

18+

АЛЕКСАНДР КИБАЛЬНИК

Зачем я спасал «Титаник»

ХРОНИКА СПЕЦ. ОПЕРАЦИИ
ПО СПАСЕНИЮ ТОРГОВОЙ
КОМПАНИИ



Александр Кибальник
Зачем я спасал
«Титаник». Хроника спец.
операции по спасению
торговой компании

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=26107444
ISBN 9785448571947

Аннотация

Небольшой семейный бизнес стал задыхаться от непомерных расходов. Генеральный директор принял решение пригласить автора в качестве Директора по развитию. Что за события начали разворачиваться в офисе на 19-м этаже современной башни-небоскрёба, как это восприняли сотрудники и что получилось – вы можете узнать в книге. Книга содержит множество приёмов и практических рекомендаций по мотивации персонала, повышению продаж и будет интересна как собственникам бизнеса, так и руководителям разного уровня.

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. Конкурс в Компанию мечты с офисом в башне-небоскрёбе	7
Глава 2. Магазины, первое знакомство	11
Глава 3. Как всё устроено	15
Глава 4. А что сейчас	22
Глава 5. Финальное собеседование	24
Глава 6. А как мы работаем?	26
Глава 7. Готовность к переменам	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Зачем я спасал «Титаник»

Хроника спец. операции по спасению торговой компании

Александр Кибальник

*На верхней палубе играет оркестр
И пары танцуют фокстрот.
Стьюард разливает огонь по бокалам
И смотрит, как плавится лёд.
Он глядит на танцоров, забывших о том,
Что каждый из них умрёт.*

*Матросы продали винт эскимосам за бочку
вина,*

*А судья со священником спорят всю ночь,
Обсуждая, чья это вина.*

*И судья говорит, что всё дело в законе,
А священник – что дело в любви.*

*Но при свете молний становится ясно:
У каждого руки в крови.*

«Титаник», В. Бутусов («Наутилус Помпилиус»)

ISBN 978-5-4485-7194-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Меня пригласили в питерскую компанию по поставке запасных частей для промышленности с 20-летней историей, помочь справиться с накопившимися проблемами. Одним из результатов сотрудничества и стала эта книга.

Опубликовать книгу мне захотелось для того, чтобы показать тебе, уважаемый читатель, что на многие привычные ситуации всегда можно посмотреть по-новому. И что безвыходных ситуаций не бывает. А бывают случаи, когда привычный, устоявшийся уклад жизни и негласные правила не дают возможности разглядеть выход. Иногда, чтобы указать правильное направление, нужен лоцман – человек, который знает местные воды. Иногда просто достаточно свежего взгляда и совета от друга.

Очень надеюсь, что после прочтения тебе захочется привлечь и скромного автора этих строк, чтобы посоветовал, что делать в твоей ситуации. С учётом твоих, дорогой читатель, интересов и задач.

Желаю приятного и нескучного чтения!

Глава 1. Конкурс в Компанию мечты с офисом в башне-небоскрёбе

Пора искать работу. Надо как-то кормить семью, выплачивать кредит за машину, сводить концы с концами. Работу нынче ищут через интернет. Разместил объявления, периодически смотрю вакансии. Телефон зазвонил недели через три после моего отклика:

– Александр, ваше резюме нас заинтересовало, готовы ли вы уделить нам один полный день?

– Готов, конечно.

БЦ «Гайот» на Петроградке, знакомое место, приезжаю к 9:00.

Зал человек на 40. Парень в галстуке и дорогом костюме, которым он очень гордился, раздал анкеты с задачками. Предложить свои варианты решения задач из жизни этой замечательной компании. Задачки довольно реалистичны, за полчаса все справились. Все тоже в костюмах и галстуках, включая меня. Опоздал один парень в рубашке и джинсах.

Дальше начался конкурс.

Задание второе: «Расскажите о себе за три минуты всё, что успеете».

Нас было человек 12. Остальные пили кофе, ели пече-

нюшки – нервничали в фойе. Я выступал вторым. Вместо трёх минут получилось четыре, потом меня отправили к остальным.

Конкурс номер три был самым интересным: мы (все кандидаты) – команда спасателей, которая должна принять решение и выбрать троих человек, которых надо взять на борт вертолёта с гибнущего острова. Рейс только один, и мест в вертолёте всего три. Людей на острове 12. Решение надо принять единое на всех.

Поместятся всего трое, остальные погибнут. Про каждого из людей известна только пара моментов:

- миллионер и меценат 67 лет;
 - подающая надежды спортсменка 15 лет;
 - бабушка-учитель – ветеран труда, награждена орденом;
 - грудной ребёнок;
 - беременная женщина;
 - парень 17 лет, отбывший срок за мелкое преступление,
- и т. д.

