еще что, Сергей Александрович, – спохватился Леша. – Мы тут с Михалычем делали ревизию на складе... Некоторые товары не идут у нас, давно залежались.

– Да. И что? – Сергей озадаченно уставился на главного сейлза, пытаясь понять, к чему он клонит.

– Появилась одна задумка, как поднять наши продажи.

Сергей удивился, ведь совсем недавно Кузнецов говорил о том, что нужно провести масштабную акцию–распродажу... А теперь и у Алексея появилась какая-то идея! Ну все одно к одному. Видно, не только у дураков мысли сходятся. Слов нет, Кузнецов дает дельные советы, но, может быть, пора уже начинать реализовывать собственные идеи, не полагаясь лишь на его рекомендации?

– Делайте, – он махнул рукой, – о результатах доложишь.

В тот момент Сергей еще не знал, что совсем скоро ему придется пожалеть о своем скоропалительном и легкомысленном решении.

* * *

На следующий день Сергей появился в офисе лишь во второй половине дня: с утра пришлось поехать в налоговую, а там известно какие очереди...

Первое, что он увидел, – стоящий у входа в магазин зазывала, в котором Сергей узнал Васю Ходова – нового менеджера из отдела продаж. Почему-то вместо того чтобы заниматься своими прямыми обязанностями, он размеренно выкрикивал:

– Уважаемые москвичи и гости столицы! Для всех, кто заботится о своем здоровье, в нашей компании проводится беспрецедентная акция. Только сегодня вы сможете приобрести уникальные товары с

ошеломительными скидками. Купив любой из пяти наборов продукции нашей компании, вы получите скидку семьдесят пять процентов. Всем покупателям – бонусы и подарки! Заходите и убедитесь сами. Только один день!

Редкие прохожие, впрочем, заходить в магазин не спешили. Напротив, они шарахались в сторону, опасливо поглядывая на зазывалу. И понять их было нетрудно: заученный текст Вася произносил добросовестно, но с такой интонацией впору милостынню просить. И далеко не всем нравится, когда мешают пройти.

– Вася, в чем дело? – обратился к нему Сергей, чувствуя, как в душе постепенно закипает злость из-за самостоятельности сотрудников.

– Так акция у нас сегодня, Сергей Александрович, – недоуменно ответил Вася. – А вы разве не в курсе?

– И что, многие заходят?

– Не-е-е, почти никто, – честно ответил Вася, – но ведь еще ж не вечер! Может, когда народ с работы пойдет, побольше будет посетителей.

– А ты, я вижу, большой оптимист... – процедил Сергей. – Ладно, отдохни пока, сейчас разберемся с вашей акцией.

Сергей вошел в магазин, старательно пытаясь взять себя в руки. Ну работнички, ну удружили... Чтобы завоевать доверие покупателя, приходится тратить столько времени и сил, а потерять его можно в один момент. Например, из-за такой вот дурацкой акции.

Очень быстро Сергей убедился в том, что самые худшие его опасения оправдались. В магазине было почти пусто. За прилавками и у демонстрационных стендов скучали продавцы и менеджеры, которых Алексей, видимо, решил «бросить» на эту акцию, как комсомольцев на строительство БАМа. Однако наплыва покупателей нет и не предвидится. Еще бы, с такой-то рекламой...

Сергей уже хотел высказать подчиненным все, что думает про них, и прекратить это безобразие, когда в магазин, близоруко щурясь, вошла пожилая женщина. На нее набросились сразу три добрых молодца, видимо, успевших измаяться от безделья:

– Добрый день! Проходите, пожалуйста!

– Сегодня у нас уникальная акция...

– Приобретая набор из уникальной подушки «спокойный сон» и электромассажера, вы получаете скидку семьдесят пять процентов и

три купона-бонуса на следующие покупки!

Каждый гнул свое, они почти кричали, перебивая друг друга, и бедная старушка совсем растерялась. Прижав к себе сумочку, она смотрела на чересчур активных продавцов со страхом, как на банду грабителей. Сергей уже хотел было вмешаться, но бабушка вдруг гордо выпрямилась и заявила:

– Молодые люди, не говорите все сразу! И не кричите, я не глухая. Что вы за балаган устроили? У вас, наверное, товар некачественный, никто его не берет... Нехорошо людей обманывать!

С этими словами старушка гордо удалилась. Было очевидно, что акция бесславно провалилась, и больше всего Сергей корил себя самого. В конце концов сам виноват, что дал отмашку и не проконтролировал, что именно собираются делать эти горе-сотрудники... Правду говорят: усердие не по разуму.

Босс повернулся к продавцам и мрачно произнес:

– Все, на сегодня акция закончена. Всех прошу вернуться на рабочие места. И Стахову с Михалычем передайте, что я жду их у себя в кабинете.

* * *

На следующую встречу с Кузнецовым Сергей отправился с противоречивыми чувствами. С одной стороны, вроде бы есть чем похвастать. С другой – бездарно-провальная акция заставляет задуматься о том, что пока до аса в бизнесе ему как до луны пешком. Покаянный рассказ Кузнецов выслушал без особых эмоций, только укоризненно покачал головой.

– Ну что ж, Сергей, думаю, вы сами уже все поняли. Рано или поздно ошибки совершают все. Важно только уметь сделать из них правильные выводы и идти дальше.

– Да уж, – мрачно согласился Сергей, – я, конечно, сам виноват... Но и мои-то хороши, архаровцы!

– Э-э, нет, Сергей, – улыбнулся Кузнецов. – В таком деле эмоции – плохие помощники. Они только мешают, и больше ничего. А нам с вами нужно проанализировать ситуацию, чтобы извлечь полезный урок на будущее.

– Это какой такой урок? Инициативу пресекать на корню?

– Ни в коем случае! Люди у вас работают неглупые, болеющие за дело, они могут подать очень ценные предложения. Но вы как руководитель должны вникать во все детали. И только потом давать «добро» на исполнение. А самое главное – любой экспромт должен быть хорошо подготовлен, и акцию тоже надо готовить заранее.

Во-первых, далеко не каждый прохожий на улице является вашим потенциальным клиентом, потому работать надо не абы с кем, а с целевой аудиторией. То есть делать упор на существующих клиентов или на людей, которые интересуются вашей продукцией. Например, заходят на сайт или в магазин.

Во-вторых, следует делать конкретное предложение, а не размытое, как в случае с пятью наборами. Тут кто угодно растеряется! И, наконец, самое важное – нельзя сразу трем менеджерам «атаковать» клиента... Вам бы самому такое понравилось? Нет? Правильно! А клиент, между прочим, тоже человек.

Кузнецов закончил свою речь, посмотрел на изрядно приунывшего Сергея и произнес уже другим тоном, гораздо мягче:

– Еще раз: к акциям-распродажам нужно тщательно готовиться, и тут есть свои хитрости. Но о них мы поговорим чуть позже. А сейчас я хочу услышать что-нибудь о ваших достижениях.

1. Регулярная побудка

Сергей заметно приободрился и принялся рассказывать:

– Ну, в общем-то, обзвон «спящих» клиентов дал совсем неплохие результаты. Есть чем похвастаться даже... Семь клиентов в опт почти без напряжения плюс возможность вернуть еще некоторых, когда будут решены проблемы, которые им мешали. Можно сказать, очень заманчивые перспективы...

Но Кузнецов к его бурным восторгам отнесся довольно сухо:

– Отлично, Сергей, хорошая работа, но надо придать ей регулярность.

– Что вы имеете в виду?

– С «засыпающими» клиентами надо работать постоянно. Можно сказать, устраивать им регулярную побудку. То есть раз в месяц кто-то из ваших сотрудников должен актуализировать список «заснувших». Дальше обзваниваем их снова.

– То есть не давать им заснуть глубоким сном?

– Что-то вроде того. Конечно, все равно будут те, кто уйдет от вас, однако их процент можно очень существенно снизить. Для этого сделайте подробные регламенты, которые будут описывать процесс побудки. Как именно, когда и кто должен составлять отчет, в каком виде, кто будет делать обзвон клиентов. И все другие существенные детали.

– Понял, выполним.

Сергей сделал очередную пометку в блокноте и подумал о том, что стоило бы выставить постоянную «напоминалку» об этом, а может быть, и не одну. Он ждал, когда Кузнецов перейдет к главному вопросу – подготовке акции в рознице, но наставник, как нарочно, не торопился. Он не спеша налил себе ароматный чай в любимую кружку.

2. Сбор контактов клиента

– Сергей, вы даете рекламу вашего сайта?

– Разумеется. Постоянно в «Яндексе». Директ по всем ключевым запросам. Получаем неплохой поток посетителей.

– А сколько из тех, кто заходит к вам на сайт, в итоге что-то покупает?

– В среднем два-три человека на сотню, – припомнил Сергей.

Кузнецов посмотрел на него с некоторым сочувствием.

– И вам не обидно? Остальные девяносто семь, которые вроде бы интересуются вашим товаром, проходят мимо. Деньги, вложенные в их привлечение, оказываются буквально выброшенными на ветер. Ведь, скорее всего, больше они никогда не зайдут на ваш сайт.

Сергей вздохнул. Как всегда, Кузнецов безошибочно нащупал одну из болевых точек.

– Обидно – не то слово! Получается, что мы вкладываем крупные деньги, по 100–150 тысяч в месяц, а многие потенциальные клиенты проходят мимо, и вернуть их уже нельзя. Но разве можно с этим что-то сделать? Это же всегда так – процент покупателей среди посетителей сайта очень невелик.

– Сергей, чтобы ответить на ваш вопрос, необходимо сначала разобраться, почему так происходит. Смотрите, для того чтобы клиент что-то у вас купил, должно одновременно совпасть три фактора, – Кузнецов начал записывать пункты на листе бумаги:

1. У него должно быть желание купить товар, который вы продаете. Это желание, скорее всего, есть, раз он зашел на ваш сайт.

2. У него должны быть деньги на это.

3. Эти два фактора должны совпасть по времени: у него должны быть и деньги, и желание купить прямо сейчас, когда он находится на вашем сайте.

– Выглядит логично, – согласился Сергей. – Вы хотите сказать, что со многими клиентами мы не совпадаем по времени?

– Именно. Очень часто происходит следующее: компания рекламируется в «Яндексе», приходит человек, у которого сейчас либо нет денег (зарплата будет послезавтра), либо просто время не то. Товар ему будет нужен, но, допустим, через три дня, и он просто заранее интересуется.

– Получается, из общего трафика, который мы оплачиваем, значительная доля приходится именно на таких людей? Кто интересуется, но прямо сейчас не купит ничего, как бы мы ни пытались его завлечь?

– Примерно так. Конечно, можно повышать конверсию по-разному, мы с вами будем прорабатывать и другие элементы вашего сайта. Однако сейчас речь именно о том, чтобы зацепить этих потенциальных клиентов, – Кузнецов сделал паузу, затем продолжил: – Весь поток людей, поступающий на сайт, можно разделить на категории:

1. Те, кто купит практически в любом случае, если вы предложите адекватную цену, а также любые другие выгодные условия. Как правило, таких клиентов очень мало. И сейчас вы захватываете только их.

2. Те, кто вообще не купит ни при каких обстоятельствах. Они зайдут, но вы никак не заставите их приобрести что бы то ни было.

3. Те, кто купит, если вы грамотно поработаете с ними на сайте.

4. Те, кто прямо сейчас не купит, но в будущем могут это сделать. И, скорее всего, сделают, если вовремя получат грамотное предложение.

– Звучит неплохо. Можете привести несколько примеров, чтобы у меня в голове все лучше уложилось?

– Конечно! Давайте возьмем для начала пример из любой другой области. Пусть это будет сайт турагентства. Посетитель заходит на

сайт, но прямо сейчас не будет ничего покупать, пока он только ищет, собирает информацию. А вот через две недели он получит зарплату, и тогда он будет готов. Сейчас он не совершит покупку, а вы как рекламодатель все равно этот трафик оплачиваете. Еще обиднее то, что этот клиент, скорее всего, больше к вам не вернется.

– Знакомо. У меня самого нередко бывала такая ситуация: смотрел разные сайты, подбирал тур, а потом делал его заказ в каком-то совершенно другом агентстве.

– Верно. И таких клиентов очень много. Для того чтобы изменить ситуацию в корне, необходимо встраивать на сайт систему сбора контактов посетителей. Когда потенциальный клиент заходит к вам на сайт, он должен оставить свои контактные данные, как минимум адрес электронной почты. Это нужно для того, чтобы потом вы могли работать с этим клиентом, а он не «пролетел» мимо вашего сайта.

– И что нам это даст? – Сергей, как спецгент Фокс Малдер, чувствовал, что истина где-то рядом, но пока еще не мог понять, в чем смысл этого предложения.

– Главное – вы снижаете риск пустой оплаты рекламы, когда есть вероятность, что потенциальный клиент больше не вернется. Ведь, имея данные посетителей сайта, впоследствии вы можете рассылать им предложения и информировать о новинках. То есть активно взаимодействовать со всеми потенциальными клиентами.

Консультант чуть помедлил, наблюдая за реакцией Сергея, отхлебнул чай и продолжал:

– Такой подход действительно важен. Вспомните о клиентах, которым не нужен продукт прямо сейчас, но понадобится через некоторое время. Среди них много тех, кто его купит, если вы напомните о себе в нужный момент.

– То есть задача заключается в том, чтобы захватить контакты клиента и в дальнейшем постоянно с ним коммуницировать, фактически не отпуская от себя?

– Да, в этом случае велика вероятность того, что, если вы ему пришлете некую информацию, которая напомнит ему о вас в момент, когда он получит зарплату и будет задумываться о приобретении тура, он совершит покупку именно у вас. Напоминая о себе, вы можете прислать, например, актуальные предложения или сведения о горящих турах.

– Да, действительно, ловко получается, – согласился Сергей.

Прием показался ему похожим на борцовский захват. Действительно, так и есть: ухватил клиента и держи, пока тот не окажется на ковре. Точнее, не купит что-нибудь именно у тебя, а не в другом месте, у конкурента.

