

ВОЛОСЯН

# ЧИСТО УГОРЕТЬ!

Записки о продажах  
и малом бизнесе

**Волосян**  
**Чисто угореть! Записки**  
**о продажах и малом бизнесе**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64889802](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64889802)  
ISBN 9785005347725*

**Аннотация**

Предлагаю свой личный опыт (вымышленные истории, конечно же!) начинающим «продажникам»; более опытным «продажникам», которые уже на пути к руководителю отдела продаж; самостоятельным мелким предпринимателям. Место действия и действующие лица изменены, все совпадения случайны. Книга содержит нецензурную брань.

# Содержание

Предисловие	5
ТОРТИКИ	6
ТОРТИКИ 2.0. Проект «варяг»	39
ЖЕЛЕЗОБЕТОННЫЕ ИЗДЕЛИЯ	59
ЖБИ. ОТДЕЛ ПРОДАЖ	98
Конец ознакомительного фрагмента.	120

# **Чисто угореть! Записки о продажах и малом бизнесе**

**Волосян**

© Волосян, 2021

ISBN 978-5-0053-4772-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Предисловие

Всем читателям огромный привет! И сразу же – огромное спасибо за то, что приобрели эту книгу.

Так вот.

Так, мол, и так.

Чё.

Короче.

Говорит.

Говорю.

В общем, друзья мои, старался подобными словами разбавить не всегда веселые истории и украсить их.

Книгу написал так, чисто угореть.

Погнали!

# ТОРТИКИ

Здравствуйтесь, коллеги!

Данная глава была на одном целевом ресурсе моим обширным комментарием. Ответом, скажем. А теперь это – вымышленная история, где все совпадения имен и городов – случайны.

Целевая аудитория статьи такова:

– начинающие продажники, имеющие целью стать РОПом (руководителем отдела продаж) – для учета в собственном развитии;

– опытные продажники и мелкие коммерсы вообще – поржать над «славным боевом пути».

Посвящаю малому бизнесу.

Исходные данные.

Я – после крупного фиаско в карьере и в семейной жизни. Мне было 33 года. В ходе совершения фиаско, решаю, что после армейки надо бы адаптироваться к гражданской жизни. Поступаю на второе высшее – «менеджмент организации».

Хожу по собеседованиям. Слышу – некто Кийосаки. Из полной грязи – в лярдеры, через все тернии и звезды.

Начитываюсь до умоподавления и решаюсь на воплощение его совета – надо научиться продавать!

Чтобы выбраться из полного кризиса – по найму не зара-

ботаешь, надо делать бизнес, чё.

Я и так-то, переговорщик готовый (знаю, что скромничаю, не акцентируйте), но тут: продашь – бабло поднимешь!

А тут у меня экзамены, в т.ч. по профилирующему – «менеджменту». Препод – барышня кисейная, лет 26. Ни за какие места не трогала ни бизнес, ни отделы продаж. Это у меня первая же сессия, и она мне говорит: «Вы сами в состоянии преподавать эту дисциплину».

О, бл! Говорю, дак может Вы мне будете платить, а не я – Вам?!

Ладно, проехали. Забегая вперед скажу, немного теории по бухгалтерии и антикризису пригодились реально.

Прихожу домой к своей пассии – а там! Презентация пылесоса! Закончилась уже. Всем, естественно понравилось!

Кто в теме – тот сразу понял: я вошел на закрытии сделки и вся сделка полетела у того представителя, как речники говорят – к буям.

В ходе диалога я пристроился к ним в офис «работать». Мобилизовал все свои навыки от технических до переговорных.

И, понеслась!

Целый год (!) я мотался по городу с презентациями.

Цель у меня была прописана жестко:

а) научиться продавать;

б) изучить город, в котором предстояло жить;

в) заработать денег.

Денег – на третьем месте, т.к. был еще источник.

Но все равно, я был начинающий, тупой, сильно мотивированный продажник.

«Карьерный рост» здесь у меня состоялся как раз не за продажи. Продаж было строго на кредиты..))).

В деньгах 2008—2009 года около 16—17 тыров в месяц.

А «повысился» я за счет управленческих и вообще навыков по жизни.

\*опочасами, короче.

Я запомнил четко понятие статистики. Неважно, какой попался дом-семья-район. Важна твоя статистика и настрой.

Короче, неунывающий общевойсковой юнит.

Пассия мне сказала тогда, мол, теперь я понимаю, почему тебе вышестоящие командиры говорили иногда: «Далеко пойдешь... Если вовремя не остановят...».

Предварительный вывод. В обучении продавца работает все: и тренинги, и семинары, и книги, и пинок, и деньги, само собой.

Тогда же я уяснил ту самую дилемму моего будущего – должен ли РОП продавать больше всех?

А теперь к главному.

После еще парочки попыток организовать самостоятельный бизнес, я решил уже «по-взрослому»: пойти в торговые представители.

И чтобы пройти путь до РОПа, а потом, через годик-дру-

гой, уже организовать самому с чем-нибудь и где-нибудь.

Разумом понимаешь, как в книге у Кийосаки написано, это где он уже начал выбираться из кризиса и его пригласили на опупенно оплачиваемую наемную должность – «посидел-посидел возле секретаря, встал и ушел». Ну, не предавать мечту, типа.

А эмоциями – «да буй там плавал»!

Я ж целый старший офицер!

Я же ж могу устроиться...

Именно!!! Устроиться, ска!!

Меня это выворачивало наизнанку.

Короч, стал я презирать казенные харчи. Ну, в некотором смысле, скажем, презирать...

Я сейчас не про долг Родине и защиту Отечества.

Они же, бюджетники, не создают никакой добавленной стоимости. Ноют только и прожирают все. Тратят, расходуют.

Прихожу на собеседование.

Еще немного исходных данных. Товар – скоропорт. Тортики. Город – 300 тыщ чел. Область – под 800 тыщ.

Я сейчас с диким ржачем вспоминаю свой визит. И хотел бы сейчас заглянуть в прошлое, поржать. Одел костюмчик с галстуком. Приехал себе такой, улыбаюсь. Как мне часто советовал один кадровик мощный: «Главное, чтобы е\*ливый задор был!».

Так вот.

Если вы меня не знаете и я не улыбаюсь, то встречу со мной можете расценить как открытую агрессию. Лысый, небольшого роста. Могу вернуть парочку ненормативных слов.

А если мы с Вами начинаем разговаривать, то анекдот у меня наворачивается на втором слове. И вы можете быть госпитализированы от колик в животе. От ржача.

Жизнь научила без мыла в ухо залазить.

Короче: шило в моей ноге достает до тараканов в голове.

РОП резюме посмотрел и спрашивает, мол, опыт в двух словах.

Я ему в двух и отвечаю: «Пылесосы и армия».

Он: «А посерьезней должностей не рассматривал?».

Говорю, мол, я, того, задорный очень.

Ладно, говорит, вот каталог, продай мне торт.

Я ему в три строчки полноценную презентацию (от входа до выхода): «Здравствуйте, меня зовут Ванька Пряников! Вашему вниманию сегодня предлагаю наивкуснейший-наипиз... й, короче, торт. Который состоит из:... .. Вы возьмете один или два?»

Он, глазами повращал от неожиданности, и говорит: «Я тебя беру!»

«А – говорит – чего про зарплату не спрашиваешь?»

«А че – говорю – не платите что ли?»

Короче, поржали и начали работу.

За три дня я усвоил все порядки и задачи.

Поляну вручили, ска, на разных концах города. Клиентов, порядка 26. Машина прожорливая. Ребенок родится должен завтра утром.

Настает первый понедельник.

Планерка подольше, с разбором субботнего короткого тренинга на котором был я и еще 1,5 агента. А тут агентов – 8 со мной. Еще удаленных около 3—4 в области. В основном – девушки.

ВСЕ – работают года по два-три здесь же.

После тренинга каждый агент докладывает по текучке коротко.

Слушаю их и понимаю, что старая гвардия работает по накатанному сценарию. Отсиживают планерку, потом пару ключевых Клиентов объезжают, потом – по своим делам, и вечером по телефону прием заявок и передача в офис.

Я понял это не только потому, что умный такой.

Потому что давно и долго слушал местного бывшего агента, по чьей наводке и пришел в эту организацию.

И тут до меня очередь доходит. В голове, ясен пень, каша.