Интересная задача: многое о людях-спасателях говорит. Прикольно было увидеть, как люди принимают решения, как они обсуждают свои версии и к чему мы вместе все пришли.

Через несколько месяцев я уже смотрел на этот же конкурс со стороны нанимателя, и открою вам секрет: смотрят не на того, кого вы выбрали, а на то, КАК вы вели себя в этом процессе. Брали на себя инициативу или нет, какие аргумен-

ты приводили, кто взял на себя роль лидера, кто торпедировал переговоры, кто отмалчивался. Со стороны оказалось даже интересней наблюдать, когда потом выбирали начальника отдела продаж.

Рац. предложение №1.

Массовый отбор и найм персонала (через конкурс и тестовые задания).

Когда все кандидаты приглашаются в одно и то же время. И весь отбор происходит за один день. Можно посмотреть всех в деле, в том числе как кандидат справляется с реальными бизнес-задачами, а не во время прочтения рекламного текста – резюме.

По сравнению с обычным процессом время работодателя экономится в разы – фактически требуется всего один день. А со стороны нанятого работника инерция и желание работать, раз уж победил, сохраняется не менее полугода (проверено дважды).

Ах да, я же не сказал, что в итоге на финишную прямую вышли двое, включая меня. Нас пригласили на финальное собеседование (о чём в главе 4), и очень быстро, всего через 10 дней и два моих звонка-напоминания, генеральный директор сказал, что они готовы взять обоих. Но второй парень отказался сам, поэтому взяли только меня. На заветную должность **директора по развитию.**

Мне предстояло теперь уже более обстоятельно познакомиться с компанией и написать стратегию развития, которую и надо будет воплощать в жизнь.

Офис находится на 19 этаже в современном бизнес-центре. Большой, просторный. Тихий. Только из обеденной зоны раздаются волны смеха, оказывается, время обеда. Все дружно кушают, обсуждают какие-то новости, пьют заварной кофе и чувствуют себя превосходно, судя по всему.

Глава 2. Магазины, первое знакомство

Забыл сказать, что ДО первого собеседования зашёл во флагманский магазин компании. Познакомиться и посмотреть что и как.

Повезло, что я заранее посмотрел в интернете телефон магазина. Потому что вывесок никаких при подъезде, на здании, рядом со зданием по указанному адресу я не обнаружил.

Звоню. Оказывается, надо пройти 50 м вдоль забора, там будет въезд на территорию, и охрана знает, куда идти.

Вывод 1. Покупателей с улицы мы не ждём. Проезжая мимо и будучи потенциальным покупателем, ты просто проедешь мимо.

Нашёл. Серый ангар на территории, опять же без вывесок, вхожу. Ага, вот она, вывеска, внутри. Здорово. Теперь я знаю, что попал куда надо. Вывеска хорошая, с подсветкой. Хотя по табличке на двери я уже и так понял, как называется компания...

Прилавок, покрытый резиной, за которым три человека в спецодежде. Один из них (Слава, как оказалось впослед-

ствии) вежливо поинтересовался, что мне нужно.

– Зашёл посмотреть, что у вас есть.

– Товаров очень много, у нас на сайте всё указано. Выложить все товары никакой возможности нет, обычно те, кто к нам приходит, знают, что им нужно, – «И дурацких вопросов не задают», – говорило выражение его глаз. – ...Так чем я могу вам помочь?

– Понятно. А где можно посмотреть ваш сайт или каталог?

– Каталога у нас тоже нет, смотрите всё на сайте.

Добавлю, что в клиентской зоне всё-таки было несколько стеклянных шкафов с непонятными железками, понятными отвёртками и большими лейками. Но без цен и надписей. Т. е. цену назначает продавец, судя по одежке покупателя, получается так?

Зачем нужны гидрораспределители, клапаны, сколько они стоят и можно ли их купить – это я мог бы догадаться и сам. Ведь на витрине стояла другая модель распределителя без подписей... Мог бы, но в силу своей несообразительности не догадался. И спросить постеснялся. Хотя скромным я точно себя не считаю.

Вывод №2. Всё помещение магазина может быть витриной. Способствовать дополнительным продажам (допродажам товаров) и повышению прибыльности торговли.

Поэтому если не спросил я, то не спросит и ещё 95 из 100 зашедших в магазин. А когда придут во второй раз (если придут), то все витрины будут уже просто фоном, вообще деталью интерьера. И тоже про товар на витринах покупатели не спросят.