– Итак, Сергей, ваша первая задача – начать собирать контакты посетителей, заходящих на сайт, – резюмировал Кузнецов.

– Хорошо, Владимир Александрович, важность этой задачи я понял, но как мне получить их контакты? Просто сделать формочку «Подпишитесь на наши новости»? Мне кажется, на это люди не слишком-то активно будут реагировать.

– Конечно, не будут, если предлагать оставить контакты, ничего не давая взамен, – согласился Кузнецов. – Поставьте себя на место клиента. Зачем ему это нужно? Оказать любезность лично вам? Вряд ли... Однако если вы предложите в обмен на контакты что-нибудь полезное, то заинтересуется уже гораздо больше людей.

– И как же нам дать человеку что-то полезное, если он еще у нас ничего не купил? Подарки поставщиков тут не пройдут.

– Физические подарки нет, но вы можете давать бонусы иного рода. Давайте я вам покажу на примере.

Кузнецов открыл ноутбук, напечатал на нем название сайта и повернул экраном к Сергею. На экране отобразился сайт некоего интернет-магазина, поверх которого сразу вылетело окошко: «Зарегистрируйтесь на сайте прямо сейчас и получите 500 рублей в подарок».

– Неплохо. Если бы меня интересовала продукция этих ребят, я бы вбил свой e-mail, – честно признался Сергей.

– Многие так и делают, – подтвердил наставник, – причем обратите внимание на важный нюанс. Чтобы магазин не разорился, дополнительно указано: «Мы дарим вам сертификат на 500 рублей. Вы можете использовать эти деньги для частичной оплаты любого заказа стоимостью выше 3000 рублей».

– И в чем тут дело?

– У клиента уже появляется заинтересованность: я сейчас регистрируюсь, и у меня будут 500 рублей, которые я смогу использовать. Человек не просто оставляет контакты, а получает за это 500 рублей. Но посмотрите внимательно: здесь есть еще одна

рекламная фишка. Полученные 500 рублей можно использовать, только сделав заказ свыше 3000 рублей. Таким образом, они параллельно стимулируют клиента совершить довольно крупный заказ. Это очень хороший метод.

Вы можете таким же образом собирать контакты клиентов в обмен на полезную информацию по своей теме. Например, сделайте небольшой курс из серии полезных писем «25 уроков здоровья» или что-то вроде этого. И отсылайте его бесплатно всем, кто оставит адрес своей электронной почты.

– Думаю, с этим проблем не будет. Уроки напишем, – Сергей уже прикидывал, кому это можно будет поручить. – И как часто их надо посылать?

– В среднем два-три раза в неделю. В вашем случае в конце каждого урока рекламируйте конкретные товары, которые относятся к его теме. Естественно, вы можете предлагать в обмен на контакты и скидки, и сертификаты, и купоны, и бонусы, и подарки.

– Отлично. Реализуем на этой неделе, правда у меня есть ряд вопросов технического характера, как именно это сделать...

Следующие полчаса Сергей с наставником активно обсуждали, каким образом можно будет претворить в жизнь эту непростую задачу. Сулящую, впрочем, значительные выгоды.

Закончив, Сергей откинулся на спинку стула. Как всегда, после massированного мозгового штурма он чувствовал себя усталым («думать – это тоже работа!», как говаривал когда-то учитель математики Вилен Федорович). Но в то же время были энтузиазм и желание воплотить идею в жизнь прямо сейчас, пока она еще свежа и горяча, как свежесдобитый пирожок.

А Кузнецов бодро продолжал:

– С сайтом разобрались. Однако, Сергей, этого недостаточно!

– Что еще мы забыли?

– Ваш магазин. В него ведь заходят люди. И их контакты мы тоже должны собирать.

– Также предложить им подписаться на «Уроки здоровья»?

– Нет, если человек пришел к вам в «физическом» мире, пытаться перетаскивать его в «виртуальный», предлагая на что-то подписаться, не слишком разумно. Как минимум он может не слишком-то дружить с Интернетом.

- Разве такие люди еще остались?
- Остались, и довольно много! Не стоит недооценивать человеческий консерватизм.
- Что же тогда делать?
- Начните выдавать клиентам анкеты, в обмен на которые вы будете давать им дисконтную карту с дополнительной скидкой (к примеру, 5 %) на следующую покупку. Чтобы получить карту постоянного клиента, человек заполняет форму: ФИО, дата рождения, адрес, телефон и адрес электронной почты. При этом продавец должен объяснить, что эти данные необходимы лишь для того, чтобы на день рождения преподнести клиенту подарок. Только ради этого девять человек из десяти без проблем оставят свои контакты.
- Это понятно! Кто же не любит подарков? – уже в который раз согласился Сергей. В самом деле, у каждого человека что-то остается в душе от ребенка, который ждет, что на день рождения к нему прилетит волшебник в голубом вертолете...
- Но вы проявляете еще большую щедрость. Надо предупредить, что подарки предусмотрены не только на день рождения, но и на другие праздники: Новый год, 23 февраля, 8 марта и так далее. А в дополнение вы будете оповещать клиента о распродажах со специальными скидками для постоянных клиентов.
- Да уж, за такое предложение мне каждый посетитель анкету заполнит, – обрадовался Сергей.
- Вам это и нужно! Но чтобы технология работала, все подробности должен озвучивать продавец. А чтобы он не забывал, надо его мотивировать: например, за невыполнение плана по выдаче карт постоянного клиента налагать штрафы, а за перевыполнение давать бонусы и премии.
- Отлично, сделаем уже завтра. Думаю, здесь никаких сложностей быть не должно.

3. Надбавка за срочность

За окном давно стемнело. Кузнецов мельком глянул на часы.

- Сергей, финальное задание для вас на сегодня будет касаться опта. Обзванивая «спящих» клиентов, вы заметили, что многие из них недовольны сроками поставки и из-за этого уходят.
- Да, заметил. Но что делать? Теоретически мы можем отгружать товар хоть в этот же день, в крайнем случае – на следующий. Но это

резко увеличит расходы на логистику! Грубо говоря, мне придется ради одного клиента посылать целую газель.

– Так, – деловито кивнул Кузнецов, – и что же вас смущает?

– Это же очевидно! – Сергей даже удивился его непонятливости. – Гонять почти пустую машину очень неэффективно.

– Если смотреть только с точки зрения расходов, это действительно так. Но давайте рассуждать с позиции прибыли. В этом случае вы сможете получить очень простой способ поднять маржу на свои товары. А заодно и привлечь ряд клиентов, которые раньше не готовы были с вами сотрудничать из-за не устраивающих их сроков.

– Владимир Александрович, объясните подробнее. Я не совсем уловил, откуда в этом случае появляется дополнительная прибыль, – Сергей был в замешательстве.

– Сделайте специальное предложение с надбавкой за срочность, – терпеливо объяснил Кузнецов. – Иными словами, если вдруг появляется клиент, которому поставка нужна значительно быстрее стандартного цикла (а как мы поняли, таких немало), вы не отказываете ему, а делаете предложение: «Хорошо, если вам нужно по стандартной цене, мы сделаем это в течение трех-пяти дней. Если же надо сегодня-завтра, готовы это сделать, но стоимость вырастет на 15 %».

– А согласятся ли клиенты на такую переплату?

– Обычно в такой ситуации они понимают, что переплачивают именно за срочность и комфорт. И, как правило, готовы за это платить. Когда у них пожар и они прибегают к вам срочно купить воду для его тушения, вопрос цены отходит на второй план. Им надо прямо сейчас.

– Теперь, после ваших объяснений, все кажется таким очевидным... Странно, что мы сами до этого не додумались.

– Ничего удивительного, Сергей, – улыбнулся Кузнецов, – это особенность нашей психики. Когда долго едешь по одним и тем же рельсам, работаешь в одном и том же формате, перестаешь замечать новые возможности.

– Именно это я и чувствую, – вздохнул Сергей. – Многие вещи, которые вы даете, в принципе вполне логичны и очевидны, но мы раньше как-то не подозревали об их существовании. В частности, о надбавке за срочность. Сейчас подумал и сообразил, что этим пользуются сплошь и рядом. Есть целые индустрии, где весь бизнес

держится только на этом. Например, курьерские службы, которые берут в десять раз больше за срочную доставку.

– Да, это действительно много где используется. Если взять, например, нишу офисной мебели, в ней есть большой сегмент клиентов, которые «срочно переезжают». Это люди или компании, которые знали, что им когда-то надо переезжать, но по ряду причин (забыли, не успели, что-то еще не сложилось) пропустили нужный момент. И вот уже завтра-послезавтра им надо перебраться в новый офис или квартиру. И, соответственно, им срочно необходима мебель, которую так же срочно надо закупить и привезти в новый офис.

– О да, мне это знакомо, сами как-то так переезжали, когда нас внезапно, без предупреждения, выставили из офиса. Хозяева решили его быстро продать, а арендаторов просто попросили на улицу. За два дня пришлось срочно перебираться.

Кузнецов понимающе кивнул и продолжил:

– При этом большинство мебельных предприятий за два-три дня на заказ ничего не сделают. Но есть компании, которые предлагают подобную услугу с надбавкой именно за срочность. «Вам надо переехать послезавтра? Отлично! Мы сделаем нужную мебель и привезем ее, но это будет стоить на сорок процентов дороже».

То же на рынке оформления документов. Если вы хотите получить визу, можете сами собрать все документы, а можете поручить это другим людям, которые все подготовят и быстро оформят. Вам нужно будет только получить уже готовую визу, правда, специально заплатив за срочность. Конечно, кроме того, вы получите сервис и комфорт.

– Я понял, просто за деревьями не вижу леса... На самом деле все это давным-давно существует, только мы не замечаем.

– Именно. И моя задача, Сергей, помочь вам увидеть этот самый лес.

Домашнее задание

1. Регулярно будите «засыпающих» клиентов. Пропишите подробные регламенты процесса побудки.

2. Собирайте контакты клиентов (в том числе потенциальных) на сайте и в магазине.

3. Организуйте для желающих быструю доставку с надбавкой за срочность.

Глава 17

Болото текучки и как из него выбраться

Уже на следующий день Сергей решительно взялся за выполнение заданий Кузнецова. Он выставил себе «напоминалку» о регулярной «побудке» клиентов, чтобы не забывать обзвонить их вовремя. Отдал распоряжение о сборе контактов как на сайте, так и в магазине.

Сисадмина Митю его поручение несколько удивило, но, будучи меланхоликом от природы, вечно пребывающим в виртуальных мирах, он лишь пожал плечами и отправился выполнять. При всей своей «неотмирности» Митя был человеком исполнительным и с такой же готовностью взялся бы налаживать контакты с инопланетянами.

Однако вскоре Сергей стал замечать, что ему катастрофически не хватает времени. Он хватался то за одно, то за другое, но ощущение дикого цейтнота лишь нарастало. Иногда ему даже по ночам снилось одно и то же: что он бежит куда-то, спешит, падает и поднимается, снова бежит, но все равно не успевает... Сергей стал раздражительным, нервным. Казалось, еще немного, и он просто сорвется.

С этим надо было что-то делать, и Сергей привычно набрал номер Кузнецова.

– Владимир Александрович, – начал он очередной телефонный разговор, отхлебнув солидный глоток крепкого кофе. – У меня большая проблема – я ничего не успеваю! Вроде бы понятно, что делать, но каждый день наваливается такая куча больших и мелких вопросов, что толком ничего не успеваю сделать.

– Я ждал, когда вы это скажете, – Сергей чувствовал, что Кузнецов улыбается на другом конце провода.

– Ждали?! – Сергей был шокирован таким ответом. Ничего себе! Получается, наставник знал все наперед... Мог бы, между прочим, и предупредить.

– Да, – подтвердил Кузнецов, – это совершенно закономерный эффект, когда начинаешь делать много дел одновременно. Не умея

грамотно работать в этом ритме, многие руководители быстро скатываются в болото текучки. Каждый день выполняешь массу дел, вроде бы необходимых для бизнеса, а вперед по-настоящему почти не продвигаешься.

– Похоже, это про меня, – с тяжелым вздохом признался Сергей. – По крайней мере, я себя начинаю чувствовать именно так. С этим можно что-то сделать?

Кузнецов, как всегда, был оптимистичен. Похоже, у этого человека на любой вопрос есть ответ, и – что особенно радостно – до сих пор ответы были верными.

– Можно! И начнем прямо сейчас. Сергей, первое задание для вас – составьте полный список всех дел и всех задач, которые у вас есть. Абсолютно всего, что на вас висит. Сейчас ваша главная задача – освободить от них свою голову.

– Включать все вообще?

– Да, все задачи, стоящие перед вами, все, что хотелось бы сделать в ближайшее время, в следующие три-шесть месяцев, например. Причем сюда надо выписать как дела по бизнесу, так и мелкие домашние дела (кому-то позвонить, что-то починить в компьютере или купить в магазине), так и дела среднего калибра – на несколько часов. И, естественно, все крупные дела.

Сергей тяжело вздохнул и подумал о том, что составление такого списка потребует от него немалых сил и времени. И превратится, таким образом, в еще одно дело, требующее немедленного исполнения, которое, вместо того чтобы разгрузить его, нагрузит еще больше! Может быть, оно станет той самой соломинкой, которая в библейской притче переломила спину верблюда.

– Чувствую, список получится немаленьким, – протянул Сергей. – Но что мне это даст?

Казалось, Кузнецов на том конце провода все еще улыбается... И читает его мысли, как раскрытую книгу.

– Сергей, одна из главных задач сейчас – выбросить из головы все то огромное количество дел, которое висит на вас, – мягко, даже сочувственно произнес консультант. – Нужно, чтобы они переместились из головы на бумагу или в компьютер.

– Зачем?

– Затем, чтобы вы меньше думали и больше делали. Это один из больших секретов эффективности.

– Я всегда думал, что думать – это хорошо, – Сергей усмехнулся случайному каламбуру.