Но в воскресенье я все разложил по полочкам и бумажкам. Догадываюсь, что сейчас старая гвардия меня если и не отпи\*\*\*т, то возненавидит порядочно.

Достаю талмут на 5 листах.

На первом – задачи:

а) подключение новых торговых точек;

б) наращивание продаж и расширение ассортимента на полке действующих точек;

в) возврат дебиторской задолженности.

На втором-третьем-четвертом – список точек с контактами и всякой лабудой про заходящее солнце.

Пятый разлинован под неделю.

РОП не стал всех унижать, просто спросил, мол, как допер?

Я говорю, мол, бензин экономлю, чтобы не возвращаться, с моим-то задором.

Тайм-менеджмент, \*бать!

Ну, а вообще, коллеги, скажу на этом месте. Все быстро расставить на места и системно начать управлять продажами на своей поляне помогла выучка. Кто служил по контракту тот сразу поймет: я 5 основных организационных документов на год объединил в один. Типовая неделя (а с ней и день, и месяц), регламент служебного времени, распорядок дня организации. Это я перефразировал на гражданский лад. Можно даже говорить, что, в некотором смысле, это и была моя должностная инструкция.

Еще один предварительный вывод.

«Продажник» мало-мальски должен жить системно. А это ему насаждает РОП.

Но вопрос был о книгах. Книги я очень люблю. Уже третью библиотеку собираю. Две уже проэфирил по раз-

ным причинам. Теперь – не только собираю, а уже и пишу сам...)).

Так вот. Здесь я – противник книг. О каких книгах речь, если «агентов-представителей-продажников» в массе своей в малом бизнесе толком не учат системно работать?

Это «ужаленные сангвиники» типа меня, после вечернего обзвона магазинов, пока жена укачивает ребенка, читают еще что-то, чтобы развиваться-образовываться.

Посему – жесткое насаждение регламента в первый год работы.

И да! 99% на предложенную книгу скажут, мол, мне за это не платят.

А в рабочее время Вы ему разрешите книжицы почитать?

В ходе первого полугода работы мой РОП удивлялся всяким моим познаниям и спрашивал – откуда?

Читаю, говорю.

А продажи, мол?

И о них читаю, говорю.

Покажи что-нибудь, просит. Приношу.

Не очень удачный вариант, самому она тогда не очень понравилась. А сейчас не перечитывал. Подарили на ДР. «Кит Дагдейл, Дэвид Ламберт. Продаем с умом: виртуозные трюки мастера продаж нового поколения».

А у РОПа со старой гвардией какой-то междусобойчик

получился, они там и обсудили эту книгу в общем и меня частности.

Ну, и общий вывод был, что «Д\*Артаньяны – они»...

Но, мол, агентам полезно бы и читать умные всякие книги. Надо прививать во всей команде. Ладно.

Еще ситуация была за эти полгода: РОП потащил всех на тренинг «на стороне».

Нюанс. Тренинг был три вторника подряд. Стоил YY тыщи. 50/50%. Y, типа, платит контора, Y – из нашей ЗП. Дело было в конце ноября – начале декабря. Готовились к предновогодним продажам.

Я прямо рубанул на планерке: это добровольно?

РОП сказал: «Да».

Я сказал, что не пойду, нах...

Все воззрились на меня. Да, а фуле, по их мнению, еще и три вторника можно проэфирить от работы.

Я высказываю доводы:

а) лучше к Клиенту съезжу, обсужу с каждым лично, как переживали прошлые Новые Годы и как лучше подготовиться к этому;

б) мне от пройденных тренингов уже самому можно тренировать;

в) мне жаль Y тыщ, это ХХХ бензина.

Договорились, что я первый съезжу к «тренеру» и просто поговорю. Предварительный, так сказать, сбор информации о нашей «команде».

Поехал, хороший кофе обещали, чё.

Диалог.

Мол, что читаешь? Говорю, люблю Литвака и Шейнова. Это «психи» такие. Ну, психологи. Ну, и далее по списку излагаю...

По итогу – душевное восхищение моими навыками и реюме этой «тренерши»: будешь мне помогать на тренинге!

Я говорю: ДАНИВАПРОС, чё!!!

Только Вы мне заплатите по «карасику» с человека, и моему РОПу скажете, чтобы от моей же организации то же самое сделал. Справедливо?!

Короче, «очень жаль, у Вас Ж ОПЫТ...»

Я киваю и думаю: у Вас, барышня, Ж\*ПА-т тоже красивая...

Проехали.

Все закончилось демонстрацией низкоплинтусной самооценки моего РОПа.

В ближайшую субботу после всех тренингов был «внутрикорпоративный тренинг», на котором меня назначили торговым представителем и разыгрывали вход в новую торговую точку с тремя лицами: владелец сети, заведующая магазином, продавец.

Ну, фуле, отбился на «троечку». По их мнению.

Но!

Мы же о книгах сейчас? В ходе учебного диалога я каж-

дому (точнее, каждой) в реале вернул пару фраз из разных книг, со смыслом: не читали ль?

А ответ был во всеуслышание – тут работать надо, а не книги читать!

Ну, и после тренинга сказал прямо при всех РОПу, некуй тут чтение прививать, и на меня не ориентируйтесь, дурной пример, так сказать.

Давайте дальше системно работать.

Еще один предварительный вывод о получении знаний «продажником».

Их нужно системно подучивать внутри компании, и «дрессировать» к ежепостоянной отчетности. Что сделал вчера (в действующих точках)? Что сделал за неделю (по новым точкам на территории)? Сколько денег вернул?

Все книги оставьте на личное время и на личное усмотрение. Лучше увольнять тех, кто ниже плинтуса опускается по показателям.

Отклонимся на сторону бизнес-тренеров.

Основная их масса, этих тренеров-консультантов, будет настаивать на обучении. Дело благое, не спорю. Даже больше скажу – учиться нужно постоянно.

Другое дело, что ВАШЕМУ делу может учить человек занимающийся ВАШИМ делом. Условно говоря, для «продажника» – это просто более опытный «продажник». В идеале – того же рынка. Лучше – с навыками подачи материала.

Очень редко, когда Вашу команду возьмется «тренинговать» действующий бизнесмен. Это либо тот, у кого «был» миллиардный бизнес (типа), либо владелец конторы – группы таких же тренеров, либо вообще – сотрудник такой конторы.

Он, ска, вот чем бесполезен:

а) он из Вас выкачивает деньги;

б) он ни%%%я не понимает в Вашем бизнесе и его специфике;

в) он ни копейкой не ответит за то, что он насоветовал.

Исключения есть, но суть отступления понятна, надеюсь.

Так вот. «Продажник» может состояться только «в поле». В данном случае – торговый представитель. И там сразу «усваивать знания».

И цикл, который контролирует РОП – замкнутый: «продажа (договор)» – «первая поставка» – «возврат дебиторки», и все по-новой. Циклически, последовательно, одна и та же нудятина.

Планерка, объезд «поляны», заявки, офисная отчетность.

Какие тут книги? И какие тут еще знания?

Знаний и «нагайки» РОПа – выше крыши! В рабочее время надо въjobывать.

Еще один ржач был в нашей конторке. РОП на планерке начал «выворачивать мехом внутрь» одного из агентов.

Агент – опытный нормально так.

РОП говорит, мол, «спич» основной знать надо и ты его знаешь, но надо как-то поэмоциональней, поживее, с людьми, чай, работаем...

Тот молчит.

А я в паузе медленно проговариваю: «Вставьте купюру в купюроприемник...»...))).

Далее. Была пара реальных склок еще со мной.

Проехали. Проехали аж полгода.

Прошел Новый Год. Его ждали еще сильнее, чем дети (и взрослые) ждут. Ибо продажи кондитерки под самый НГ по деньгами сопоставимы чуть ли не с тремя месяцами работы.

И вот, приближается «раздача слонов» за январь. Деньги-то от контрагентов поступают позже, по постоплате. Поэтому, конечный расчет за НГ происходит аж в феврале.

Понедельник...

Хоба! РОП увольняется!

Прям с утра.

Он с Генеральным пытался выяснить, кто тут последние два года раскачивал новый бренд и кто тут вообще перец?!

И началась новая история.

Слушайте.