Вывод №3. Ценник на товаре ДОЛЖЕН быть продающим. Описывать товар так, чтобы было понятно, что это, и захотелось купить.

Вывод №4. Если все товары спрятаны от покупателей, то компания не сделает ДОПРОДАЖУ. Не продаст сопутствующий товар, не увеличит средний чек. И собственник не получит денег и дополнительной прибыли, которые просто валяются у его ног. Надо лишь нагнуться и поднять. Чуть получше поработать с УЖЕ СУЩЕСТВУЮЩИМ, ПРИШЕДШИМ в МАГАЗИН (!!!) клиентом.

А где он, кстати, собственник?

Где директор магазина?

Собственников оказалось сразу трое, и они обычно находились на другом конце города, в роскошном офисе на 19 этаже крутого бизнес-центра. Видимо, доходов на аренду хватает, ну и слава богу. Лишней прибыли им

не нужно. Или как раз нужно, раз меня на работу хотят пригласить. Посмотрим...

А директором магазина, оказывается, был один из троих парней за стойкой. Самый печальный из них, который просто грустно на меня смотрел, иногда с выражением: *«Ну как можно быть таким дурачком и ничего не понимать в наших фигашниках?..»*¹

¹ Фигашники – то, чем можно выполнять какую-то непонятную работу, т. е. «фигачить» (шутка, сленг).

Глава 3. Как всё устроено

Перепрыгнем на два месяца вперёд. Я уже работаю и стараюсь разобраться, как же устроено управление в этой замечательной компании. И какие перемены нужны?

Вопрос не такой простой, как кажется. Что болит – понятно. Об этом уже много раз переговорено. Но непонятно, на что это нужно заменить.

Цель теряется в тумане. И назвать её внятно никто из троих директоров не может. Хотим больше прибыли – единственное, что они говорят.

НО! Расходы увеличивать не можем. И так расходы съедают 80% прибыли.

Хорошо, будем исходить из имеющихся ресурсов. Попробуем просто перераспределить их по-другому. Главных ресурсов несколько:

- персонал;
- рабочее время сотрудников (как они его используют);
- деньги – в натуральном виде и в виде товаров на складе;
- товары на складе;
- квалификация сотрудников;
- энергия, как позитивная, созидательная, так и отрицательная;
- лучшие практики – понимание, КАК мы работаем, навыки сотрудников;

– завоёванные за годы работы имя компании, репутация и условия работы с поставщиками.

Посоветовался с умными людьми, они надоумили, как можно перераспределить наиболее дорогой ресурс – персонал. Так, чтобы тем же коллективом и не раздувая ФОТ делать больше. Зарабатывать как компания больше. Родилась функциональная схема компании.

См. приложение 1. Функциональная схема (здесь приведён её фрагмент).

С	D	E
дела продаж (руководитель отдела)		
Менеджер по активным продажам (переговорщик)	Инженер отдела продаж (технически подкованный специалист)	Менеджер телефонного "дожима"
Встречи с клиентами на их территории, командировки	технический разбор заявок клиента	контрольный прозвон после отправки оператором КП с целью убедиться, что клиент предложение получил
Активная работа с клиентом	общение с механиками с целью уточнения и распознавания запросов - понять, что клиенту на самом деле нужно	Выявление возможности увеличения заявки, добавления новых позиций
Выявления потребности и лиц, принимающих решение о закупке у клиента	подбор аналогов из ассортимента БГТ (из наличия/близкого доступа/ с наилучшими условиями)	дожим клиента по телефону, выход на ЛПР
Установление и налаживание отношений с ЛПР-ами	передача разобранной заявки с проставленными кодами оператору для составления КП	превращение отправленных КП в заказы
Первая продажа клиенту (на любую сумму)		увеличение % конверсии (заказ/кп)

новый отдел

отдел продаж

Как Есть

Как надо

Склад

Москва

F	G	H
"продукт менеджер"	Менеджер по работе с партнёрами (дилерами)	Менеджер по работе с ключевыми клиентами
развитие товарной группы	поиск возможных партнёров в регионе	максимально глубокое проникновение в клиента
анализ данных от маркетолога, при его отсутствии самостоятельный сбор данных у клиентов и менеджеров по товарной группе	предварительный анализ потенциала региона	знать всех лиц, влияющих на решение о закупке (инженеры, Механики, начальники производств, снабженцы, директора и т.д.)
поиск (совместно с отделом закупок) поставщиков необходимой номенклатуры	телефонные и очные переговоры с партнёрами и дилерами	иметь подход к каждому из них
получение от поставщиков оптимальных условий поставки (скидки, отсрочки оплаты, товарный кредит, помощь в маркетинге и обучении сотрудников)	согласование и налаживание обмена остатками и организация поиска товара (друг у друга)	ОЧЕНЬ хорошее понимание потребностей и критериев принятия решения у клиента
обучение сотрудников (менеджеров по продажам, продавцов в магазинах и обработчиков) продукту, создание 2шпаргалок" и		выявление возможностей РАСШИРЕНИЯ существующего объема продаж

В нашем случае она описывала функции КАЖДОГО СОТРУДНИКА, включая директоров: генерального, коммерческого, финансового, по развитию, и заканчивая функционалом офис-менеджера.