Но Кузнецов теперь говорил очень серьезно:

– Не всегда. Наш мозг очень хорош для того, чтобы анализировать материал, планировать, выстраивать логические схемы. Но плох в качестве оперативного хранилища. Когда мозг держит в памяти одновременно много дел, которые нам надо сделать, его как будто разрывает.

– Это точно, голова у меня уже пухнет, – признался Сергей.

– Именно! В результате вы, делая что-то одно, постоянно держите в голове, что «надо еще вот это и это успеть», и ничего толком не делаете. Это нужно немедленно исправлять. Как говорили восточные мудрецы, моешь чашку – мой чашку.

Кузнецов замолчал на мгновение, и Сергей вдруг будто воочию увидел его с чашкой любимого чая в руках. А ведь и правда, есть в нем что-то такое... Почти конфуцианское. Легко было бы представить его в роли советника при дворе императоров династий Хань или Тан...

Неизвестно, куда еще могла завести фантазия Сергея, но Кузнецов заговорил снова, и наваждение исчезло.

– Кстати, не забудьте дела, которые на вас висят давно, – деловито заметил он, – ваши старые долги, которые вы должны отдать. Это все надо выписать.

– Ясно, список составлю, – Сергей уже смирился с неизбежным. – И что дальше?

– Дальше мы этот огромный список начинаем структурировать, – жизнерадостно ответил Кузнецов.

Это было уже знакомо. Что-то подобное Сергей слышал или читал раньше...

– Типа срочные и важные, несрочные и неважные, как в книгах по тайм-менеджменту? – припомнил он.

– Примерно, но у нас будет несколько другой подход, специально для бизнесменов.

– Я весь внимание. Очень надеюсь, что с этой горой дел удастся справиться.

– Удастся, куда вы денетесь. Итак, первое: выделяем мелкие дела из категории «текучка». То есть те, которые не двигают вас и ваш бизнес вперед, а просто необходимы сегодня, завтра и всегда.

Вторая категория – делегирование, то есть дела, которые вы будете поручать другим людям, но за вами остается функция управления ими.

Третья категория дел – стратегические. Это то, чем вы должны заниматься в первую очередь, работа НАД бизнесом, а не в нем. Дела первых двух категорий заставляют вас находиться внутри бизнеса. Те, которые принадлежат третьей категории, – развивать и совершенствовать бизнес извне. Это и должна быть ваша главная роль.

– Согласен, из текучки надо вылезать, иначе я никогда не успею выполнить ваши задания. Но как это сделать? Выписал дела на листе бумаги – и все пойдет как по маслу? Трудно было в это поверить, и Сергей саркастически хмыкнул. Как говорят в Одессе, «если бы это было так просто, то уже все бы так и делали!» Вслух он этого, конечно, не сказал, но наставник сразу же заметил его скепсис.

– Сергей, на самом деле простой перенос дел из головы на бумагу уже принесет вам значительное облегчение, – терпеливо объяснил Кузнецов. – Однако цель и в самом деле заключается не в этом. Следующее мое задание будет таким: ежедневно час до обеда и час после вы занимаетесь всей текучкой, быстро переделывая все, что накопилось.

В остальное время вам запрещено притрагиваться к этим делам, даже если очень захочется или вас будут вынуждать обстоятельства. Как только беретесь за очередное дело, сверяйтесь со списком. Если оно из категории «текучка» и тот самый заветный час не наступил, не трогаем его.

– Но я же не успею перелопатить всю кучу ежедневных мелких дел за два часа! – Сергей хотел объяснить, что задание попросту невыполнимо, но наставник остановил его.

– Придется успеть, – Кузнецов был непреклонен. – Как только заканчивается час, вы прекращаете всю работу над мелочевкой, откладывая ее до следующего «окна» текучки.

– Ну что ж, я попробую.

– Не надо пробовать, просто берите и делаете, разве вы еще не привыкли к моим методам? – весело произнес Владимир

Александрович, и Сергею на миг показалось, что наставник весело подмигнул ему.

– Да привыкаю уже потихоньку. Но сомнения иной раз терзают.

– На самом деле вы очень скоро заметите, что всего лишь за час времени можно решить почти все насущные мелкие вопросы, если делать это быстро, не отрываясь и не переключаясь ни на что другое. Впрочем, это уже не совсем моя стихия, порекомендую вам одного специалиста – Максима Громова^[2]. Он тоже бизнесмен, когда-то я помогал ему вытянуть его бизнес из ситуации, похожей на вашу. Он действительно достиг изрядной личной эффективности. Вот его телефон – позвоните, пообщайтесь. Уверен, вам будет полезно. Я его предупрежу.

– Спасибо, Владимир Александрович, обязательно воспользуюсь советом, – Сергей записал номер и имя в свой телефон. – С текучкой более или менее понятно, а что делать с двумя другими категориями дел?

– Следующая категория – управление. На дела из категории «делегирование» я также даю вам всего два часа – один утром и один вечером. Утром, чтобы поставить все необходимые задачи подчиненным и разобраться с тем, что накопилось за ночь или выходные, ответить на их письма, сделать звонки. Вечером – чтобы проконтролировать исполнение, что-то скорректировать.

– Ну с этим, пожалуй, попроще, хотя тоже придется над собой поработать, – Сергей тоскливо вздохнул и признался: – Честно говоря, порой, когда я ставлю подчиненному задачу, только на один разговор, что да зачем, да как правильно и так далее, уходит по тридцать-сорок минут.

– Придется учиться управлять собой, без этого руководителю никуда.

– Хорошо, у меня остается около четырех-пяти часов рабочего времени плюс сверхурочные, их я трачу на работу по стратегическим задачам? – уточнил Сергей.

– Именно. Это самые главные задачи, которые надо решить, чтобы вытащить ваш бизнес из ямы. Решите их – получите деньги в самом ближайшем будущем.

– Ну мы уже не так глубоко в яме, дела начинают потихоньку выправляться.

– Начинают, и это хорошо, но до поверхности земли еще очень далеко. Так что за работу! – напутствовал подопечного Кузнецов.

* * *

Всю следующую неделю Сергей носился как ошпаренный. Кузнецов не обманул: встреча с Максимом Грозовым оказалась очень полезной. Сергей научился отслеживать прерывания, составлять четкие планы на день, разбивать дела на блоки, узнал массу информации по поводу личной эффективности, о которой даже не подозревал.

Темп жизни возрос неимоверно. И, несмотря на дику усталость, к концу недели Сергей был очень доволен собой. Во-первых, он наконец научился справляться со всей текучкой достаточно быстро. Укладываться в установленные Кузнецовым два часа удавалось нечасто, но вот в три – почти всегда. И это было грандиозное достижение, поскольку ранее бывали целые дни, когда текучка захлестывала его с головой. Вроде бы делаешь что-то весь день, а к вечеру смотришь – толком ничего и не сделал...

Во-вторых, экономя время на рутине, Сергей получил возможность вплотную заняться заданиями Кузнецова. За три дня Сергей разработал анкеты для сбора контактов в магазине. В качестве подарка, стимулирующего заполнить анкету, подготовили дополнительный купон на десятипроцентную скидку, которой можно было воспользоваться незамедлительно. Естественно, почти все покупатели, видя, что могут заметно сэкономить, с удовольствием оставляли свои контакты.

Похожая работа была проведена и на сайте: Сергей быстро набросал первые несколько фрагментов курса «20 уроков здоровья». Сисадмин Митя доработал сайт, и теперь на любой его странице на самом видном месте висел баннер с предложением получить бесплатный курс.

Уже только эти два дела принесли более тысячи контактов за первую неделю. Правда, многие из них были давнишними постоянными клиентами, да и что делать с этим контактами, было пока не очень ясно. Тем не менее результатом Сергей остался доволен.

Затем Сергей выполнил и другое задание: для оптовых покупателей разработали специальное предложение со срочной доставкой, и оно оказалось настоящей бомбой. Повторно обзвонив «заснувших» клиентов, получили еще восемь заказов только потому, что товар был срочно им необходим. Правда, заказы были небольшие, поскольку срочно заказчики нуждались отнюдь не во всем ассортименте. Но все равно возвращение этих клиентов стало приятной неожиданностью.

Кроме того, на предложение о срочной доставке откликнулись и некоторые новые клиенты, которых обзванивал отдел продаж. В общем, введение доплаты за срочность оправдало себя уже в ближайшие три дня.

Но самой приятной новостью оказались финансовые результаты недели. В очередной раз изучая отчеты, подготовленные Дианой, Сергей не верил своим глазам. За эту неделю совокупные продажи поднялись на 73 % по сравнению с прошлой. Главным достижением, разумеется, был возрождающийся отдел оптовых продаж. Но и в рознице произошел существенный сдвиг. Выручка магазинов (виртуального и реального) выросла с ежедневных 40–50 тысяч до 65–80.

Не последнюю роль в этих успехах сыграли подарки от производителей, которых удалось достаточно легко уговорить выделить на специальные акции несколько коробок всякой всячины в обмен на обещание устроить акции с участием их продукции. Клиенты были довольны тем, что, покупая, скажем, комплект лечебной косметики, они получали пару тюбиков в подарок. Поставщики – тем, что компания Сергея значительно увеличила продажи их продукции. Ну а Сергей с командой – тем, что доходы начали расти.

И хотя докризисных цифр они пока не достигли, прогресс был налицо. Да и Сергею, наконец, впервые удалось спокойно вздохнуть, поскольку компания преодолела точку безубыточности. По сравнению с тем состоянием, в котором они находились несколько недель назад, это был грандиозный прорыв.

Домашнее задание

1. Запишите все свои дела, задачи и «хвосты» на бумаге или в компьютере.

2. Разбейте получившиеся пункты на текучку, делегирование и стратегические задачи.

3. Выделяйте на текучку и делегирование по одному часу утром и вечером. Остальное время посвящайте стратегии.

4. Для усиления личной эффективности прочитайте книгу «Экстремальный тайм-менеджмент» и выполните упражнения из нее.

Глава 18

Крысиные игры

Но были и неприятные моменты.

Однажды утром, придя на работу, Сергей обнаружил, что его главный продажник Алексей поджидает его с мрачным видом возле кабинета.

– Заходи. Что еще случилось? – быстро спросил он, чувствуя, как в груди появился неприятный тревожный холодок. Еще свежи в памяти недавние события, когда стараниями Вадима бизнес чуть не погиб, а он узнал об этом последним. Как говорится, обжегшись на молоке, дуешь на воду!

– Да всплыло кое-что пренеприятное, – медленно сказал Алексей.

«Фу-у, отпустило! Явно что-то не так, но сразу все выкладывать не спешит. Значит, слава богу, не катастрофа», – подумал Сергей. Настроение сразу улучшилось, так что он даже пошутил:

– Ну ты прям как в «Ревизоре»: «У меня есть для вас пренеприятнейшее известие...» Давай уж, не томи, выкладывай, какая на этот раз напасть на нас свалилась!

– Похоже, крысы у нас завелись, Сергей Александрович, – со вздохом сообщил Алексей.

Первая мысль у Сергея была о серых пищущих грызунах, так что его даже передернуло от отвращения. Но, с другой стороны, бороться с паразитами – не дело главного продавца, так что, скорее всего, речь шла о чем-то другом.

– Леша, говори толком, что случилось! Мне что, санэпидемстанцию вызывать? – строго спросил Сергей.

– Да нет, санэпидемстанция ни при чем, – отмахнулся Леша. – Я же говорю, крысячить у нас в компании начали!

Вот это уже интересно. Конечно, Сергей давно знал о том, что человек подвержен соблазнам и редко упустит возможность поживиться за чужой счет. Но все равно почувствовал себя так, будто его неожиданно ударили под дых. «Вот тебе и команда единомышленников! – подумал он. – Обновляй не обновляй коллектив,

а все равно, как в том старом анекдоте: “Как ни собирай – пулемет получается”».

– Да уж, не ожидал, что так быстро. Вроде бы только новых людей нанимать начали. И где же, на складе? – Сергей навскидку предположил самое вероятное.

– В том-то и дело, что нет, – Алексей вздохнул еще сильнее. Видно было, что эта новость чрезвычайно расстраивает его.

– А где же тогда? Давай по делу говори, не тяни кота за хвост.

– В отделе продаж, – признался он и потупил глаза, словно чувствовал свою вину за это.

– В твоём отделе? Что же они воруют, там вроде и брать нечего?

Сергей очень удивился, но вместе с тем испытал облегчение, поскольку по виду главного продавца уже начал подозревать что-то намного худшее.

– Да вот, у нас в 1С дыра есть, там, где продавцы заносят клиентов и отмечают их как своих. Этой-то дырой крысы и пользовались, – грустно ответил Алексей.

– И что это за дыра?

– Понимаете, у нас же довольно много клиентов сами приходят благодаря рекламе, по советам поставщиков, просто через поиск и так далее.

– Ну, приходят сами, и что?

– А то, что двое наших ушлых стажеров сообразили, что могут этих самостоятельно пришедших клиентов на себя записывать. То есть клиент сам пришел, а записан как пришедший в результате работы этого менеджера.

– О ком речь? – прервал его Сергей.

– Василий, новичок, только-только начинает работать.

– Хорошо, давай дальше, разъясняй схему, ты же вроде сказал «крысы», а не «крыса»? – уточнил директор.

– Да, именно крысы.

– Так ты же мне только Василия назвал? – Сергей начинал терять терпение, хотя и понимал, что Алексей здесь совершенно ни при чем.

– Дайте до конца расскажу, Сергей Александрович!

– Да, конечно, извини, продолжай.

– Так вот, он сам-то этого сделать не мог, у него нет права нет графа с клиентами в 1С править. Но в клиентском отделе, где новых и старых

клиентов отрабатывают, такая возможность пока есть.

– Ты хочешь сказать, Василию кто-то помогал?

– Да, помогал. Роман из клиентского отдела: каждого второго-третьего самостоятельно пришедшего клиента записывал как пришедшего от Василия. Соответственно, Василий за этих клиентов получал, вернее, должен был получить проценты.

– А как выяснил это?