Когда РОП объявил всем в рассылке СМС, мол, соберите

побольше денег, я вам всем начислю побольше и уволюсь... я помчался на встречу в агентшей, что была «соседом справа». Действовала на граничащей с моей «поляне». За полгода мы успели подружиться. Подружиться так, что она мне первому, после мужа, разумеется, сказала, что – беременна...

Ну, и давай советоваться. А я ей еще после НГ говорил, мол, получу ту кучу, заработанную в Новый год, и уволюсь нахрен. Мол, на вольные хлеба. Продажи-то я теперь знаю, чё.

А она, человек такой, грустный, скажем, тоже хныкала, мол, тоже уволюсь...

Советуемся. Понимаем, что там, с боссом, какая-то склока, и что, скорее всего, кое-кто из гвардии тоже уйдет.

Вот Вам урок, начинающие: перемены всегда лихорадят коллектив. Даже если «всем и так понятно, что делаем улучшения». Люди всё равно будут ожидать негатива. Со страхом. Кто-то от одного этого может сбежать. От неопределенности.

А я...?

Пфф! А для меня любой кризис – это, как говорится, возможность.

Но, как говорит один из ранее упоминавшихся психологов, «не пускайся в путь с отважным; он-то может шею себе и не свернет, а ты преставишься – гарантированно».

Посему я коллегу-агентшу поддержал: «Тебе-то уж куда

увольняться? Досидишь, уйдешь в декрет. Всё».

Порешали – работаем как работаем. Морду – тяпкой. Как будто ничего не изменилось.

На следующий день на планерку вместо РОПа зашел босс, в двух словах сказал, что те и те уволились, ты и вот ты – принимайте «соседние поляны». И ушел.

А «соседние поляны»...

Короче, одна, по городу, досталась мне. На ней несколько, скажем, «гиперов», куда меня прошлая гвардия ни в жисть не пустила бы: мол, этот армейский дуболом дров-то наломает.

А теперь вот, волей-неволей придется контакт устанавливать. Что ж, посмотрим, кто там еще дуболом...

А РОП-то бывший, тоже, оказался со стальными яйсами парень. Организовался в конкурента. Но это стало ясно позднее.

А сейчас он стер всю базу в компе и бумажные папки агентов, чьи «поляны» остались бесхозными, увез куда-то. Гребитесь, мол, как хотите.

Мне было не до того, кого тут «тоже понять можно».

Мне контакты магазинов нужны были. Выяснил у босса, грубо, чё как. Побежал в бухгалтерию, там выгрузили, чего смогли, главным образом – адреса. В любом случае, объехать всех надо. А там уже и ЛПРов выясню и их телефоны. Ведь наша «лихорадка», как два пальца намочить, до многих то-

же докатится. Особенно с подачи «униженных и оскорбленных».

О конфликте. За всех не скажу, но я лично обратил внимание не только и не столько на конфликт босса и РОПа. Везде и всегда есть свои «тёрки». Позиции я никакой не занимал, «за» кого я в душе своей. А ногами проголосовал – остался на предприятии, а не ушел следом за РОПом.

А обратил я внимание на отношение к ушедшему РОПу остального персонала. Особенно – «производственников» и бухгалтерии. Между собой вы, конечно, как хотите, но основная масса лиц, не очень причастных к конфликту, «между строк» всё равно проявит отношение. И она проявила. Общий настрой был: да и жуй с ним!

Не хрен-то кто и расстроился...

Во, бл! Я весьма удивился... Казалось, нормальный такой чел и управленец... Ну, штош...

Возвращаемся.

Как было и положено по выучке, следует выделить главное направление в работе. Текучку же хрен переделаешь. По моей «поляне» все более-менее терпимо. Мчусь по новой, вверенной мне.

Снова принарядился в костюмчик, галстук. Улыбаюсь.

Цели были такие.

1. Перезнакомиться с ЛППрами и теми, кто подает заявки.
2. Установить, до кого докатилось наше «эхо войны».
3. И, если докатилось, как повлияло. Если негативно, по-

стараться уладить и не потерять контрагента.

Не скажу, сколько там процентов было моих усилий, а насколько контрагентам было плевать, что у нас творится, в общем – никто не отвалился.

Нагрузка по объезду контрагентов и обзвону для сбора заявок возросла в два раза. Терпимо, учитывая образовавшийся доход.

Но при всём при этом... я-то собирался свалить на вольные хлеба...

До конца недели дотянули (деньги получили за НГ!!!)...

Четверг, утро.

Босс маякует мне, мол, зайди. И говорит, что, мол, коллега моя, та, что «агентша» -«соседка», сказала, что беременная, еще и уволиться хочет...

Я сразу переспросил: «А Вы что ответили?»

А он и говорит, что, хотел бы, чтобы она до декрета дотянула хотя бы, это ж еще месяца три точно. Ну, и с деньгами в декрет ушла, чё ж хорошего человека не поддержать...

Спрашиваю: «А я-то здесь каким боком?»...

А ты, говорит, для смены ориентации...

Шучу, говорит – для переориентировки: берешь её «полянну», точнее, всех-всех-всех, а ключевых штук пять ей отдадим. Чтобы по территории особо не шаршилась, больше – на телефоне. По доходу у тебя всё равно больше выйдет...

Я вздохнул... Отвечаю: «Я сам собирался уволиться...»...

Тот затянулся так глубоко-глубоко сигаретой... молча махнул мне: сгинь...

На «поляне» встречаемся с агентшей.

Че – говорю – дуру гонишь, куда собралась?

Та опять, хнык-хнык, мол, ты уйдешь, а там «одни дебилы» остались... да народу теперь не хватает, зашьёмся... мол, не смогу так...

Опять, бл, опять... душеспасителя «включать», ё-моё...!

Ладно. Толкую.

Босс, мол, предложил перераспределить контрагентов, что тебе работы поменьше, а мне – побольше...

А та – колеблется. Вроде – заманчиво. А с другой стороны – не ровен час, махну шашкой и уйду, чё ей «одной» – то делать...

Говорю, ты исходи из того, что детей-то мне с тобой не крестить. У тебя и муж свой, собственный, так сказать, есть. Справишься.

Короче, пауза.

А в это время...

Только развернулся, звонок от босса: «А ты где? О, как раз мимо поедешь?! Загляни-ка в офис...»...

Раньше вообще никогда не звонил. И телефона его у меня не было, вот, высветился первый раз.

Заезжаю. Идем с ним, боссом, к еще одному боссу, кото-

рый возрастом помладше, но по чину – старше. На базе его предприятия все эти тортики. И числились мы все на его базе.

Так себе и предполагаю, что уговоры начнутся. Ну, не то, чтобы прямо уговоры: могли и послать, честно говоря. То тут прими территорию, то тут. В целом, по деньгам вопросов никогда не было. Можно было и оставаться. «Лихорадка» только эта подбешивала.

Выхода из-за печки не было. Прямо сказали: ты герой положительный, принимай еще больший фронт работ, зарабатывай.

Чё тебе увольняться-то?

«А в это время» было вот что. Технолог, душевный и обязательный человек, после утренней планерки промежуточным спросила меня, как оно, мол, сейчас в отделе?

Я сказал, что валюнахренотсюда.

Она чрезвычайно удивилась... Скажем, наблюдая ранее мой подход и деловую активность.

И, не давая боссу «совершить очевидную глупость» (растаться со мной, ха-ха-ха), спросила его днем: «А наш лысый Волосян сгодится на начальника отдела?»

Тот ей возразил, мол, он увольняться собрался.

А та не отстала: «Дак Вы предлагайте! Карьерный рост, все дела!»...

Не знал я этого. И боссам в ответ я помалкиваю, не знаю, что сказать. Дак чё, не голодный был, дурак. Самонадеянный.

Нынче я бы не только не помалкивал, а вцепился бы в увеличение «поляны» мертвой хваткой.

А боссы такие оба начинают: а как там на службе, как подразделением командовалось? как с личным составом?

Чай кончился.

Я уже созрел, говорю: «Лорды! Сэры! Пэры! Знайте чувство меры... В общем, если Вы мне предлагаете стать руководителем отдела продаж, то я согласен»...

Судя по их вздоху облегчения, они собирались вдвоем долго меня уговаривать...)). Не пришлось. Я-то тоже, честно говоря, обрадовался такому повороту. Может я и приукрашиваю, что они прямо так обрадовались тоже. Но, текущую проблему, я, своей кандидатурой, конечно, решил.