Названия тоже говорящие, например «менеджер телефонного дожима», «инженер отдела продаж», «отправщик счетов» и т. д.

Рац. предложение №2.

Создать функциональную схему компании.

Расписать, какие функции нужны для работы.

А дальше улучшать эти функции, посмотреть, можно ли эти же задачи решать оптимальней.

Ведь нам нужны не люди, а их функции².

² Это идея из ТРИЗа (теории решения изобретательских задач) и ФСА (функционально-стоимостного анализа). ТРИЗ разработана Генрихом Сауловичем Альтшуллером в СССР в 40-х годах XX века и позволяет эффективно решать изобретательские задачи. Это наука о том, как думать правильно и эффективно. Изначально разрабатывалась как прикладная, для решения технических задач, сейчас успешно применяется в бизнесе, технике, избирательных технологиях, творчестве и развитии творческих способностей, педагогике. На уровне государства – в Южной Корее. В таких компаниях, как Samsung, IBM, Boeing, GM, Procter&Gamble, и многих других. Преподаётся сейчас по всему миру, в Санкт-Петербурге можно изучить ТРИЗ в школе РА ТРИЗ (<http://ratriz.ru>, пр. Энгельса, 128).

Если посмотреть на сотрудников с этой точки зрения, то многие вещи можно открыть для себя заново.

Вы разбиваете на кирпичики-элементы задачи, которые ставите перед каждым значимым сотрудником в компании.

Из этих элементов-функций строятся его должностные обязанности.

А дальше возможно множество комбинаций:

- попробовать подумать, как ту или иную функцию сделать более дёшево / более эффективно/быстро/качественно;

- можно ли отдать функцию отдела/сотрудника на аутсорсинг; будет ли это выгодно и более качественно (например, бухгалтерия, ИТ-служба, логистика, склад, закупки, ПРО-ДАЖИ – не побоюсь этого предложения);

- не переплачиваю ли я сотруднику за те функции, что он выполняет;

- для отдела персонала: а довольны ли сотрудники своими функциональными обязанностями? Может быть, у человека душа лежит к другой деятельности. И если ему показать список возможных задач, то он с удовольствием возьмёт на себя ещё что-то? Или поменяет свою уже не интересную ему деятельность на другую, более интересную?

Глава 4. А что сейчас

6:13 утра. Сажу на кухне, пишу эту главу. Вчера вечером мы отпраздновали последний рабочий день и увольнение моей жены. Она ушла, потому что об этом её очень просил я и потому что мне и нашим детям она сейчас очень нужна. И ещё потому, что работала она за троих, получая за это весьма скромный оклад за одного сотрудника.

Вы спросите: почему она так делала?

Потому что так принято сейчас во многих компаниях в России. Наверное, такая позиция работодателей имеет право на жизнь. Потому что та компания, где она работала, несмотря ни на что, имеет прибыль. Сотрудники жалуются друг другу на невысокую зарплату, на начальство, ворчат, но тем не менее соглашаются на такие условия. И при этом работают.

А когда сотрудникам даёшь всё, о чём они просят: комфортную для них зарплату, нормальный офис, оборудованное рабочее место, они работать перестают.

Рац. предложение №3.

В зоне комфорта у сотрудников очень часто появляется лень, которая убивает всё. И чтобы сотрудники работали эффективно, им должно быть слегка некомфортно. Или очень некомфортно. Очень хоте-

лось бы работать и зарабатывать.

И неважно, что зарплата маленькая, что вроде как жить на эти деньги нормально нельзя и должно быть желание заработать больше. Как только человек попадает в зону комфорта, работать он в большинстве случаев перестаёт. УВЫ.

А как у тебя, уважаемый читатель? Работают ли твои сотрудники с полной отдачей или создают видимость такой работы?

Может быть, ты уже научился с этим справляться? Поделись пожалуйста своими находками, напиши мне по адресу: amkibalnik@mail.ru

Если ещё не научился справляться, но хотел бы – тоже напиши, подумаем вместе.