– Вчера отчеты проверял, и кое-что мне в них не понравилось. Решил на всякий случай позвонить некоторым клиентам, мол, все ли в порядке, всем ли довольны, вовремя ли доставили заказ. И набрал некоторых таких, которые за Василием числились. Они и сказали, что о таком менеджере ничего не слышали и все сами звонили или писали нам, интересуясь нашей продукцией. Сегодня утром позвал самого Василия, рассказал про разговор с клиентами. «Как это понимать?» – спрашиваю.

– Ну а он что?

– А он ни капли не смущаясь: «Извините, обманул я вас».

– Да ведь я же с ним пару недель назад лично общался, он заверял, что хочет расти в нашей компании, развиваться, хорошим продажником стать, – возмущению Сергея не было предела. – Что-то я все больше в людях разочаровываюсь: сначала Вадим, теперь Василий с Романом... – Алексей внезапно хмыкнул. – Ты чего смеешься?

– Да вот то же самое – про разочарование в людях – я минут десять назад Михалычу сказал. Без имен, разумеется.

– А он что?

– А он посмотрел на меня, как на дитя малое, и с видом мудреца изрек: «А нечего было ими очаровываться».

Сергей поневоле рассмеялся, представив слова и мимику Михалыча. Это немного подняло ему вконец упавшее настроение.

– Целое преступное сообщество получается, – вернулся к серьезной теме Сергей. – У нас сейчас меньше двадцати человек осталось, из них десять процентов диверсантов. Но как они договориться-то успели? Неужели за короткий срок они настолько сдружились, что решили такую операцию проверить?

– Здесь самое интересное, Сергей Александрович! Эти двое, оказывается, давние друзья, снимают одну квартиру.

– Ничего себе, вот это новость, – Сергей откинулся на спинку кресла. – Да уж, хороши братцы кролики. А это как узнал?

– Да вот сейчас как раз с утра с обоими беседовал по отдельности, все и всплыло.

На несколько минут воцарилось молчание. Несмотря на неприятный осадок, Сергей был даже доволен: ситуация нестандартная, ущерб невелик, преступление раскрыто вовремя.

– Что делать-то с этими товарищами будем, Сергей Александрович? – нарушил паузу Алексей.

– Как что? Увольнять, разумеется. А ты, Алексей, срочно займись доработкой нашей 1С, чтобы больше такие махинации не прошли.

Глава 19

Долгожданный отдых

К концу недели Сергей был едва жив. Безумный темп, который он задал себе, давал о себе знать.

С одной стороны, куча переделанных дел и действительно существенный прогресс в бизнесе – фирма все крепче и крепче стояла на ногах. С другой – невероятная усталость: Сергею все с бóльшим трудом удавалось сконцентрироваться на очередной задаче.

Вот и сейчас телефонный разговор с консультантом давался ему очень нелегко, хотя Сергей всеми силами старался включиться в работу. Кое-как рассказав Кузнецову про очередные результаты, Сергей все-таки не выдержал:

– Владимир Александрович, похоже, я себя немного переоценил на этой неделе, работаю уже еле-еле. Сегодня даже Алексей с Михалычем отдохнуть посоветовали. Причем каждый отдельно, не сговариваясь. Но как мне отдыхать, работы немерено, только-только начали из ямы выползать, надо закрепить результат.

– Нет, Сергей, придется послушаться Михалыча и Алексея, – не поддержал трудовой порыв бизнесмена Кузнецов. – Ваша задача на эти выходные – отдохнуть и переключиться. То есть полностью перестать думать о бизнесе, насколько получится, конечно, и ни в коем случае ничего по работе не делать.

– Неожиданное задание, – удивился Сергей, уже привыкнув, что Кузнецов всегда «грузит» его до упора. – А как же работа? Некогда мне отдыхать!

– Сергей, если вы не даете себе отдыха, получится примерно вот что: вы мчитесь по шоссе на автомобиле с огромной скоростью и говорите: «Мне некогда останавливаться и заправляться. Надо ехать, потому что я очень тороплюсь и должен добраться до цели как можно скорее».

– Хорошая аналогия, действительно чем-то напоминает мою сегодняшнюю ситуацию.

– Но что произойдет, если так мчаться без остановки?

– Бензин закончится, и ты остановишься непонятно где, посреди поля, вдали от заправочной станции, – улыбнулся Сергей, припоминая случай из жизни. – У меня было так однажды. Датчик бензобака сломался, и я не уследил, слишком торопился. В итоге стоял на шоссе в поле с пустым баком, еще и дождь полил. Несколько часов потратил на свое спасение.

– Тогда вы понимаете, о чем речь. То же самое и с энергией у человека. В какой-то момент вы просто свалитесь. И у вас этот момент может наступить довольно скоро. Раз сознательно не хотите давать своему организму отдых, бессознательно вы все равно заставите себя отдохнуть, тело заставит. Вы вдруг свалитесь с головной болью, поднимется температура, начнется насморк или того хуже – апатия и депрессия. В итоге вы выпадете из обоймы гораздо на более долгий срок, чем пара выходных, и, поверьте, случится это в самое неподходящее время. Вам это надо?

– Пожалуй, нет, – согласился Сергей.

– Значит, в эти выходные никакой работы, никаких дел! Только отдых, – подытожил разговор Кузнецов.

* * *

Сергей действительно был преисполнен решимости отдохнуть... Но, несмотря на данное обещание, получилось так, что одно дело из своего длинного списка он все-таки выполнил.

Может быть, самое важное.

* * *

В субботу его разбудил телефонный звонок. Посмотрев на часы, Сергей убедился, что время уже подходит к полудню, и сам себе удивился – надо же, полсутки проспал как бревно. И, кажется, мог бы проспать еще столько же... Но делать было нечего, все равно уже разбудили, пришлось вылезать из постели.

– Алло!

– Сережа, здравствуй, – услышал он в трубке голос Марины.

– Да, здравствуй, Мариш. Как дела, все нормально? Как дети?

– Все хорошо... Только с Сашкой просто сладу никакого нет! Всю неделю ждал, когда же суббота, и сегодня с утра замучил просто: позвони да позвони папе, вдруг он забыл. И Юлечка за ним тянется...

Черт! Перед глазами всплыла записка, подчеркнутая красным маркером в списке неотложных дел: «выходные – погулять с детьми!». Какая-то часть его существа, которая сейчас больше всего хотела отправиться обратно в постель, возмутилась. Еще бы! В эти выходные запланирован отдых, отдых, ОТДЫХ и больше ничего! И Кузнецов ясно сказал, что, если не отдыхать, он просто сломается, перегорит, как электроприбор...

– Я, конечно, понимаю, у тебя сейчас со временем не очень, ты устаешь, – продолжала Марина. – Может, ты с Сашкой сам поговоришь? Он большой уже мальчик, все поймет, просто ему внимание нужно...

Говорила она так спокойно и рассудительно, что Сергей вдруг почувствовал себя последним негодяем. Взгляд упал на модель самолета, что Сашка подарил ему в прошлый раз. На секунду он представил себе мальчика, который старательно клеит этот самолет и ждет, ждет, ждет... Конечно, он обещал наставнику отдохнуть как следует, но ведь, с другой стороны, прогулку с детьми в парке можно рассматривать как отдых!

Приняв решение, Сергей сразу почувствовал себя гораздо лучше. Даже сонная вялость куда-то пропала.

– Да все нормально, Мариша, – бодро отозвался он. – Я и сам сегодня собирался. Проспал просто. Так что ждите, скоро буду!

* * *

Через час Сергей уже стоял перед знакомой дверью. Открыли ему почему-то даже раньше, чем он успел нажать на звонок.

– Ур-ра! Папка приехал! – Сашка мигом повис у него на шее.

– Приехал! – вторила брату Юлечка.

– Ну тише, тише, отца с ног собьете, – пыталась утихомирить детей Марина. Но куда там! Сергей чувствовал себя каким-то

баобабом, по которому скачут веселые мартышки... Очень счастливым баобабом, кстати.

Марина все хлопотала вокруг детей: то поправляла бантик у Юлечки на голове, то заботливо приглаживала Сашкины вихры.

– Ведите себя хорошо, папу слушайтесь, – приговаривала она, – смотрите, ноги не промочите, в лужи не лезьте.

Вспомнилось, как когда-то они устраивали вылазки на природу все вместе. Даже сердце вдруг защемило – так захотелось повернуть время вспять. Сергей шагнул к Марине и чуть приобнял за плечи. Она посмотрела на него удивленно, но не высвободилась.

– Мариш, а знаешь что? – весело сказал он. – Давай-ка поедem все вместе, а?

– Вместе, вместе! – обрадовались дети.

Марина немного смутилась.

– Ну, я не знаю... – протянула она. – У меня дел полно: постирать надо, обед приготовить...

Она говорила, а сама все смотрела в окно на улицу, где под холодноватым осенним солнцем пламенели золотые и алые листья и гроздья рябины чуть дрожали на ветру. Чувствовалось, что ей самой очень хочется поехать вместе со всеми.

– Значит, так, – Сергей взял инициативу в свои руки. – Мы сейчас выходим и тебя во дворе ждем. А ты собирайся.

И – о, чудо! – Марина не стала больше спорить.

– Ну хорошо, – кивнула она, – я быстро, через пять минут!

* * *

Во дворе Сергей присел на лавочку у подъезда. Сашка увидел знакомую собаку и пошел погладить ее, а Юлечка вскарабкалась папе на колени, прижалась к нему всем телом и так замерла. Будто птичка в руках...

Сергей уже настроился на долгое ожидание (ведь всем известно, что такое «пять минут» для женщины), но Марина появилась довольно скоро. В свете ясного, прохладного осеннего дня она показалась Сергею какой-то новой, очень красивой... И пугающе недоступной.

«Ну где же были мои глаза! – с тоской думал он. – Свободы захотел, дурак несчастный, виски, ночных клубов и гламурных телок. Вот и мучайся теперь!»

– Классно выглядишь, – только и смог сказать он. – Ну что, вперед и с песней?

Эта присказка была из той, прежней жизни, когда они с Мариной были вместе, да что там – были одним целым. Сергей вспомнил, как однажды, еще на первом курсе, они поехали за город, на Оку. На обратном пути их застал настоящий ливень с грозой, до станции они бежали, подбадривая друг друга этой фразой, чтобы догнать отходящую электричку, и еле-еле успели вскочить в последний вагон...

А потом, когда смогли отдышаться, смеялись, вспоминая свое приключение, и целовались в тамбуре. Слова «вперед и с песней» стали с того дня их тайным знаком, непонятным для окружающих, одним из символов, которые есть, наверное, у каждой любящей пары.

Видно, и Марина их не забыла... Щеки чуть зарделись легким румянцем, и, садясь в машину, она чуть улыбнулась ему и бросила из-под ресниц лукавый взгляд, будто хотела сказать: «Ты не думай, я тоже все помню».

В парке многие деревья почти облетели, но воздух был прозрачен и чист, и солнце светило, будто старалось на прощание, перед долгой зимой. На фоне ярко-синего неба очертания бывшей княжеской усадьбы казались декорацией к театральной пьесе. Сергей без устали щелкал фотоаппаратом.

Марина и дети с удовольствием включились в игру, позируя ему. Щелк! И Сашка кормит белку с ладони припасенными орешками. Щелк! И Юлечка с не по-детски серьезным лицом собирает опавшие листья, выбирая самые яркие. Щелк! И все трое смотрят в объектив, улыбаясь по команде «чи-из!».

Потом, много позже, они будут вспоминать этот день, снова и снова пересматривая снимки, а один из них, на котором Маринка кружится, раскинув руки, под деревьями на ковре из желтых листьев, Сергей даже распечатает и поставит на стол у себя в кабинете. Очень удачная получилась фотография.

Домой возвращались, когда уже начало темнеть. На обратном пути перекусили в маленьком уютном ресторанчике «Дикий виноград». Сашка требовал «Макдоналдс», но Марина решительно

воспротивилась, и Сергей с ней согласился. Хотелось продлить ощущение праздника и поесть в комфорте и уюте, при свечах, на белой скатерти, а не за пластиковым столиком среди гомонящей толпы под крики «свободная касса!».

В конце концов, он это заслужил.

У входа в ресторан их встретил улыбчивый официант, высоко подпоясанный белым передником.

– Столик на четыре персоны и, конечно, некурящий зал... – произнес он, будто высказав вслух собственные мысли. – Проходите, вот чудесное место с видом из окна.

Оказалось, что после прогулки по парку у всех проснулся зверский аппетит. Расправляясь со свиной отбивной, Сергей чувствовал себя хищником, дорвавшимся до свежего мяса. Сейчас он с удовольствием выпил бы вина, но пришлось довольствоваться соком. А вот Марина после долгих уговоров пригубила красное сухое вино из тонкого бокала и, раскрасневшаяся, беззаботная и счастливая, стала как будто еще красивее.

Еда была вкусная, обслуживали хорошо, и, уходя, Сергей оставил неплохие чаевые. Может быть, поэтому, а может, и по какой-то другой причине официант проводил их к выходу и сказал:

– Большое спасибо! Приходите к нам еще!

А потом, чуть понизив голос, добавил:

– Вы такая замечательная семья! Просто приятно смотреть.

* * *

Домой вернулись поздно. Дети, утомленные прогулкой, заснули в машине. Лифт, как назло, не работал, и Сергею пришлось нести Юлечку на руках по лестнице. Она так и не проснулась. Сашка бодрился, утверждал, что он совсем не хочет спать, ну ни чуточки. Что он непременно должен показать свою новую модель самолета, но видно было, что глаза у него слипаются.

Уложив детей, Марина предложила выпить кофе. Сама предложила! Но почему-то получилось так, что до кухни они так и не дошли. В тесной прихожей Марина совершенно случайно споткнулась о небрежно брошенный Сашкин ботинок и чуть не упала,

но Сергей успел вовремя подхватить ее. Что было дальше, он и сам толком не понял.

Бывает, что время течет с разной скоростью, то ускоряя, то замедляя свой бег, а тут оно исчезло вовсе. В следующий момент, когда к нему вернулась способность осознавать себя, они отчаянно целовались – совсем как тогда, в вагоне электрички! А потом все словно пропало и остались только мужчина и женщина, которые снесли бы каменную стену, окажись она между ними, в отчаянной попытке вновь обрести друг друга.