Понеслась! В общих чертах спланировали, кого куда передвинуть, а кого и как – успокоить.

Отступление специально для РОПов. Начинающих.

Вместе с ушедшим руководителем отдела продаж ушли два «крупных» агента. Одна работала по серьезным контрагентам по городу. И была по совместительству женой РОПа. А другая работала просто по огромной территории. Ничего не имею против их навыков и опыта. Скажу больше – спецы реальные. Но моральная сторона дала просадку. Их мораль-

ная сторона. В соцсетях начались комментарии а-ля «ты лужер» и всё такое. Я либо не реагировал, либо ставил в бан, где мог. «В жбан» – не мог, сами понимаете...

Еще один опытный агент весьма сильно напрягся. За ним «поляна» тоже была крупная. Но сам агент (ну, Вы ж понимаете армейскую поговорку: нет такой должности «пи\*\*атый парень!» ...?) был склада такого, что хрен заставишь его работать. Нагибать кого-то я не собирался. В данном, его конкретном случае, мне было важно не провалить наработанное. Идет, как идет, да и хрен с ним. В конце концов, объективно если: заявки есть, магазины заполнены нашей продукцией, дебиторка возвращается.

Как говаривал Иван Васильевич: «Шо те надо, собака?»

Еще один агент. Она.

Она, совсем незадолго до событий, еще была оператором в нашей конторе, принимала заявки от агентов и выбивала кучу накладных. И вот перешла в агенты. Назовем её – агентесса.

Отступление закончено.

Поздно вечером звоню «агентше-соседке»: «Ты завтра это... не просто не освобождаешься... ты еще и принимаешь мою „поляну“. Вот, я договорился...»

Сам ржунимагу по-тихому...

А ту ярость разбирает: «Ну нихерасе ты, паскуда, договорился! Уходишь, что ли?»...

Я говорю: «С утра завтра я – РОП. Принимаешь мою территорию, будешь спокойно теперь тортики попиз\*\*вать»...

Слышу, ржет и радуется.

Ну, мне чё?

Еще на несколько месяцев серьезная территория под при-  
смотром.

Еду в область. К самому-самому удаленному агенту. Я ви-  
делся с ней один раз до этого. Тут уже по телефону погово-  
рили много раз. Слышу и понимаю. Очень-очень осторож-  
но она так вопросы задает. Для себя я понимал важность её  
(а с ней и её территорию) сохранить, потому что там была  
чуть ли не добрая треть оборота конторы.

Приехал.

Вижу, что она, как подготовленный агент, с папочкой, все  
дела. Типа, каблуками шелкает. Сразу мне показывает, мол,  
вот сюда езжай, наш самый важный Клиент, там босс всегда  
на месте...

Я её обрываю: «Да абажди ты! Кафе покажи, посидим, об-  
судим...»

Показывает.

Ну, поняли же, что надо и «лёд растопить» и «себя про-  
дать»? Почеловечнее, так скажем...

Риторика была примерно такова.

«Во-первых, вся твоя мотивация при тебе остается. И вот  
тут тебе еще отломится премия за вот то-то (нарезал малень-

кую задачу вернуть одну точку, это босс подсказал).

Во-вторых, я по себе знаю, что такое удаленное подразделение, поэтому излагай трудности, особенно постоянные, которые я, там, «в штабе», должен решить для тебя (она не ожидала, поэтому начала листать блокнотик и потихоньку выкладывать; и мы с ней вместе уже по приоритету всё расставляли).

В-третьих, в первый раз я только на витрины посмотрю, знакомиться не пойду, ты тут сама себе мощный торговый представитель. А то окажусь «решалой», а тебя потом ни в грош ставить не будут».

Объехали, кого надо. Расстаемся.

Она мне и говорит: «Я вообще, ко встрече готовилась – ругаться...»

Да, в начале это чувствовалось по официозу. Думала – что я еду тут свои порядки наводить. План продаж насаждать... А вышло вон оно как. Нормально вышло, в общем.

И вот началась моя деятельность руководителем.

Основные перемены, которые я сделал, были такие.

Первое. Обязательную ежедневную «планерку», размером не в полчаса, а с 09.00 до 11.00 я назначил в понедельник и в пятницу. Планируйте свою деятельность, согласовывайте со мной и шатайтесь по «поляне», а не тратьте время на заезды в офис.

Второе. В субботу убрал к чертовой бабушке тренинг

с 10.00 до 13.00. Сказал всем: «Вот компьютер в отделе, в субботу делите время и делайте каждый свое недоделки по документам. А также в любой день после 15.00».

Но это всё – для опытных. Я им сказал, что буду набирать новых и сам их буду натаскивать. И показал, какие территории под это подпадают. В том смысле, что я буду их отгрызать у «стареньких» обратно. И добавил, чтобы не подумали, что теперь «воля вольная, гуляй рванина!», мол, с вас – результаты по плану на месяц. Точка.

По большому счету народ обрадовался. «Распустить» их я не боялся. Во-первых, каждый ведь зависел о оборота по собственной территории. Во-вторых, я умел контролировать личный состав. И практиковал это. Мне было не трудно, каждое утро, пока новенькие (один или два) изучали что-то, обзвонить каждого агента и прикинуть состояние дел и планы на текущий день. А сбор в офисе ради сбора был ни к чему. Намного позже, мой «последователь» пошел еще дальше – никого не обзванивал. В таблицу с результатами смотрел и всё.

Вы же помните, коллеги, что я сначала в людях вижу слово «Вечность», а потом уже проявляются буквы А, П, О, Ж...?

Так вот.

Ну все. Взял новых агентов троих.

Нулевых, но с «e\*ливым задором».

И 14 дней, до первого аванса – каждое утро, каждый поне-

дельник, каждую субботу – одно и то же. Я тогда еще не осознавал, что делаю наш главный талмуд – «книгу продаж». Не путайте с бухгалтерским учетом. Я скомпоновал несколько основных документов и по ним натаскивал новичков. Даже не несколько, а один – Инструкцию.

После аванса сказал – так держать!

И все, катаюсь по поляне, высматриваю не окученные магазины, направляю их, так сказать.

Книжицы почитываю, образвиваюсь.

В самом начале моего руководства, когда еще планерки были каждый день, агентесса, (из оператора произошедшая, помните?) начала опаздывать. Жила прямо в соседнем доме со мной.

Я ей раз сказал, как и лучше выезжать и во сколько. Чтобы автомобильные пробки преодолевать.

Два сказал.

На третий раз вслух говорю: «Не начну планерку, пока все не приедут».

Дождались. Опоздала минут аж на 30.

Ага, гнев коллектива на неё направил.

Но дело не только в этом. Таким способом, рано или поздно люди, которые НЕ опаздывают, и тебе самому могут сказать, всё, что о тебе и твоём стиле управления думают.

Спрашиваю «Совет Братства»: «Как будем быть?»

Один опытный, который «лентяй», сразу сказал: «Штра-

фовать!»...

Агентесса такая, мол, эээ, ты чё...?...

Народ поддержал: «А чё? Чё мы тут ждем тебя сидим? И где ты, вообще, ездешь?»...

Веря в людей и в Вечность, я нихрена не понял. Имею ввиду – не оценил ситуации по достоинству. Ну, знаете, когда, например, любовь глаза застилает? Ну вот, типа того.

На следующее утро она снова опоздала. Я планерку начал без неё, отпустил всех. А ей, по прибытии, сказал: «Я обдумую, что делать. Но так дело не пойдет. Мне проще тебя уволитьнах и всё».

Думать долго не пришлось. Уже в обед меня вернул в офис босс. Уже присутствовал появившийся неделю назад между мной и им Коммерческий Директор. И открыли мне глаза. Правда, они сами всё узнали час назад.

В одной из точек, где босса самого знали в лицо, на полке появился конкурент. А босс заехал за чем-то. То, сё, заведующая и рассказала, что конкурент этот – бывший РОП. Организовал производство, начал сбыт. И по городу, и по области.

Это не сильно всколыхнуло босса. Конкурентом больше, конкурентом меньше. Всё течет, всё изменяется. Сильно всколыхнуло, что агентесса эта, была у него же, бывшего РОПа, торговым представителем.