Всем отправившим вопрос или просто ответившим письмом по этому адресу я вышлю полную функциональную схему, кусочек которой отображён выше.

А у нас в семье теперь рулевым снова стал я. УРА!
Поднять паруса! Отдаём швартовы, в добрый путь!

Глава 5. Финальное собеседование

Не прошло и недели с момента нашего «конкурса», как меня пригласили в офис на «поговорить», теперь уже по делу. Финалистов осталось двое – я и единственный парень в джинсах (который был без костюма :)).

Круто. В лифте кнопок нет. Нужный тебе этаж надо было выбрать заранее, нажав кнопочку на стойке внизу. Если уже заскочил в открытый лифт, то езжай, куда везёт, потом опять спустишься на первый. Лестницы потому что закрыты в этом замечательном здании. И лифт с этажа на этаж тоже ездит не всегда. Удобно. Одним словом – хай-тек.

На собеседовании присутствовала целая комиссия – пять человек. И я один.

– Ну давайте, расскажите нам о себе. Давайте обсудим ваш опыт, что делали? Рассказывайте.

Запомнилось из того собеседования несколько моментов. Финансовый директор сообщил:

– Как вы, наверное, догадываетесь, наиболее важным в жизни компании являются деньги.

И интересно, почему это я не пошёл в банк и не взял кредит, когда в моей небольшой фирме были трудные времена и не хватало оборотки... Да уж, чего это я не догадался... (Если кто не знает, то и три года назад, и сейчас банки крайне неохотно дают небольшим фирмам кредиты. Можно про-

ще сказать – не дают.)

И ещё под конец встречи у меня пропал голос, точнее, не пропал, а просто закончился. И вернулся только дней через пять.

Но меня взяли. Подумали после собеседования дней 10 и взяли. Очень быстро.

Время ведь тоже относительно. Для человека, который прошёл пять этапов собеседований и отбора и которому осталось только договориться по деньгам, прождать 10 дней – это ДОЛГО. Надеюсь, вы оценили юмор :) Быстро – это для нанимателя, как я понял попозже. За 10 дней из одного кандидата выбрать одного и сказать: «Да, мы вас берём» – это быстро.

Глава 6. А как мы работаем?

Вторым поразившим меня фактом был уклад жизни в компании. Офис кайфовый, что и говорить, с утра видно, как над Комендантским аэродромом встаёт солнце. Панорама такая, что можно просто целый день сидеть и любоваться видом из окна.

Чем многие сотрудники, кстати, и занимаются...

Но лично я более чем за 30 лет в Питере такую панораму увидел в первый раз.

При этом в офисе тишина. По идее в отделе продаж тишины быть не должно. Как можно продавать молча?

Молча можно молчать. Думать. Смотреть и наблюдать. Продавать молча сложно. Для этого надо молчать, сидя рядом с клиентом. Он сидит. Ты сидишь в ЕГО КАБИНЕТЕ и молчишь. Продаёшь.

Но если он сидит в своём кабинете или бегает по своему заводу, а ты сидишь в офисе на 19 этаже, смотришь в окно, любишься видом Питера, класс... Ты молчишь – и ТЫ НЕ ПРОДАЁШЬ.

Дорогой читатель, если у тебя есть своя компания, пойми, что надо быть ГЕРОЕМ, чтобы в такой атмосфере снять трубку и набрать 100 номеров телефона подряд. И быть 99 раз посланным на х..р, извините

за мой французский.

Если ты уверен, что твои парни и девчонки – герои и они за тебя на всё готовы, то поздравляю. Если же ты нанял на работу обычных людей из плоти и крови, стоит задуматься: зачем им в такой обстановке напрягаться?

Глава 7. Готовность к переменам

Мир полон открытий. Я это точно знаю. Вижу это, когда наблюдаю за своим сыном, которому сейчас 2,5 года, как он радуется тому, что улитка живая и что паучок тоже живой...

Просто нужно уметь держать глаза открытыми и видеть это. Если ты считаешь, что всё в этой жизни понял, открыл и осознал, зачем тогда жить? Тогда твой удел – скука. Это очень и очень грустная история, и очень сложно поправляемая, кстати.

Мне повезло больше. Скучать мне было просто некогда. Очередное открытие поджидало меня, когда я попробовал отправить рассылку лучшим клиентам 2016 года. Спросив, как это сделать и где можно взять контакты клиентов, я получил ответ, что у нас контактов клиентов нет вообще.

Пауза. Занавес. Антракт.

...

...

...

У компании, которая продаёт на 40 млн руб. в месяц (больше чем полмиллиона долларов США), нет контактов её клиентов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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