Потом они лежали рядом, и луна светила в окно. О том, чтобы задернуть шторы, они даже не подумали... Марина скоро заснула, и Сергей, слушая ее ровное дыхание и ощущая биение сердца рядом, думал о том, что теперь он по-настоящему дома.

Домашнее задание

Выберите день, когда вы полностью отключитесь от работы. Проведите время с любимым человеком, родными, друзьями.

Глава 20

Налетай, подшевели

В понедельник Сергей пришел на работу с получасовым опозданием, зато в самом благодушном настроении, несмотря даже на то, что отчаянно не выспался и постоянно зевал.

Еще бы, после таких выходных... В воскресенье они вместе с Сашкой (уж очень тот напрашивался помогать) перевезли вещи из съемной квартиры, в которой он жил последний год. Вещей оказалось на удивление немного, и, развесив в шкафу костюмы и рубашки, разложив свои бумаги по ящикам письменного стола (большая удача, что Маринка его не выбросила), Сергей обнял жену и сказал:

– Вот теперь все как надо!

Она ничего не ответила, только улыбнулась ему и шутливо потрепала по голове. От сияния ее глаз, от улыбки, от прикосновения маленькой теплой ладони на душе стало так хорошо. И если уж говорить совсем честно, не только на душе.

В общем, поспать ночью им с Маринкой почти не удалось. Они как будто пытались наверстать время, что провели друг без друга. Наверное, поэтому утром Сергей сильно проспал, даже будильник не помог.

Для начала Сергей решил устроить очередной мозговой штурм и вызвал к себе Алексея с Михалычем. Оба они выглядели довольными и отдохнувшими, так что, похоже, выходные хорошо сложились не только у него. Сергею даже показалось, что Михалыч смотрит с веселой хитрецей, будто знает о переменах в его жизни, просто пока предпочитает помалкивать.

– Итак, коллеги, в наших делах наметился просвет, а это повод для оптимизма, – бодро начал Сергей. – Кузнецов – это, конечно, хорошо, но надо нам и самим думать, не все же на него рассчитывать.

– Согласен, – поддержал Михалыч, – пора показать, что и мы не лыком шиты.

Он все еще не мог прийти в себя после их с Алексеем неудачи и был преисполнен решимости взять реванш.

– Верно, – Сергей одобрительно кивнул. – Так что жду ваших идей по поводу того, что нам стоит предпринять на этой неделе.

1. Грамотно используем контакты

– Думаю, у нас есть несколько неплохих идей... – начал Алексей.

– Выкладывай.

– Смотрите, задание по сбору контактов мы выполнили, и в рассылке у нас уже есть несколько тысяч адресов, да и телефонов мы довольно много набрали.

– Напекаешь, что пора бы эту базу как-то использовать? – включился в обсуждение Михалыч. – А что, дело, не просто ж так мы ее собираем. Наверняка наш гений-консультант что-то такое и планировал.

– Предлагаю, не дожидаясь очередной команды, сделать собственный ход, – предложил Алексей, который хотя и относился к Владимиру Александровичу с большим почтением и уважением, но тоже хотел показать, что они ученики способные и быстро растут.

– Вполне разумно, пора обретать самостоятельность. Что предпримем? – Сергей уже отлично представлял себе, что именно необходимо сделать, но хотел поощрить инициативу подчиненных. Ведь это одна из его главных задач как руководителя – развивать у них умение решать проблемы и действовать самостоятельно.

– Я думаю, что необходимо устроить для них специальную акцию – наподобие тех, что мы и так уже активно проводим. То есть готовим несколько очень интересных и привлекательных по цене комплектов. Назначаем дату акции, например в эту среду-четверг. Затем составляем тексты писем и SMS и рассылаем их нашим клиентам. Сообщаем им о том, что только для наших лучших клиентов мы устраиваем специальную акцию, например с дополнительной тридцатипроцентной скидкой, и приглашаем их сделать заказ.

– А почему SMS? – запротестовал Михалыч. – Давай звонить им. Эсмэски не все читают. Особенно кто постарше – вообще с ними не дружат. А у нас чуть не треть клиентов – пенсионеры.

– Вопрос не стоит «или-или». Делаем и то и другое, – вынес вердикт Сергей. – Алексей, займись организацией рассылок по e-mail и SMS и, кроме того, подключи своих продажников – пусть прозванивают базу и приглашают клиентов сделать заказ.

– Будет сделано, – кивнул Алексей, делая пометку в блокноте. – Прямо сегодня и займемся.

2. Что такое неплатежи и как с этим бороться

– Так, а что у нас с дебиторкой? – спросил Сергей, и Алексей с Михалычем, словно по команде, опустили глаза в пол. Затронув этот наболевший вопрос, Сергей заставил их сразу утратить изрядную долю оптимизма и энтузиазма. Но что ж поделаешь? Решать-то его все равно придется! Давно пора, между прочим.

Проблема с неплатежами оптовых клиентов была просто катастрофической. Как-то само собой сложилось, что чуть ли не половине своих клиентов «Форлайф» предоставляла отсрочку платежа. То есть сначала поставляла товар, а затем в течение трех месяцев клиент обязан был расплатиться.

Однако многие клиенты совсем не спешили платить вовремя, придумывая массу оправданий: «бухгалтер заболел», «печать потеряли», «финдиректор в отпуске», «завтра оплатим» и т. д. Нередко оплата заказов задерживалась на четыре-шесть месяцев.

Самое неприятное заключалось в том, что заказчики, похоже, успели привыкнуть к тому, что «Форлайфу» платить вовремя вроде как и не обязательно, и всю пользовались этим. Как невесело говаривал Алексей, «нарушение договорных обязательств у нас приравнено к обычаям делового этикета».

Доходило до того, что некоторые «забывчивые» клиенты были настолько наглыми, что требовали поставки новых заказов, еще не расплатившись за предыдущие. Каждый раз после длительной нервотрепки у Сергея появлялось желание послать таких горе-заказчиков куда подальше. Однако страх потерять клиентов насовсем все же останавливал его от принятия жестких мер. Рано или поздно с грехом пополам они расплачивались, и Сергей вздыхал с облегчением, а потом все начиналось снова.

– Сергей Александрович, на сегодня у нас висит почти четыре миллиона дебиторки, – напомнил Алексей. – Из них дай бог, если четверть заплатит вовремя, с остальными непонятно что делать.

«Ну вот, как говорится, “никогда такого не было, и вот опять!” – с тоской подумал Сергей. – Все-таки пора покончить с этой порочной практикой».

– Значит, так, – твердо сказал он. – Будем менять условия. Со следующего месяца со всеми новыми клиентами работаем только по стопроцентной предоплате! И с неплательщиками тоже. Утром – деньги, вечером – стулья!

На лице Алексея отразилось искреннее изумление, быстро перешедшее в серьезную озабоченность. Будто шеф только что вдруг прошелся колесом по кабинету или объявил о том, что решил уйти в монастырь, раздав все имущество бедным...

– Так мы сейчас разом еще кучу клиентов потеряем! – вырвался наружу крик души. – Столько копили, собирали, базу нарабатывали, облизывали каждого, и вот...

– Алексей, ты скажи мне, клиент – это кто? – внезапно вмешался в разговор Михалыч.

– Тот, кто заказывает и платит. А к чему вопрос?

– А эти платят? – спросил Михалыч, и ехидный прищур его глаз говорил, что вопрос с подвохом. Алексей даже растерялся.

– Вообще-то не особенно, – честно ответил он.

– Так зачем нам такие клиенты, которые не платят? – новый вопрос Михалыча окончательно поставил Алексея в тупик. – Мы им товар поставляем, расплачиваемся за него, работаем. Они его продают, получают прибыль, развиваются, а нам с этого шиш?

Лицо главного продавца стало таким несчастным, что Сергей счел нужным вмешаться:

– Алексей, Иван Михайлович прав, нам такие клиенты не нужны. Если посчитать потери, связанные с теми клиентами, которые нам вообще не заплатили или тянут уже месяцев шесть, они точно с лихвой превышают весь доход от их редких платежей.

– Так что, со всеми теперь по предоплате? Так и говорить?

Сергей в последний момент решил все-таки слегка смягчить условия:

– Выяви тех, кто платит по дебиторке добросовестно и регулярно. Им оставляем старые условия. Всем остальным, а также новичкам объяви, что со следующего месяца работаем только по предоплате. Кого потеряем, того потеряем, хуже точно не будет. А вот от геморроя с выбиванием денег явно избавимся.

– Понял, сделаем, – Алексею, несмотря на все рациональные доводы, явно тяжело далось это решение.

– На этой оптимистической ноте, – Сергей поднялся с места, – предлагаю обсуждение закончить и начать работать. Еще раз напоминаю: наша суперакция должна состояться на этой неделе! Посмотрим на результат. Если все получится, будем проводить регулярно.

Сергей действительно надеялся на то, что новая акция принесет свои плоды и поможет поднять продажи, но он и представить себе не мог, что из этого выйдет.

Домашнее задание

1. Подготовьте акцию и пропиарьте ее по клиентской базе.
2. Перестаньте работать без предоплаты с клиентами-должниками. С новых клиентов берите предоплату 100 %.

Глава 21

Новые факторы успешных продаж

В пятницу вечером Сергей сидел в уже знакомой уютной аудитории напротив Кузнецова и взахлеб рассказывал о своих достижениях:

– Это было сумасшествие. В наш небольшой магазинчик набилась толпа! Продавец перестала справляться уже через пятнадцать минут после начала работы. Пришлось срочно ставить ей в помощь нашу девочку из отдела продаж...

Сергей торопился поделиться тем, что произошло за сравнительно недолгое время, пока они с Кузнецовым не виделись. Всего неделя, а кажется – вечность прошла. И рассказать было что!

Рассылка информации об акции по базе возымела эффект. Клиенты восприняли известие о скидке на ура. Уже до открытия у входа в магазин дежурило несколько покупателей. Ближе к середине дня поток стал нарастать. А вечером случился коллапс – в небольшом помещении было не протолкнуться.

Похожее происходило и в интернет-магазине, поскольку акция распространялась и на него. Вал заказов буквально захлестнул клиентский отдел. Телефоны звонили не переставая, и девушки, ответственные за прозвон поступающих заказов, едва успевали обрабатывать заявки.

Хорошо еще, что Алексей вовремя подсуетился! Заметив, что поток заказов начинает превращаться в лавину, он вызвал из очередных выходных всех, кто работал в другие смены.

Тут же остро встала проблема с доставкой, собственные курьеры не справлялись совершенно. Пришлось экстренно привлекать сторонние курьерские службы. Но для них нужно было заполнять кучу бланков и квитанций, на что, естественно, рук тоже не хватало.

В итоге первый день акции закончился примерно в 12 ночи, когда общими усилиями удалось-таки собрать и подготовить к утренней отправке большинство заказов.

В следующие два дня давление немного спало, стало намного легче. Но до самого окончания акции поток заказов был очень

большим.

– Конечно, тут же разные проблемы всплыли, и немало. Зато мы за три дня акции сделали выручку целого месяца! – бизнесмен буквально светился от восторга.

1. Напомни о себе семь раз

– Поздравляю, Сергей, достойный результат, – похвалил Кузнецов, как всегда, сдержанно. – Подтягивайте тылы – персонал, логистику, сайт, и следующую акцию проведем намного сильнее.

– Куда ж сильнее, и так еле справились, – улыбаясь, ответил Сергей, но все же не смог пересилить любопытство и тут же спросил: – А что надо сделать, чтобы усилить результат?

– Как минимум гораздо активнее проработать базу, – ответил Кузнецов.

– Что мы должны для этого сделать? – оживился Сергей. Только что он радовался своим достижениям, но ведь, как говорится, нет предела совершенству.

Кузнецов ответил после короткой паузы. Он смерил Сергея взглядом, будто прикидывая, готов ли он усвоить новую информацию, и только после этого заговорил:

– Есть простое правило: когда мы проводим какую-либо акцию, пик продаж приходится на седьмой-восьмой контакт с клиентом. Иными словами, если вы напомните о своем предложении потенциальному клиенту всего два-три раза, отдача будет значительно ниже, чем если вы сделаете это семь и более раз.

Сергей выглядел искренне удивленным.

– А мы вообще всего одно письмо послали, даже не задумывались, что надо много...

– Сейчас это вас и спасло, послали бы семь раз, потонули бы, – улыбнулся Кузнецов.

– Да мы и так еле выкарабкались...

– А было бы намного хуже. К слову, как вы дальше планируете работать с вашей базой?

– Честно говоря, пока даже не думали об этом. Вероятно, через пару недель запустим еще одну акцию.

Сергею не хотелось признаваться в том, что он собрал клиентскую базу, проделав при этом немалую работу, а теперь точно не знает зачем. Но, с другой стороны, лучше признать свою

некомпетентность в каком-то вопросе, чтобы выслушать толковый совет. За время общения с Кузнецовым он это вполне уяснил.

– Этого недостаточно, – Кузнецов налил себе любимого чая и продолжал уже с чашкой в руках. – Вы должны работать с базой намного чаще. Например, очень распространенная проблема многих компаний заключается в том, что они не информируют своих клиентов о выпуске новых продуктов. Почему-то считают, что люди, если им это надо, сами найдут у них на сайте все новинки и совершат покупку.

– Да мне Алексей это и твердит постоянно: кому надо, мол, сам найдет, у нас на сайте все есть, – признался Сергей. В какой-то степени он был согласен: как известно, кто ищет, тот всегда найдет.

Кузнецов посмотрел на него с жалостью.

– Кто-то, конечно, так и поступает, – согласился он после короткой паузы, – но только самые упорные. При этом многие клиенты были бы готовы купить у вас некоторые продукты, если бы вы им их предложили. Но поскольку вы не информируете о своих новинках, люди просто о них не знают.