Т.е., она там отсиживала планерку, а потом ехала на нашу. Потому и опаздывала. «Бывший» явно всё понимал, но упря-

мо не давал ей прибывать ко мне вовремя. Я до сих пор не понимаю, почему. Раз уж стал пользоваться «засланным казачком», делал бы это более скрытно. «Казачку» -то, могло и в морду прилететь... Прямо если сказать.

Босс озадачил: решайте.

КомДир на меня набросился: увольняем её, и новенького твоего агента тоже!

Я возник. Seriously так. Тот аж притих сначала.

Говорю: «Во-первых, как я официально сейчас её уволю? Вызову и скажу? Дак она же не сознается! По Трудовому Кодексу сейчас будет „номер отбывать“, заипетесь увольнять. Во-вторых, новенький тут при чем? Недоглядел? Ну дак тогда меня увольте: не доглядел-то – я! Заодно и себя увольте – смотрящий, бл! Наберите сначала тех, кто сможет адекватно „поляну“ закрыть»...

Помолчали, выдохнули. Я, как самый младший, предлагаю на утверждение: «Давайте я просто так, как будто никто ничего не понимает, предложу ей уволиться. А вы – боссы, помалкивайте. Так легче будет ей. Не придется метаться, будучи загнанной в угол...»

Коммерческому говорю: «Если есть желание, лучше гнев направьте на бывшего РОПа, позвоните ему и обматерите. А новенький пусть выводы сделает о конкурентной борьбе и дальше работает».

Тот утвердил всё. Так и случилось.

Отвел я агентессу в сторонку и говорю прямо: «Мне ска-

зали, что ты работаешь на „бывшего“. Чтобы никого здесь не перевозбуждать и себя не нервировать, иди, пиши заявление и сегодня же рассчитывайся. Не уйдешь, житья тебе спокойного всё равно не будет. И не только потому что я такой. Все и во всём будут против тебя. Тут одного слуха достаточно. И еще. Передай „старой гвардии“, если они там продолжают смеяться надо мной, как лошарой, пусть будут здоровы. Я никого не гнобил, а старался только помочь.»

Она ушла. Уволилась сразу же.

Ряды зачищены, стабилизец настал.

На территории с новеньким и беременной агентшей пересекаемся в «гипере» на обед. На кофе. Смотрю, между рядов и стеллажей – конкурент.

Тот самый!

Агенты меня удержать хотели, стремились как-то общаться с ним. А я отмахнулся и подошел поздороваться. Поздоровались. Он говорит, мол, что-то я всё сказать тебе хотел...

Ну, бл, вспомнишь, позвони...

Агентша мне и говорит потом: «Да хрен он скажет тебе... В лицо, особенно..., так..., может потом еще позвонит... и то...»...

Как же ты была права, детка!

В машине едем через полчаса. Звонок от него: «Ну, ты же понимаешь, что я с ребятами общаюсь со всеми...?»

Это он имел ввиду, что со всеми, дескать, в хороших от-

ношениях...

Про «всех» ты загнул, конечно, думаю. Не со всеми, и не хорошие там отношения остались...

А про агентессу я сразу вспомнил...

«... и хотел тебе сказать, что ты – молодец!...»

Это он имел ввиду мой подход и распоряжения, что я отписывал по мейлу. Особенно такие, установочные. Агентесса-то им всё сливала. Общался он, с ребятами, ага...

«Ладно – говорю – принято. Гвардии своей привет передавай!»

Вернулся в офис.

Вечер.

Босс какой-то новый тортик даёт продегустировать. А я ему возьми да ляпни про встречу...

Он рассказывает две истории. Полагаю, чтобы меня воодушевить.

Первая.

Очень давно, еще до этого кондитерского цеха, он управлял подобным же. Там то ли РОПа не было, то ли функционал его размыт был, то ли он сам был РОПом и становился директором, не суть.

В числе прочего (это он про работу вообще и на контроль агентов в частности, намекает), было замечено, что агенты по «поляне» шарятся весьма условно. Мелких точек – много.

А «гипер» – у каждого почти агента один или два. И в нем основной сбыт. И в мелких точках агенты, типа, бывают раз в день, каждый день, а в «гипере» аж два раза: утром и вечером. Ну, это они так докладывают. Тогда-то еще не было всех этих ваших GPS-маячков.

И вот эти «гиперы» закрылись. Разом. Сбыт упал, доходы агентов тоже. Агенты побесновались на планерке, и устроили «крестный ход» к боссу: «крупняк» закрылся, у нас доход упал, повышай нам процент на остальное!

А то...

А то – что?

Уволимсянахрен!

Он им показал на дверь и сказал: «Прошу!»

Не помню сколько, но порядок цифр был обозначен как «половина агентов». Уволилась половина. А оставшимся он процент повышать не стал. Внятно объяснил два момента:

а) народ, т.е. потребитель, никуда не исчез, он из «гипера» перебежал в мелкие магазины; вот их-то и объезжайте; или Вы забыли, где они?

б) особо старательным всё равно территорию перепилую, успокойтесь.

Но зависеть от персонала он не стал. И правильно сделал. Так и контору угробить можно в короткий срок.

Вторая.

3го января у нас был первый рабочий день после НГ.

Сначала от моего лица. Всех поочередно РОП опрашивал по «полянам». У меня на одной точке оказалось списание в возврат аж 27 тортиков. Хотя там я с заведующей еще задолго до НГ составлял заявку. И потом её корректировали не раз. Промахнулись.

«Ты считаешь, это нормально, такое количество списать?»

Отвечаю: «Я никак не считаю, мне сравнить не с чем. Считаю только, что в общей массе по всей „поляне“ – это ничто».

А он, вместе со своей женушкой, агентом по «крупняку», еще 1го января выехал в рейд по магазинам. И второго. И своими силами они сделали «пересорт». Там, где товара был излишек, они забрали по накладным, и отвезли туда, где «нехват долбит». Всё продано, возврата нет, списания нет.

Я, когда узнал об этом, прямо на планерке и спросил: «А что, 31го нельзя было сказать, что так можно было? И нужно было!?! Эдак у меня и не только 27 проданось бы, а и пустые бы были где-то полки. Я б может на сегодня уже заявку подал...»...

Скажете, мол, чего сам не догадался?

Отвечу.

Вы сами-то, сейчас, по ходу повествования, тоже, небось, кучу своих «косяков» вспоминаете, из «прошлой жизни»...? Про которые тогда «следовало догадаться»? Вот и я – «тогда» был менее опытный.

И еще от моего лица.

Я когда к осени в работу «въехал», начал постепенно новые точки подключать. А с новыми как? Уже договорились, а сам договор еще не подписан и в базу не занесен. А товар уж отгружать надо. Деньги, ладно, там, наличкой, забрал и сдал в кассу.

Но отгружать-то как? Как, как... На самого себя. И в большинство новых я возил первую-вторую поставку сам.

А по результатам месяца всем полагался ретробонус 5% от созданного оборота. И вот, в одном из первых, более-менее активных месяцев, в октябре, у меня лично получается ретробонус в районе тысяч четырех, рублей. Агентам-то его давать не принято. Но я сказал: это бонусы по «моим» точкам, пока Вы вола трахали, я им сам, на своем бензине, развозил; отдавайте бонус, я им, пропорционально каждому, развезу.

Агенты поржали, мол, «бизнес внутри бизнеса». А РОП разрешил мне забрать товаром, но на будущее всем велел «отгрузку делать после заключения договора». Конечно, я забрал не всё сразу. И не всем тем, кому должен был, отвез. Я это использовал как дегустации для очередных «новых». Ну, и, естественно, пару раз к боевым товарищам в гараж заезжал в субботу вечером...))).

Теперь босс.

После планерки третьего января, когда агенты разъехались, РОП зашел в кабинет к начальнику производства. В присутствии босса, начальника производства, технолога

и жены босса, ляпнул: «Я этого человека буду увольнять!»...

Все переглянулись.

Босс спросил, мол, кого это?

А тот продолжил: «Говорю один раз и больше не возвращаюсь: Волосяна».

Все удивились так, мол, человек работает, ровно так всё вроде...

И мне босс сказал: «Он в тебе конкурента увидел, а гнобить тебя не стал, потому что ему некогда было, он со мной уже воевал»...

Мдаа...

«Как же ты была права, детка...»

Ну, что, закончу.