Сергей грустно покачал головой. Чувствовал он себя на редкость глупо. Ну почему такая простая мысль не пришла ему в голову раньше? Ну что ж, лучше поздно, чем никогда.

– Кроме того, – продолжил Кузнецов, – многие из потенциальных клиентов не будут покупать ваши продукты и услуги прямо сейчас просто потому, что для них это не очень актуально. Но когда их прижмет и проблема, которую вы предлагаете решить с помощью своих продуктов (например, что-то со здоровьем), станет актуальной, а ее решение – неотложным, необходимо, чтобы человек вспомнил в первую очередь о вас.

– Да, действительно.

– Сергей, вспомните, что для того, чтобы клиент совершил покупку, должны одновременно совпасть три фактора:

1. У человека должна быть проблема, которую он хочет решить ради себя или ради другого человека.

2. У человека должны быть деньги на покупку.

3. Два первых фактора плюс ваше предложение должны совпасть по времени.

То есть у человека должно возникнуть желание купить, и в этот момент ему надо сделать предложение. Чаще всего сделка совершается

в том случае, если предложение было сделано человеку в течение трех дней до или трех дней после момента, когда у него возникло это желание.

– Так как же мы узнаем, когда у него проблема обострится? – недоуменно спросил Сергей.

– Правильно, вы не знаете заранее, когда у вашего любимого клиента совпадут все эти три фактора, поэтому вам необходимо сообщать ему о своих предложениях постоянно! В вашем случае – через e-mail-рассылку. И когда ваше предложение станет для человека актуальным, он его почти наверняка примет, если вы дадите о себе знать.

Сергей на несколько минут задумался, размышляя над словами консультанта.

– То есть мы теряли деньги буквально на пустом месте, просто не работая с базой? – он был поражен простотой метода и вместе с тем крайне расстроен, что они не додумались до столь простого хода самостоятельно. Ведь могли же!

– Сергей, самое важное – настроить систему сбора адресов электронной почты (и номеров телефонов), это мы с вами уже сделали. Теперь дело за малым – регулярно рассылать клиентам письма с информацией о том, что нового, полезного и выгодного они могут найти в вашем магазине на этой неделе.

– Сделаем, Владимир Александрович, – со вздохом подтвердил Сергей.

– Хорошо. Теперь расскажите, что еще дал ваш совместный мозговой штурм.

Сергей доложил о решении отказаться от работы с отсрочкой платежа и перейти на полную предоплату.

– Это верный ход, – похвалил бизнесмена Кузнецов, – такую огромную зависшую дебиторку необходимо срочно сокращать. Фактически у вас текущая модель работы с проблемными клиентами похожа на огромную черную дыру, которая сжирает кучу ваших ресурсов – товарных запасов, времени, денег, нервов и так далее, – почти ничего не отдавая взамен. Уверен, через пару месяцев вы заметите очень существенный положительный сдвиг в работе с клиентскими задолженностями.

2. Зачеркивание цен

- Кузнецов допил чай и отставил чашку.
- Следующее мое задание будет касаться игр с ценами.
 - Предлагаете устроить для клиентов викторину «Угадай цену!», – попробовал пошутить Сергей.
 - Зря смеетесь. Если вы бывали в магазинах типа ИКЕА, вам наверняка доводилось видеть зачеркнутые цены. Например:

499

399

- Видел, конечно, только не очень понятно, зачем это делать. Я же не глупый, отлично понимаю, что к чему.
- Не судите обо всех по себе. У большинства покупателей создается впечатление, что сейчас они могут приобрести интересующий их продукт по значительно более выгодной цене. Разумеется, это не более чем иллюзия: продукт всегда продавался по цене 399 рублей, а строка **499** придумана только для того, чтобы создать видимость выгоды.
- Вы хотите сказать, что это работает? – с сомнением произнес Сергей.
- А вы думаете, крупнейшие гипермаркеты просто так чуть ли не на каждый товар ставят ценник с зачеркнутой ценой? Или это у них такое дизайнерское решение? – иронически усмехнулся Кузнецов.
- Вряд ли, – вынужден был согласиться Сергей.
- Верно. Не просто так – они знают, что если представить клиенту стоимость товара в таком виде, то покупать начинают больше!
- Что ж, раз делают они, надо сделать и нам, – Сергей уже привык, что то, что дает Кузнецов, все равно придется делать. – Как нам лучше это реализовать?
- Просто в какой-нибудь день замените ценник на один из своих ходовых товаров и посмотрите на результат. Затем попробуйте сделать то же самое с другим товаром, на третий день – еще с одним. И каждый раз фиксируйте полученные результаты. Вскоре вы найдете вариант, оптимальный для вашего бизнеса.

3. Обучение отдела продаж

- Финальное задание будет касаться отдела продаж.

– Что мне с ними сделать в этот раз? После реализации вашей трехшаговой модели у нас идет просто невероятный рост. Ребята на лидгене вовсю звонят, продавники закрывают сделки, и один человек сидит на работе с постоянными клиентами.

– Отлично, Сергей, модель действительно хороша. Но надо еще немного докрутить, а именно обучить сотрудников.

– Да вроде бы они и так уже очень неплохо продают, – мысль о том, чтобы вырвать спецов из отдела продаж и отправить их на какое-то обучение, не слишком обрадовала бизнесмена.

– Сергей, многие руководители считают, что достаточно нанять менеджера по продажам, и сразу дела пойдут в гору. А уж если увеличить ему план продаж на первые две недели работы, благополучие фирмы вообще взлетит до небес. И желательно с нулевыми затратами. Никакой рекламы. Только активные продажи. Оклад специалисту не даем. Только проценты. И поменьше, поменьше. Пусть сам зарабатывает себе на хлеб с маслом. Здорово же, правда? А еще лучше, – доверительно сообщил Кузнецов, – чтобы как в известном анекдоте: Василий Иванович с Петькой отстреливаются от белых. У Петьки заканчиваются патроны, и он кричит: «Василий Иванович, у меня патроны закончились!» – «Но ты же коммунист, Петька!» И пулемет снова застрочил...

Сергей громко, от души рассмеялся.

– Хорошо, хорошо, – он поднял руки, будто говоря «сдаюсь». – Я сделаю все, что скажете. Просто у меня уже был в этом отношении негативный опыт: я пробовал обучать своих сейлзов, устраивал для них тренинги. На один-два месяца помогает, продажи вырастают, а затем все возвращается на круги своя.

– Все правильно, – согласился Кузнецов. – Продавников надо обучать постоянно! Как минимум один раз в месяц. В противном случае при их чрезвычайно сложной и нервной работе (а это действительно так) они очень быстро «перегорают». Из головы выветривается все, что они узнали, и деньги вы действительно выбрасываете на ветер.

– Согласен. Вы можете кого-то порекомендовать?

– Да, есть отличный тренер по личным продажам, я сам регулярно отправляю к нему своих менеджеров на обучение. Ваш тезка – Сергей Осимов. Вложения окупаются очень быстро.

– Отлично, – кивнул Сергей, – сегодня же с ним свяжусь и отправлю ребят учиться.

– Ну что ж, удачи! – улыбнулся Кузнецов. – Хотя мне кажется, – он лукаво прищурился, – мне кажется почему-то, что вы наконец смогли подружиться с этой капризной дамой. И не только в бизнесе...

У Сергея от удивления даже глаза округлились. Подробности своей личной жизни он ни с кем не делился... И как только Кузнецов догадался об этом?

Нет, все-таки маг и волшебник!

<i>Домашнее задание:</i>
--

1. Проведите акцию-распродажу.
2. Регулярно напоминайте о себе потенциальным клиентам, делайте не менее семи «касаний».
3. Используйте прием с зачеркиванием цен.
4. Регулярно проводите обучение сотрудников отдела продаж.

Глава 22

Что нас не убьет – сделает сильнее!

Выходные прошли тихо, по-домашнему. Погода сильно испортилась, и решено было остаться дома, но Сергей был даже рад этому. Только сейчас он впервые после долгого перерыва прочувствовал сполна, каково это – снова быть семейным человеком, а не «воскресным папой».

Тем более что все время находились какие-то дела... Сначала надо было починить подтекающий кран на кухне. Пока Сергей возился с ним, Марина стояла рядом. Глядя на ее счастливо-умиротворенное лицо, словно говорившее: «У нас теперь мужчина в доме», он не выдержал и поцеловал ее, не выпуская из рук разводного ключа.

Потом у Сашки не получалась задачка по математике, и пришлось помогать.

А когда закончили, Марина затеяла печь свои фирменные «кружевные» блинчики, и все семейство устремилось на кухню. Блинчики шли нарасхват, Марина едва успевала снимать их со сковороды. Поначалу она сердилась: мол, подождите, дайте закончить, поедим за столом как белые люди! Но потом от души рассмеялась...

Даже поработать спокойно удалось. Когда Сергей уселся за письменный стол, Марина мигом спровадила детей из комнаты со словами «папа занят!». Правда, благословенная тишина длилась недолго. Но Сергею вполне хватило времени на то, чтобы просмотреть последние данные по продажам и сделать вывод о том, что дела обстоят совсем неплохо и тенденция к росту сохраняется. Вдохновленный успехом, Сергей быстро набросал предварительные условия будущей грандиозной акции-распродажи, которые собирался обсудить с Кузнецовым, прикинул, что пора бы привлечь к сотрудничеству новых поставщиков...

– Па-ап, а Саска плохой! – в кабинет влетела обиженная Юля, а вслед за ней – взъерошенный брат.

– Я тебе сколько раз говорил: не бери мои детали! Это для самолета...

– Ну ладно, ладно, – Сергей решительно отодвинул свои записи, – сейчас разберемся... Ну, что там у вас?

* * *

В понедельник Сергей явился на работу бодрый, отдохнувший (наконец-то выспаться удалось!) и исполненный желания немедленно воплотить в жизнь все рекомендации своего наставника.

Перед входом в здание, на крыльце, маячила какая-то странная фигура. Мужчина в дорогой, но неопрятной одежде, сильно сутулясь, нервно курил сигарету. Во всем его облике было что-то неправильное, даже нелепое. Давно нечищенная, стоптанная обувь явно знала и лучшие времена, под распахнутым пальто – изрядно помятый костюм, и даже рубашка выглядит несвежей. Да и само пальто из тонкого драпа, купленное в магазине «Эгоист» (Сергей и сам там одевался), выглядело так, будто его носили не снимая последние несколько месяцев. Это было странно, и Сергей немного насторожился. Ох, неспроста этот тип здесь топчется...

– Серега, привет! – вдруг окликнул его незнакомец.

– Простите, вы мне? – Сергей замедлил шаг.

Присмотревшись внимательнее, он с удивлением узнал Вадима. Было почти невероятно видеть бывшего друга, столько раз за это время помянутого недобрым словом, в таком жалком состоянии. Но еще более удивительно было то, что теперь Сергей не испытывал ни гнева, ни злорадства, ни даже удовлетворения от того, что компаньону, похоже, не пошло впрок его предательство.

Ну почти не испытывал.

– Вадим? Ну здравствуй, раз пришел... – Сергей говорил спокойно, без злости, но руки не подал. – Чего ты хотел? У меня очень мало времени.

– Занятой, значит, деловой, – криво усмехнулся Вадим. – Ну, в общем-то, у меня тоже к тебе дело. Поговорить надо.

– Поговорить? – Сергей удивленно поднял брови. О чем можно было говорить с Вадимом, он себе не очень представлял. – Ну что же, проходи... Только ненадолго.

В офисе их встречали недоуменные взгляды сотрудников. Галина Алексеевна, главный бухгалтер, надменно поджав ярко накрашенные губы, проплыла мимо, демонстративно поздоровавшись только с Сергеем:

– Доброе утро, Сергей Александрович!

А Вадима как будто не заметила.

Другие реагировали по-разному: кто-то бросал короткое «здрассти!», кто-то норовил проскочить мимо, опустив глаза... Старожилы, конечно же, были в курсе истории, что приключилась на фирме полгода назад, и новичкам успели рассказать. И теперь, указывая на Вадима, шептали: «Вот он, тот самый...»

Михалыч, увидев Вадима, чуть не подавился горячим чаем. На Сергея он посмотрел осуждающе, а на его бывшего компаньона бросил испепеляющий взгляд. Вадим, кажется, тоже почувствовал себя неловко и был рад, когда дверь кабинета Сергея закрылась за ними.

– Ну что же, ты хотел поговорить – я слушаю.

Вадим опустил на стул и начал так:

– Ну, как я вижу, дела у тебя идут совсем неплохо...

Он явно хотел, чтобы это прозвучало легко и непринужденно, даже с некоторым снисходительным оттенком, но получилось не очень.

– Я в курсе, – отозвался Сергей. – Ты дело говори, времени мало.

– Ну в общем, так... У меня к тебе будет интересное предложение.

– Да? И какое же?

– Я предлагаю тебе купить мою компанию... Ну или присоединить. Не силен я в этих «слияниях-поглощениях», но, в общем, юристы разберутся.

– Да? И сколько же ты хочешь?

– Ну договоримся. Не в деньгах, как говорится, счастье...

Услышав от Вадима фразу о том, что счастье, оказывается, не в деньгах, Сергей удивился примерно так же, как если бы узнал, что Михалыч вдруг заделался проповедником секты свидетелей Иеговы. «Ох, неспроста это! – подумал он и на всякий случай решил уточнить, чтобы, как любил выражаться все тот же Михалыч, “расставить все точки над ё”».

– И почему ты ко мне с этим пришел?

– Ну... Понимаешь... – замялся Вадим. – Дело в том, что у нас сейчас довольно трудный период...

– Ага. Значит, долги и убытки, – безжалостно уточнил Сергей.

– Ну, в общем, да, – вынужденно согласился Вадим. Произнеся самое главное, он наконец-то почувствовал себя увереннее и заговорил почти непринужденно:

– Ну деньги – это ведь дело наживное! Главное, я так считаю, чтобы бизнес развивался. Опять-таки и сотрудники все не чужие люди, ну и мне, думаю, местечко найдется... Под вашим чутким руководством.

Сергей покачал головой.

– Не, Вадик. Извини, неинтересно. Как ты сам когда-то говорил, «это только бизнес», а брать себе на шею проблемную компанию... Ну, в общем, ты меня понял.

Вадим посмотрел на него с легким осуждением.

– Обиду, значит, затаил...

Сергей ответил не сразу. Он вспомнил, сколько всего произошло за эти месяцы, и вдруг подумал о том, что, если бы не предательство, сам он многое бы потерял! Не узнал бы, на кого из людей, работающих с ним бок о бок, можно по-настоящему положиться, кто не предаст в трудную минуту. Не познакомился бы с Кузнецовым, не научился бы «держат удар» и строить свой бизнес по-новому... Да и в семью, скорее всего, тоже не вернулся бы. Так что верно говорят: «То, что нас не убивает, делает сильнее».

Сергей посмотрел Вадиму прямо в глаза, улыбнулся открыто и искренне и сказал:

– Нет, обиду на тебя я больше не держу... Хотя вначале, не скрою, злился. А сейчас я тебе даже благодарен! Если бы не ты, до сих пор жил бы дурак-дураком и в ус бы не дул. Благодаря тебе я очень многое понял, но чтобы опять с тобой работать – это вряд ли. Извини. Выход сам найдешь?

Он встал, намекая тем самым, что аудиенция окончена. Вадим понял его правильно и, ни слова не говоря, пошел прочь. Глядя на его опущенные плечи, Сергей почувствовал что-то вроде жалости к этому человеку.

Все-таки столько лет они были рядом – сначала друзьями, потом врагами. И, что скрывать, бывало, что именно злость на Вадима

подстегивала его, заставляла работать, стиснув зубы, чтобы выбраться из ямы, в которой он очутился... А теперь этот отрезок жизни уходил вместе с ним.

И на этот раз – навсегда.

Сергей тряхнул головой, отгоняя воспоминания и непрошенные мысли. Некогда сентиментальничать, работать надо! На сегодня у него еще уйма дел: надо договориться о тренинге для продавцов, выставить ценники с зачеркнутыми цифрами, решить вопрос с постоянным оповещением клиентов о новинках и распродажах. Сергей нажал кнопку селектора.

– Леночка!

– Да, Сергей Александрович, – послышался в ответ звонкий голос.

– Пригласите ко мне, пожалуйста, Иван Михалыча и Алексея.

– Одну минуту.

Ну что ж, хорошо... Пока «бойцы» подтянутся, Сергей решил сделать еще одно дело – достал визитку тренера, что дал ему Кузнецов, и набрал номер. Вместо гудков послышалась веселая музыка, потом – бодрый и энергичный мужской голос.

– Алло, Сергей? Добрый день, меня зовут Сергей Терехов. Мне к вам посоветовал обратиться Владимир Александрович Кузнецов. Да, нужен тренинг. Да, отделу продаж... Когда мы могли бы встретиться и обсудить детали?

Глава 23

Улыбайтесь, и люди к вам потянутся

Сергей успел привыкнуть к встречам с Кузнецовым по пятницам. Для него они превратились в ритуал подведения итогов за неделю. Консультант помогал понять, что сделано правильно, а над чем еще стоит поработать. Но главное – каждый раз Сергей спешил сюда, чтобы узнать что-то новое, затем опробовать еще один рецепт успешного бизнеса и освоить еще одну технологию, помогающую эффективно работать.

Сейчас у него есть вполне законный повод гордиться собой. Ему удалось не просто поднять свой бизнес из руин, а добиться значительного прогресса по сравнению с прежним уровнем.

– Владимир Александрович, вы снова оказались правы, – Сергей начал разговор с приятных новостей. – Красавцы из отдела продаж, вернувшись с обучения, сразу стали продавать чуть ли не в полтора раза эффективнее.

– Хороший результат! – похвалил Кузнецов и тут же предупредил: – Правда, имейте в виду, этот запал довольно скоро угаснет.

– Да-да, я помню, обучать надо постоянно, – кивнул Сергей. С тезкой Сергеем Осимовым они сразу нашли общий язык и уже договорились о постоянном сотрудничестве.

1. Учитесь улыбаться

– Сегодня поговорим с вами еще об одном предмете, который совершенно необходимо освоить вашим людям, – умении улыбаться.

– Да они вроде и так веселые ребята, куда им больше? – удивился Сергей.

Но Кузнецов, похоже, считал, что этого недостаточно.

– Статистика говорит: в магазинах, где продавцы постоянно улыбаются клиентам, продажи в среднем на двадцать-тридцать процентов выше по сравнению с теми, где продавцы хмурые и неприветливые. Поэтому научите своих подчиненных улыбаться!

– Да уж, против такой статистики не попрешь, – согласился Сергей.

Кузнецов продолжал развивать свою мысль:

– Мы всегда на стороне клиента, поскольку он приносит нам деньги. Мы всегда должны соответствовать его представлениям! Введите регламент для тех менеджеров, которые встречаются с клиентами лично, и для продавцов, работающих в торговом зале: как только заходит клиент, они обязаны ему улыбнуться.

Он прервался на минуту, чтобы налить чашку любимого чая, и продолжил:

– И учтите, это не зависит от настроения ваших сотрудников. Это правило: как только на горизонте появился клиент, натягиваем на лицо улыбку.

– Будет непросто, – честно ответил Сергей. На секунду он представил, как будет требовать от подчиненных улыбаться из-под палки. – Но я постараюсь.

– То же самое касается и телефонных разговоров. Наверняка вы знаете, что улыбка «слышна» по телефону. Поэтому введите еще один регламент для отдела продаж, что перед звонком менеджер должен улыбаться буквально три секунды. Просто натягиваешь улыбку и только потом звонишь. Это положительно влияет на продажи.

– Ясно, осуществим. В продажах даже будет проще, там ребята более покладистые.

2. Платите как вам угодно

Покончив с улыбкой, Кузнецов спросил:

– Итак, что еще сделали за последнюю неделю?

Сергей раскрыл блокнот с записями.

– Из небольших проектов: начали работу над внедрением приема оплат по кредиткам как на сайте, так и в магазине. Заключение всех договоров требует времени, но процесс пошел.

– Молодцы, – одобрил Кузнецов. – Но не забудьте подключить и все остальные системы оплаты, особенно это важно для сайта. Можно, конечно, ограничиться оплатой только по кредитной карте, или только банковским переводом, или с помощью интернет-денег типа Яндекс. Денег и WebMoney – тут сегодня практически нет ограничений. Но беда в том, что вы будете терять много клиентов, если не дадите им возможность расплачиваться так, как они привыкли. Так что вы должны добиться того, чтобы покупку можно было оплатить абсолютно любым способом.

– Над этим уже работаем, Владимир Александрович. Часть систем уже подключили, и многие клиенты действительно платят через них. Например, для нас стало неожиданностью, что довольно много заказов (около 5 %) оплачивается через Яндекс. Деньги. Так что через пару месяцев здесь все будет готово.

– Кстати, как у вас после завала в магазине решается вопрос с доставкой?

– Здесь мы долго с Алексеем и Михалычем совещались, в итоге решили часть заказов (те, что оплачены заранее и не требуют работы с наличными деньгами) отдать внешней курьерской службе. Даже двум – для подстраховки. Каждый день утром и вечером приходят курьеры, забирают все заказы и развозят. А наши собственные работают только по заказам, которые оплачиваются наложенным платежом.

– Хорошо, молодцы, ситуация в вашей компании мне нравится все больше и больше.

– Да и мне самому, Владимир Александрович, она все больше по душе, – не стал скрывать Сергей.

3. Зачем нужны дорогие товары

– Сергей, на этой неделе у меня есть для вас одно серьезное стратегическое задание по проработке различных ценовых ниш.

– Я весь внимание!

– С какими ценовыми сегментами вы работаете сейчас? – спросил Кузнецов.

– В основном с низшими, максимальная цена на наши товары – около пяти тысяч рублей. И мне уже сейчас кажется, что это не совсем правильно.

– Вы правы. Будете работать только в одном ценовом сегменте – потеряете много потенциальных покупателей.

Среди ваших клиентов могут оказаться те, кто будет готов приобретать дорогие высококачественные товары и услуги. Если вы станете предлагать только дешевые варианты, шансы зацепить их невелики.

– Да, к нам в основном приходят небогатые люди, – признал Сергей. – И раньше мы думали, что нам вообще не нужны дорогие товары. Что в них толку, если их никто не покупает?

– На самом деле это не так. Во-первых, есть шанс, что кто-то купит, и вы разом получите приличную прибыль. Во-вторых,

шокированные стоимостью дорогих товаров, покупатели с гораздо большим энтузиазмом будут приобретать дешевые.

– Расскажите, пожалуйста, подробнее.

– Хорошо, давайте на примерах. Вы ведь продаете ортопедические подушки, верно?

– Продаем. Это как раз один из наших самых дорогих товаров, около четырех тысяч стоит.

– Теперь представим себе, что кто-то хочет купить такую подушку. Вы предлагаете три варианта: очень дорогую за пятнадцать тысяч, подешевле за семь и самую дешевую – ту, которую вы сейчас продаете за четыре. Цена последней покажется куда более привлекательной на фоне пятнадцати тысяч, чем если вы станете предлагать только ее одну, – объяснил наставник.

– Звучит логично, – с такими доводами Сергей не мог не согласиться, – тем более что такие подушки за пятнадцать тысяч (и даже дороже) на рынке действительно есть.

– Самое приятное для вас то, что покупать эти дорогие товары вам не обязательно. Найдите поставщиков, договоритесь, что, как только у вас появится заказ, вы быстро у них купите эти подушки по оптовой цене и отправите клиенту. Либо еще проще: пересылаете им деньги и контакты вашего клиента, а они доставляют товар сами. Конечно, этот вариант надо дорабатывать, но он вполне реален.

– Получается, все, что нам надо – просто добавить описание этих дорогих товаров на сайт, даже если их у нас пока нет?

– Верно. Если кто-то купит, быстро закажите и доставьте. К слову, многие из тех, кто уже купил у вас что-нибудь (конечно, если они остались всем довольны), будут готовы приобрести что-то подороже, если вы им это предложите. Причем таких клиентов немало, процентов двадцать-тридцать от общего числа.

– А если их никто не купит, эти товары будут способствовать росту продаж основного ряда? – догадался Сергей.

– Правильно! Рад, что вы все чаще предвосхищаете мои мысли.

– И правда, Владимир Александрович, я замечая, что все лучше понимаю суть ваших рекомендаций. – Так и должно быть. Итак, надо расширить ваш ассортимент за счет дорогих товаров. Даже если их редко будут покупать, на фоне их цен остальные будут выглядеть весьма привлекательно.

– Понял. Действуем, – кивнул Сергей.

<i>Домашнее задание</i>

1. Учитесь улыбаться вашим клиентам!
2. Позаботьтесь о том, чтобы способы оплаты ваших товаров и услуг были разнообразными.
3. Расширьте ассортимент за счет товаров класса люкс.

Глава 24

В свободное плавание

Через неделю Сергей снова сидел в знакомой аудитории перед наставником. Его чувства были противоречивы: с одной стороны, он испытывал огромную радость от успешно проведенной большой работы, а с другой – легкую грусть, ведь эта встреча была последней...

«Ну, последняя у попа жена бывает, – утешал себя Сергей. – Да, прошло полгода, курс закончился, но ведь наше сотрудничество можно продлить. Много сделано, но нет предела совершенству! Есть люди, до которых мне еще расти и расти».

Эта неделя стала для него временем подведения итогов. В очередной раз просматривая отчеты о продажах, Сергей с радостью заметил, что показатели значительно выросли по сравнению с периодом, когда у руля «Форлайфа» они стояли вдвоем с Вадимом. Да что там выросли – раньше о таком и не мечталось!

А главное, теперь он мог вернуть Игорю долг. Сергей набрал его номер. Игорь долго не отвечал, и Сергей уже хотел было повесить трубку, когда услышал веселый голос приятеля:

– Алло, привет, Сереж!

– Да, привет!

В трубке, помимо голоса Игоря, слышался какой-то шум. Сергей решил уточнить:

– Ты говорить можешь? Есть минутка?

– Да, конечно! – ответил Игорь. – Почти как Пятачок, я до среды совершенно свободен! Только учти: я в роуминге. Решили с женой на Канары махнуть недельки на две... А у тебя что-то срочное?

Теперь Сергей понял, что это за шум. Океанский прибой...

– Ну не то чтобы очень срочное, – ответил он, – я просто повидаться с тобой хотел. Долг вернуть.

– Ну хорошо, – отозвался Игорь, – я так и думал. В среду прилечу, можем в четверг повидаться. Рад за тебя, до встречи. Пойду дальше виндсерфинг осваивать. Классная штука, я тебе скажу!..

Через два дня они сидели в уже знакомом ресторане «Самурай». На этот раз Сергей очень постарался не опаздывать. Игорь был загорелым, отдохнувшим и весьма довольным жизнью. Он резко отличался от бледных москвичей, замученных работой.

– Ты молодец! Теперь убедился, что я был прав? – Игорь лукаво посмотрел на Сергея. – Не будешь больше спорить?

– Прав, – честно признался Сергей, – спасибо тебе большое... За все. Без тебя точно не выкрутился бы!

Он и не знал, за что больше благодарен: за вовремя одолженную сумму или за то, что Игорь настоял на своем и отправил его к Кузнецову. Как пишут в плохих романах, «эта встреча изменила всю его жизнь». И на себя прежнего Сергей смотрел с легким сожалением: был он упрямым дураком и никем больше!

– А дальше что? – спросил Игорь. – Какие планы на жизнь?

Сергей немного растерялся. Уже полгода все его мысли были только о том, как вытащить компанию из пропасти. О том же, что делать дальше, он и не думал.

А сейчас, похоже, пора.

– Ну, наверное, расширить бизнес, подняться на новый уровень, – произнес он. – Хотя, с другой стороны... Тогда мне, наверное, жить на работе придется. А ведь надо и семье время уделять. Я им нужен – и Маринке, и детям...