8 Марта продажи кондитерки идентичны новогодним. Мне удалось денег заработать для компании столько же, сколько и предшественник на НГ, а вот в штуках я проиграл. Мой личный промах – забыл запретить новеньким продавать мелкие пирожные.

Ну, хоть в просрачку не превратилось, и то ладно.

Помните же, что все имена и названия изменены и совпадения – случайны?

# ТОРТИКИ 2.0. Проект «варяг»

Коллеги, привет!

Место, время, имена – изменены, все совпадения – случайны.

Этот пост выкладываю в русле «проектной работы». В том числе он является и прямым следствием моего карьерного роста из главы ранее. Конечно, далеко не все «проекты» в компаниях похожи на этот. Честно говоря, и эта история с трудом может быть притянута к названию – «проект». Но, какая уж есть.

Это мой личный опыт, начинающие – мотайте на ус.

Введение и задача. Продукт – скоропорт, 5 дней, тортики. Новый город, на приличном от моего родного расстоянии. Машина – один раз в неделю. База моего «филиала» будет не в офисе в центре, а на промзоне, на складе, который внутри – минус 18 градусов.

Я был агентом, был РОПом, вот, захотелось «варягом» и покорить другой регион...

Подготовка.

Босс сказал, мол, лето, и так, спад, а еще тебя и твой «филиал» поддерживать надо. Так что давай так: вот тебе на хату 15 тыщ, на ГСМ – 10, еще 15 тебе на жисть. Это на каждый из трех месяцев лета. С возвращенной дебиторки – тоже бу-

дет, ты верни только ее...)).

Оцениваю «противника». Частные магазины, небольшие сети, региональные сети. Федеральные – не наш Клиент пока.

Оцениваю свои силы. Продукт будет, бензин будет, хата будет. Входить в сети могу-умею-практикую.

Снять склад, организовать офис, организовать поток соискателей, обучить-натаскать-управлять – это вообще, прям, мое!

Семья «отвлекать» не будет, ибо я увезу их в отпуск почти туда же, на все лето. Ребеночку дело к годичку, вот и отдохните, а я навещиваться буду иногда.

Вы, коллеги, особенно начинающие, вдумайтесь во вводные данные. Кто из вас поехал бы? Никакой я не перец, я Вам просто реальность рассказываю. За никакие деньги, в чужой незнакомый город, за развитием, ё-моё.

Что же мной двигало?

Во-первых, я бы с ума сошел по тихой грусти, если бы на весь период спада остался бы на месте. От безделья.

Во-вторых, я бы явно искал себе какое-то «занятие», особенно с учетом уезда семьи на все лето. Здесь еще была немаловажная деталь. На нашем небольшом предприятии между мной и моим боссом зачем-то вставили, так называемого, коммерческого директора. Он там был совершенно не нужен, но деньги свои отработывал рьяно, чем постоянно бесил

моих коллег и не позволял мне дальше заработать авторитет руководителя. На мой прямой вопрос боссу получил прямой ответ: он пока будет. А в итоге, когда я там развивал филиал, он уволился. Причем не просто так – а на вольные хлеба. Открыл какой-то свой цех. Пересиживал личный спад, в общем. С усердием. Вот и была у меня еще одна причина свалить.

В-третьих, перспектива – реальная: развить торговлю, поднять продажи и состояться директором филиала.

Ну и вообще – движуха!!!

А еще!

Я достаточно хорошо знаю военную историю, особенно тот период, что был у нас при счастливом социализме. Так вот, внутри всегда я себе задавал вопрос (и задаю), когда речь заходит о ресурсах и поддержке: а как же деды наши стояли насмерть без ресурсов?

Это так, к слову.

Что двигало руководством?

Во-первых, просто развитие продаж.

Во-вторых, они уже давно давно об этом помышляли – логистика. Машин «к нам» оттуда было две в неделю, с сырьем разным. Одна – перманентная, неполная. А одна – постоянная, полностью загруженная. Так вот эта постоянная, кореш ИПшник, назад ехала либо пустая (это холостой прогон), либо грузилась тяжелой мороженой рыбой. Конечно, все меч-

тали возить вместо 10 тонн льда – 500 кг тортиков. Которые, к тому же, еще и стоят столько же или больше. В общем, логистика бесплатная почти.

Специально для умников: технология позволяла делать шоковую заморозку продукции, они даже не оттаивали в «термосе» за сутки пути, а потом дальше в складе лежали при минус 18. При комплектовании заявки я с кладовщиком доставал необходимую продукцию в отсек, где плюс 2. Продукция «приходила в себя», я наклеивал сегодняшнюю дату изготовления и отправлял в магазины.

Погнали!

Инструктаж у босса, назовем его Гена (а у него партнер, который для меня как бы босс босса, на базе чьего предприятия наше предприятие с тортиками – назовем Иван).

Много Гена не говорил, просто обозначил два момента.

Первый.

Если ты все бросишь нах и просто тупо вернешься – тебе и слова никто не скажет. Я подумал еще тогда, как бросить-то? Позже поймете.

Второй.

Говорит, в прошлой жизни предприятия, когда я засылал «варяга» в другой город, она мне заявку прислала через неделю. Ни на чем, мол, не настаиваю, так, имей ввиду. Типа, хоть месяц, хоть два буду ждать.

Все это, даже при всем моем энергичном оптимизме, весь-

ма меня поддержало. Только еще договорились, «десяточку» сверху, под предлогом того, что раз в месяц я имею право возвращаться домой.

В кабинете упаковал компьютер, принтер, каталогов штук 30, еще мелочи всякие. Договорились, что машина первая привезет. Все по накладной – в филиал.

Вечером в гараже сидим сотоварищи. Армейские. Один – однокашник, другой – старше, нас протезировал по жизни. Тот, что старше, говорит: «По-моему, ничего у тебя не получится! Ну, кого ты там знаешь?»...

Я ответил в том духе, что связи, конечно, решают многое, но чего стоишь ты сам – без связей?...

И повез семью в отпуск. Увез, передохнул.

Еду в назначенный день в центр того города. 6 июня. 350 км проехал, все нормально, а как в город заезжать – ливень на два часа как зарядил. Сижу себе в центре, а накатила тоска такая, хоть вой. Напомню, что меня в общем-то «торкают» такие вещи, а представьте тех, кто через «нехочу» поедет?

Вот тут-то мне и вспомнились все наставления Гены.

Ладно, агентство недвижимости, 500 рублей, поток СМС с адресами и телефонами. Потыкался немного, но во второй половине дня уже снял квартиру. Определился на месяц, ибо хрен его знает, что за район, где мне предстоит дислоцироваться, и т. п. Выспаться не получилось. С одной стороны, за машину на «чужом месте» боязнь, с другой, хотелось уже

быстрее побежать в магазин и начать деятельность.

С утра. Кофе. Растворимый, экономия, фуле...

Карта города и области.

Тетрадь формата А4.

В тетради отделил разделы: Конкуренты, Клиенты, Текущее.

Взялся за оценку рынка. Пошел в магазин ближайший.

За пару часов успел попасть в ларёк-марёк-нарёк, магазин небольшой сети и гипермаркет. Общую теорию о продукте я и так уже знал, поэтому мне было нетрудно сопоставить и запомнить цены по трем-четырем позициям. Лечу домой, в тетрадке свожу все это. Прикидываю свой прайс. Конкурентов местных штук 6—7, но это не все. Причем – далеко не все. Основное – поток из Москвы и Питера. Федеральные поставщики. Для тех, кто не очень в теме. Это были годы активного муссирования обстановки по «полному возврату» товара Производителям из торговых сетей. В целом по прайсу – мы в рынке!

Основные моменты по рынку.

Во-первых, я привык, что ретробонус 5% – это нормально. Здесь мне сказали, если на первой презентации назовешь 10%, еще может как-то пролезешь. Лучше сразу говори – 15%.

Во-вторых, на месте с возвратами можно было еще работать. Когда рука на пульсе, Клиенту обещаешь, что возврат будет полный, а сам смотришь на его витрину и регулируешь

поставки. И не вылазишь за 10%. Хотя и это было много, по привычке. А здесь – каждый первый, в лоб: «Без 100% возврата даже рот не открывай». Босс подсказал, мол, не открывай, но себе имей ввиду, если будут списания под 30% даже, слова тебе не скажу, работай. Мол, фора на развитие.

Короче, близость столицы по аппетитам уже чувствовалась. Сейчас я вот на какую ступень умнее – я более точно знаю цифры производства, а не просто отдела продаж. Если бы тогда я тщательнее, как говорит Жванецкий, осознавал цифры себестоимости, мне было бы полегче.

А угнетало вот что. Тихо, тихо так, на заднем плане...

По цифрам выходило, что при некотором объеме продаж, которые я в состоянии создать сам, денег будет хватать на содержание одного продавца и одного экспедитора.

Там босс еще накинул, мол, развивайся, бери двоих и кладовщика.

Так вот, угнетало, что дебиторка возвращается долго, а босс не спешит (и есть ли откуда?) выдергивать деньги из основного оборота, чтобы поддержать меня. И как сотрудникам в глаза смотреть?

В отделе на месте это еще прокатывает: ты продал? деньги вернул? иди и возвращай дебиторку в пределах Договора!

А на складе это не прокатит. Обещал оклад – плати!

В общем, имейте ввиду, начинающие. А я себе это имел ввиду постоянно...))).

Вернусь к тетради. Записал конкурентов, обзвонил.

Встретился с некоторыми. Ну, понятно, под видом Клиента. Мол, у брата три магазина, хочет поставить кондитерку.

У них у всех тут – система другая: менеджер – в офисе на телефоне, а личный контакт только у экспедитора.

А какая манера речи у водителей-экспедиторов, сами знаете. В общем, обзавелся их каталогами, прайсами, дегустации всякие попробовал.

Предварительный вывод: есть у меня преимущество – личный контакт. Даже хотя бы разведать – уже полдела. Ну, и оцените фабулу про «брата». Нормальный агент обязательно бы начал допытываться, где магазины, чтобы их обследовать и войти. А этим пох\*й было.

Итак, продажа. Назначил, где и что мог, поехал по встречам. Мало того, что в сетях все занятые, так еще и в отпусках все. Думал, будут посылать минимум на месяц, нет, говорят, заходите через неделю... Обошел потенциальных сетей штук 7, назначил переговоры. Боссу звоню, говорю, поеду в Питер за сыночком старшим, потом вернусь, жду на дегустацию море тортиков.

Говорит, мол, холодильник найди!..

Сгонял за ребенком, думаю, неделю-другую побудет со мной, пока все еще на стадии разговоров-переговоров. Купили мы с ним холодильник. Кока-кольный, высокий с одной дверцей. Приволокли домой. Наутро приехала дегустация. Еле влезло все в машину и в тот холодильник.

Ой, мама родная! Поехали всех угощать! Оба – в костюм-

чиках, без галстуков. Короче, почти при звезде и почти при шпаге!

Что тут добавить?

Основная масса товароведов-закупщиков-менеджеров – женщины. А тут, два великолепных парня, с тортиками в руках... В общем, использовал чуть ли не единственное преимущество для разговора...))).

Кстати, расход на дегустации я учитывал. Насколько помню, даже не вылез за обычные проценты по «своей поляне», вроде как 5%...

Первые итоги такие.

Крупная региональная сеть: «Да, берем! Полка 1 метр, без аренды, 12 тортиков в поставку. Позиции согласовывать будем месяц. Подавайтесь.»

Тэкс, победка!

Там еще по-мелочи одиночные магазины.

А с одной сетью история прям запомнилась.

Я заранее выяснил, что у них офис в здании одного из магазинов, и там их закупщики собираются по вторникам с 09.00 утра.

И очередь из представителей Поставщиков.

Едем с ребенком уже домой, думаю, в этот вторник я пролетел уже... А потом такой, СТОП!

Поворачиваю и мчусь туда. Подъезжаю в 13.00, тороплюсь, а мелкий за мной увязался. Спускаюсь, думаю, может успею. Хотел успеть записаться лично на следующий

вторник. Выходит, судя по всему, «последний из могижан» – представитель Поставщика, на стене листок с очередью – 40 (!) человек. Все уже вычеркнуты... И, судя по всему, тот последний не шибко настроение закупщикам поднял...

Ладно, мы ж ПВОшники, че!...

Влетаю, прям как Андрей Миронов, в фильме «Бриллиантовая рука», в песне про «Остров невезения»... Думал, за «пять сек» назначу на следующий вторник, чтобы хотя бы лично и запомнили....

А там!

Маааать честная!!!! ШЕСТЬ!!! Женщин и девушек.

За огромным столом. И они не закупщики вовсе, а директора и владельцы магазинов той «сетки».

Не, ну так-то – закупщики.

Злые такие все. Да, внешний вид сыграл роль – меня не выгнали.

Поздоровался, представился, когда поняли, с чем я и откуууууда..., сказали, да говори, мол, сейчас, только покорооче. Говорю.

Говорю, что вы уже чашками звените, да обед всюю, а давайте начнем с дегустации? Ржут такие...

А кто, говорят, мол, за стеклянной дверью трется? Да, говорю, отпрыск... Пусть тоже заходит...

В общем, пока мой блондин в костюмчике тетям рассказывал, как он с папой служил и где был, я сгонял в авто и притащил коробку тортов – 6 шт. Раздал всем. Видать правда

те 40 поставщиков их утомили, по вздоху облегчения было понятно...

Пошутили, посмеялись, договорились об условиях.

Подписались трое, по 2—3 магазина каждая.

Говорю, по вторникам, расталкивая очередь, заносить еще?

Ржут, мол, не надо, условия Договора выполняй главное...

Пошла мазута, в общем.

Снял склад. К нему маленький офис прилагался. Параллельно проводил встречи с соискателями, сам по магазинам бегал. Перед первой поставкой отвез ребенка маме в Питер. Приезжает первая поставка. Получил все, распихал по складу.

Услышал где-то по радио, проверил. Купил флакон мыльных пузырей. В складе когда надуваешь и запускаешь, пузырь на лету замерзает, и о пол – разбивается. Но не всегда...))).

Ну все, первая поставка в крупный гипер. Отобрал, погрузил, приехал. Стою в очереди за несколькими машинами.

Мааааать-перемать! Дату изготовления не поставил!!!

Кое-как выбираюсь из этой очереди, рву когти на край города, он тут рядом – район новый. Быстренько, в какой-то перелесок сворачиваю. В панике достаю коробки, ставлю на каждую упаковку штемпель, укладываю... Сделал все, стою отдыхаю, оглядываюсь...

Да чтоб тебя!!!! Прямо у забора кладбища стою...

Ну ладно, думаю, бумага все стерпит, а бояться надо не мертвых...

Отдал поставку, захожу с центрального входа. Одна штучка – лишняя...)))

Знаю же, что они моих 12 поставят в дальний угол и только к вечеру «проведут» и вынесут в зал...

Беру «лишнюю» иду к товароведу. Знакомы уже были...

Ух ты – говорит – гладко стелешь, фраерок... Погуляй полчаса...

Я еще неформально разрешения выпросил потолкаться у витрины полчаса-час, дабы покупатели, обзревая продукцию, в дальний угол ее не запихали. Вывозят мои тортики, стою, торгую. И лицом, в том числе. Точнее – главным образом, лицом и торгую.

Повторяюсь уже, в общем, пошла мазута.

Вторая поставка. И с ней – возврат остатков от первой. Забегая вперед, скажу, по крупному «гиперу» за первый месяц списаний было в районе 25%. Еще одна маленькая победа!

Пошло лето... В этот «гипер» поставки два раза в неделю, остальные, кто в отпусках, кто просто мнетса... Короче, хату я сдал (15 тыщ, как никак), и стал делать так. Машина привозила всего сразу много и надолго. В одну из запланированных суббот. По технологии, в минус 18 продукция может стоять 6 месяцев. Я ее разгружал, тортики ставил на склад, уезжал к своим. К вечеру был там и отдыхал до ночи втор-

ника. Выезжал в районе 2-3-4 ночи и утром был на месте, загружал поставку, доставлял. Далее, вторник, среду, четверг работал по сценарию.

По сценарию – это:

а) собеседования с соискателями;

б) работа с магазинами, как агент; подвоз мелких поставок;

в) склад – сортировка продукции (снятие остатков).

В пятницу утром отвозил поставку в тот «гипер» и рвал когти к своим. К вечеру был у них. С тортиками..))).