– А-а, так у тебя в личной жизни перемены к лучшему, – с улыбкой протянул Игорь. – Решил, значит, вернуться в семью? Что ж, поздравляю!

Помолчав, он добавил серьезно:

– Знаешь, Сереж, в жизни есть вещи, которыми никак нельзя разбрасываться.

– Это правда, – кивнул Сергей, – Надо выбирать, работе время уделять или семье. Придется искать компромиссы! Ты-то сам как? Понравились Канары?

– О, не то слово! – весело ответил Игорь, счастливо улыбаясь. – Ты не представляешь, как мне понравилось. Это просто фантастика! Океан, черный песок на пляже, парк с попугаями... Дети аж пищали от восторга. Сам-то не хочешь съездить?

– Нет, – горько усмехнулся Сергей, – я тут разок уже съездил отдохнуть! Сам видишь, чем кончилось. Может быть, когда-нибудь, но не сейчас. За бизнесом нужно следить.

– Не скажи... – покачал головой Игорь. – Конечно, следить нужно, но на дворе-то двадцать первый век! Например, я могу быть на связи со своей компанией в любой точке мира. Мир, знаешь ли, велик и многообразен, а жизнь коротка, и столько хочется всего увидеть! Вот сейчас только с Канар вернулись, а уже спорим с женой, куда в следующий раз отправимся. Я в Австрию хочу, на горных лыжах покататься, а она – на Галапагосские острова, гигантских черепах посмотреть. Представляешь?

– Хорошо тебе... – Сергей почувствовал зависть. – Ты свободен, путешествовать можешь, когда и куда хочется.

– Свободу тебе не подарят, свободу надо устроить себе самому! – с улыбкой ответил Игорь. – Построишь бизнес как следует, свобода и появится. Ты не тушуйся, – он хлопнул Сергея по плечу и подмигнул. – У тебя еще все впереди!

* * *

И сейчас, сидя на привычном месте в аудитории Кузнецова, Сергей думал о том, как быстро изменяются человеческие желания. Ведь совсем недавно он думал только о том, как выбраться из финансовой ямы. А теперь хочется и бизнес расширить, и с семьей больше времени проводить, и еще много чего...

Голос наставника вывел Сергея из задумчивости.

– Ну, что еще нового происходит в вашей компании? – спросил Кузнецов.

– Владимир Александрович, у меня есть еще один повод похвастаться, – даже проработав с Кузнецовым полгода, Сергей продолжал радоваться как ребенок, когда ему доводилось рассказывать об успехах. Всегда приятно рассказать о своих достижениях!

– За последние пару месяцев мы снизили размер дебиторки с четырех миллионов до двух с половиной: вернули себе «зависшие» полтора миллиона. Кроме того, мы теперь со всеми новичками

работаем только по предоплате, и проблем с должниками стало куда меньше: целого менеджера получилось высвободить!

– Неужели вообще от всех недобросовестных избавились? – спросил Кузнецов, чуть приподняв одну бровь.

– Почти. Осталось еще несколько сомнительных клиентов, но с ними мы в течение месяца разберемся. Зато все остальные теперь либо платят стабильно, либо работают только по предоплате. Из-за этого у нас резко вырос денежный поток, настолько, что мы можем смело позволить себе поднять обороты чуть ли не вдвое.

– Это, конечно, здорово. Поздравляю, Сергей! – услышать это от обычно скупого на похвалы наставника было приятно. – Но поднимать оборот в два раза вам пока рано. Делать это, безусловно, нужно, только не резко, а постепенно осваивая новые рынки.

– Владимир Александрович! Я вообще считаю, мы горы свернуть можем! Мы с вами за полгода из такой ямы компанию вытащили... Еще и продажи подняли на уровень в два раза выше докризисных! – его восторгу не было предела.

Но Кузнецов слегка охладил его пыл.

– Сергей, все, что мы сделали, было не так уж сложно. Это самые простые правила ведения бизнеса, да и освоены они на поверхностном уровне. Работы еще непочатый край.

– Все равно, – настаивал Сергей, – по моим меркам мы совершили титанический подвиг. Большое спасибо вам, Владимир Александрович.

– Пожалуйста, Сергей, пожалуйста. Вы не думайте, я, безусловно, рад за вас. Просто то, что для вас подвиг, для меня – повседневная работа, поэтому мои чувства по поводу вашего подъема из пепла не так сильны, как ваши. Как у доктора – есть больной, есть известные методы лечения. Доктор их применяет, и пациент, естественно, поправляется. Согласитесь, странно было бы, если бы доктор каждый раз безумно радовался выздоровевшему больному.

– Это точно, – рассмеялся Сергей и после некоторой паузы решился задать вопрос, который уже давно вертелся у него в голове:

– Владимир Александрович, а что дальше? Я очень доволен нашей работой. В первые дни сотрудничества у меня были мысли: «Зачем я плачу такие деньги этому странному человеку?», но сегодня я

отлично понимаю, что ваши уроки того стоят. Они окупают все затраты с лихвой!

– Спасибо, рад, что вы столь объективно оцениваете мою работу, – спокойно ответил Кузнецов, но в его глазах сверкнули искорки лукавства.

– И все же, ведь на нашем выздоровлении все не заканчивается? – не унимался Сергей. – И вы ведь можете помочь нам подняться на более высокий уровень? Я читал ваши книги...

На этот вопрос Кузнецов ответил не сразу. Он окинул Сергея долгим оценивающим, даже придиричьим взглядом. Так художник смотрит на свое творение или хозяйка – на только что накрытый праздничный стол... Видимо, он остался удовлетворен результатом и произнес:

– Конечно, Сергей, то, что мы с вами сделали, – лишь первый шаг, выздоровление... А дальше перед вами выбор. Каким будет следующий шаг? Завтра же укрупнить компанию, увеличить оборот в пять-десять раз или продолжить плавный рост?

– Владимир Александрович, мне кажется, мы уже столько времени знакомы, что вы заранее знаете мой ответ: я хочу идти до конца, бороться за главный приз!

– Да, знаю, но... пока рано. Я хочу, чтобы вы на несколько месяцев ушли в свободное плавание. Наберитесь опыта управления компанией в новых условиях, познакомьтесь с типичными проблемами, которые возникают в бизнесе вашего уровня. Укрепите команду, да и сами наконец разберитесь, как же все, что я вам советую, работает.

– Согласен. Некоторые из ваших штук... До сих пор совершенно не представляю, как и почему они срабатывают. Но, черт возьми, они работают, и это главное.

– Вот с этим и разберитесь.

– Хорошо, а дальше, когда разберусь?

– Вот тогда и поговорим, как же вам поднять оборот еще в десять раз, – Кузнецов был непреклонен. – На самом деле это тоже не так уж и сложно. И совершенно точно безумно интересно.

– Как всегда, заинтриговали и на самом интересном месте остановились, – шутя обиделся Сергей. – Но хоть совет напоследок дадите?

– Совет? Это всегда пожалуйста. На самом деле, чтобы резко поднять уровень вашего бизнеса, обычно, особенно в России, достаточно просто перестать «косячить». Для этого необходимо постоянно делать ревизию бизнеса: объективно оценивать работу вашей компании, искать проблемы и немедленно их решать.

Самое важное здесь:

- обслуживать клиентов качественно,
- в срок,
- вежливо,
- и не создавая проблем.

В России эти простые, казалось бы, правила – вежливое, уважительное отношение к клиентам – позволят отличаться в лучшую сторону от массы конкурентов и тут же начать снимать сливки. А на вашем рынке, Сергей, они весьма неплохие...

Продолжение следует.

Специальный подарок для наших читателей: видеолекции «MiniMBA: продажи»

Если вы хотите лучше разобраться в технологиях, которым обучал главного героя Кузнецов, рекомендуем изучить подарок, который мы, Андрей Парабеллум и Николай Мрочковский, приготовили для наших читателей. Это видеолекции по основным дисциплинам MiniMBA:

№ 1. Продажи (данный блок наши читатели могут получить бесплатно)

№ 2. Маркетинг и реклама

№ 3. HR и управление персоналом

№ 4. Личная эффективность в бизнесе

№ 5. Управление проектами

№ 6. Стратегический менеджмент

Видеолекции исключительно практические – с минимумом теории и множеством конкретных стратегий и тактик. Именно то, что необходимо менеджерам и руководителям в повседневной работе.

Важно! Наша программа ориентирована на малый и средний бизнес. Мы абсолютно уверены, что четыре пятых знаний, преподаваемых в стандартных программах MBA и рассчитанных на крупные компании, совершенно не нужны руководителям малого и среднего бизнеса.

Мало кто может себе позволить потратить драгоценные время и деньги на то, чтобы изучить макроэкономику и тонкости финансового управления холдингом. В первую очередь необходимо решать самые насущные проблемы.

Поэтому мы не обещаем, что после наших видеолекций вы будете знать столько же, сколько выпускники стандартной программы MBA, которые учатся два года. Однако мы гарантируем, что дадим вам огромное количество практических инструментов для применения ПРЯМО СЕЙЧАС в вашем бизнесе.

Мы предлагаем вам, читатели нашей книги,
пройти курс «MiniMBA: продажи» бесплатно!

**Для этого просто пройдите по этой ссылке и получите
видеолекции**

<http://ultrasales.ru/minimba/>

Дополнительный секретный подарок!

Уважаемые читатели! Если вы почерпнули из этой книги полезные идеи для своего бизнеса и готовы написать об этом несколько строк, у нас для вас есть специальный секретный подарок.

Мы не раскроем свой секрет заранее, сохраним интригу ☺, но подарок будет действительно очень приятным и ценным.

Условие получения подарка простое:

1. Оставьте отзыв о нашей книге на странице книги на OZON.ru (можете найти ее по названию или фамилии авторов).
2. Пришлите нам скриншот экрана с вашим отзывом на <http://finance1.support-desk.ru/>.
3. После этого вы получите от нас подарок. Обещаем, он вам понравится ☺.

Рекомендуемая литература

Андерсон Д., Кумар Н., Нэрус Д. Продавцы ценности. Как добиться увеличения продаж на рынках B2B, не прибегая к снижению цен. Минск: Гревцов Паблишер, 2009.

Архангельский Г. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Бакиш К. Боевые команды продаж. СПб.: Питер, 2009.

Бакиш К. Построение бизнеса услуг. С «нуля» до доминирования на рынке. СПб.: Питер, 2012.

Бакиш К. Построение отдела продаж. С «нуля» до максимальных результатов. СПб.: Питер, 2009.

Бернадский С. Продающие тексты. Как превратить читателя в покупателя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Бехтерев С. Майнд-менеджмент: решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт. М.: Альпина Паблишер, 2011.

Брэнсон Р. К черту все! Берись и делай! М.: Юнайтед Пресс, 2010.

Годин С. Фиолетовая корова. Сделайте свой бизнес выдающимся! М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Годин С. Яма. Как научиться выбираться и стать победителем. М.: Эксмо, 2008.

Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Минск: Попурри, 2009.

Голдратт Э. Цель-2. Дело не в везении. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Голдратт Э, Голдратт-Ашлаг Э. Правила Голдратта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

Демарко Т. Deadline. Роман об управлении проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Кеннеди Д. Продающее письмо. Полное руководство копирайтера. М.: Гиппо, 2010.

Кокс Д., Стивенс Г. Как продать колесо. Минск: Попурри, 2003.

Кокс Д., Джейкоб Д., Бергланд С. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Котин М. И ботаники делают бизнес. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Кэтлин К., Мэтьюз Д. Путь собственника: от предпринимателя до председателя совета директоров. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Левитас А. Больше денег от вашего бизнеса. Партизанский маркетинг в действии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Манн И. Маркетинг на 100 %: ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

Мрочковский Н., Парабеллум А. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль. СПб.: Питер, 2011.

Рэнд А. Атлант расправил плечи. М.: Альпина Паблишер, 2012.

Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Тиньков О. Как стать бизнесменом. М.: Эксмо, Альпина Паблишер, 2012.

Файфер Б. Издержки вниз – продажи вверх. 78 проверенных способов увеличить вашу прибыль. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Фрайд Д., Хайнемайер Хенссон Д. Rework: бизнес без предрассудков. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2012.

Шарма Р. Лидер без титула. Современная притча об истинном успехе в жизни и бизнесе. М.: София, 2011.

Якокка Л. Карьера менеджера. Минск: Попурри, 2007.

Янг Д., Саймон У. iКона. Стив Джобс. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Об авторах



Николай Мрочковский – бизнес-тренер и генеральный директор консалтинговой компании «Финанс консалтинг». Автор нескольких десятков семинаров, тренингов и обучающих программ по темам «Увеличение продаж», «Бизнес на автопилоте», «Личная эффективность бизнесмена» и многим другим. Сторонник исключительно практической модели обучения. Написал свыше сотни статей, а также несколько книг на тему бизнеса и финансов.



Андрей Парабеллум – бизнес-тренер, консультант, гуру инфобизнеса. Один из наиболее известных тренеров в СНГ по менеджменту, маркетингу, продажам услуг и информационных продуктов. Автор и разработчик таких методик, как «Организация и продвижение инфобизнеса (бизнеса по продаже информации)», «Двушаговые продажи», «Работа с VIP-клиентами и сегментами рынка», «Организация и автоматизация бизнеса», «Удваивание прибыльности промышленных предприятий».

Николай Мрочковский и Андрей Парабеллум занесены в Книгу рекордов Гиннеса как бизнес-тренеры, которые провели самый масштабный онлайн-тренинг в мире.

notes

Примечания

1

M (маржа) – процент вашей прибыли от стоимости продукции.

$Leads$ – число потенциальных (узнавших о вас) клиентов.

Cv – коэффициент конверсии (сколько из узнавших о вас потенциальных клиентов превращается в реальных).

$\$$ – средняя покупка.

$\#$ – количество транзакций (покупок клиента за период).

Здесь Кузнецов упоминает одного из героев книги Н. Мрочковского и А. Толкачева «Экстремальный тайм-менеджмент».
Прим. ред.