А вот между всем этим.....

Ночевал я в машине. Каждый раз останавливался на разных местах, то на заправке, то посередине поля (это в лунные и сухие ночи), то еще где. Рано утром подъезжал к реке, в хорошем месте. Купался, брился, варил себе кофе в турке на огне. Не, костер не всегда разводил, плитка газовая маленькая была. Переодевался в костюм и чистую рубашку, и – в город.

Психологически – страшно, когда темнеет. У меня и так-то пунктик с детства на эту тему, да еще после службы черт знает где... Даже скорее не страшно, а тоскливо так... Пару раз, ветерок такой был неслабый, а я, поперек всему, не в машине сидел, а у костра. Блин!

А наутро – как же человеку для счастья мало надо!!!

Короче, у меня еще один пунктик вылез после этой «командировки» – бензин. У тебя может не быть еды, иногда

даже – воды. А вот бензин должен быть! Думай заранее. Экономь, считай километры, литры! Ты ж один в поле воин в данный момент. Ну, кто-то может и про еду и воду так же сказать. Я, пока голода по стране нет, так не скажу.

Не всегда и не полностью я так ночи проводил. Шастал по торгово-развлекательным центрам, на сэкономленные деньги покупал книги, сидел, читал их, в кино иногда даже ходил.

Посмотрел однажды «Космополис», самый поздний сеанс. Три с половиной калеки. А за рулем же: ни пивка, ни вина выпить. Салатов взял себе. Когда вышел, девушки две, сидели через два ряда, сказали: «По ходу, самое интересное в кино, это был запах острого салата из корейской морковки» ...))).

Посмотрите этот фильм и поймете, на какой стадии тоски я бывал там по ночам в одиночестве.

Я, кстати, ваще там в ЗОЖ ударялся! Похудел. Воду на складе замораживал, потом растапливал в машине и пил. Типа – чистую ваще!

Заводил знакомства.

Одно из них, через соискателя на менеджера по продажам, привело к тому, что подключил в работу целую сеть. Только не по городу, а в области.

Познакомился с «сетевиками» косметики и парфюмерии. Дал пару советов и рекомендаций по делу, и они (она – директор ихний) уступали мне на выходные офис, когда я

не уезжал...)).

К концу августа создалась ситуация: два агента, кладовщик, экспедитор. Агенты – одна по городу, одна по области; экспедитор – два дня в неделю, ВТ и ПТ.

Мы аккумуляровали ему все доставки на эти дни. Оборот был порядка 300 тысяч. Немного, но была перспектива.

«Несезон» по кондитерке заканчивается первого сентября.

И вот за сентябрь уже оборот увеличился, работа пошла по-настоящему... Мне босс подплатил за результаты лета, но пригрозил, что дебиторка растягивается уж слишком... на 1,5 месяца...

Начали проявляться моменты, по которым я чувствовал, что тот филиал не очень-то и нужен «наверху»... (самый главный, Иван, был однажды, проездом. «Привет – говорит – герой!»...)) ...). То в машину не все, что нужно погрузят, то по телефону, мол, занимайся сам всем... Хз...

Пообтерся я в городе, с местными организовался по жилью. Ушатанную машину поменял, когда семью вернул из отпуска домой. Поговаривали, что новый коммерческий (который вместо старого был, заодно и обязанности РОПа исполнял, я-то уехал) косился на новую тачку.

Конечно, косился! Он мне в курилке рассказывал, что «любит ездить в комфорте»... А я его спросил, сколько он отдал денег за потекший амортизатор на его «французе» трехлетнем? А тут, раз, я на почти джипе... Да и сам по себе

он того, «жиденский» внутри был...

Закончилось вот чем.

Дебиторка выросла до полумиллиона, сроки все просрочены. Главный злится. Еще и от того, что сам знает, что с местных трудно выковыривать. Сам – тамошний по происхождению.

Так вот. Уже в ноябре, начале, звонит мне туда тот Ком-Дир. И говорит речь, мол, Гена сказал, что ты теперь за мной. И надо решать, как быть или закрыть все...

Я ему грубо, но доходчиво ответил сразу дословно: «А не пошел бы ты на\*\*й? Что ты лично сделал такого, чтобы говорить мне – закрыть?»

Судя по его действиям на месте, я охарактеризовал его правильно.

С коллегами-то я общался. Он убрал некоторых и поставил своих. Даже прямо говорил: «Пиши заявление, у меня есть свой человек на это место». Ну, люди долго и не думали. Как с таким потом работать?

Подозреваю, что я ответил ему правильно. Но неправильно в долгосрочной перспективе. Хрен ли возиться с тем филиалом, че-то там развивать, когда тут, на месте, все работает «само собой»? В связи с задержкой дебиторки босс задерживал зарплату. Люди начали разбегаться.

Мы, с кладовщиком и экспедитором, нашли общий язык – возились потихоньку. Склад сжирал бешеную аренду...

Последний рывок, ставка, так сказать, у меня была на Но-

вый год. Продажи кондитерки 27, 28, 29, 30, 31 декабря сопоставимы с объемами продаж за ноябрь и декабрь. А кое-где и больше.

Но!

Фура ко мне не пошла! Звонил, ругался, спорил... Объяснил своим на месте, что попадос пришел. И на новый год уехал домой. Третьего января приехал в контору с албанским вопросом: «Какого \*\*я?»

То, сё, короче, ответа внятного не получил.

Зато главный сказал, с такой дебиторкой так дальше не пойдет! Закрываю!... Блэт...

Я остановился на том, что выбил возможные условия из них, и сказал, что увольняюсь и буду действовать сам, через свое юрлицо.

Даже спустя много времени, считаю, что условия были нормальные.

Основные выводы, особенно, по прошествии многих лет.  
**ПЕРВОЕ.**

Бонус «варягу» за результат должен быть существенный. Гораздо существеннее премий РОПа и КомДиРа. Не в смысле, больше их зарплат, а существенно больше его, «варяга», зарплаты. А может – и их! У меня он был намного меньше...) ... И должен быть разбит по плану (по деньгам (достигнутом обороте) и времени).

**ВТОРОЕ.**

При складывающейся ситуации ДО 1 сентября мне надо было все же действовать самому и требовать увеличения денег на себя, скорее – на бензин. А не увеличивать штат. После 1го сентября, до НГ, надо было больше (чаще и дольше) находиться в **головой компании**, ибо никаких «направленцев» Вы там не получите. Всем глубокопох, что там и где у тебя. Еще добавьте к пониманию, что я ЗНАЛ, как существует и работает удаленное подразделение. Еще по армии. Надо было самому половину месяца проводить в «голове». С бухгалтерами, с производственниками, с погрузкой фуры, и т. п.

### ТРЕТЬЕ.

Я все-таки согласен с самим собой, тем, из прошлой жизни – действовать нужно только так, наперед зная, что все получится. Если Вы будете пытаться найти грань, когда еще не поздно «все закрыть» или хотя бы закрыть менее болезненно, то лучше и не беритесь. Не думаю, что оба моих босса извлекли прям уж печальный опыт. Основная масса денег все равно позже вернулась.

А я? Ну, сами все видите: ушел на вольные хлеба...

### ЧЕТВЕРТОЕ.

Хоть проект и был по тортикам, т.е. по одному из направлений, но мне самому, надо было с некоей периодичностью появляться у самого главного и докладывать. А не только Гене и КомДиру. Неизвестно, что он от них слышал об их собственном же филиале. И закрыл проект-то как раз он. Надо-

ело ему и все.

Но!

Плохо ли, хорошо ли, но проект жил и работал!

Короче, если Ваш главный не в курсе текущей ситуации по проекту – это нехорошо.

И Вы, проект-менеджер, просто обязаны пастись иногда возле его кабинета. Это – не прыгание «через голову», это получение полномочий. Потому что, когда уедете на место, любой из Ваших вышестоящих скажет, мол, все решай сам.

После пережитого, я не раз видел распальцованных «менеджеров проектов», которые мне говорили: «Мне поручили то-то, задача такая-то, полномочия есть»...

А я отвечал вопросом: «Полномочия точно есть?»...

А впоследствии убеждался, что их и нет, и не предполагалось... Но, не пропустив через себя, не поймешь и не осознаешь.

Знаете, я вот сейчас пишу, а у самого такая тоска приятная по тем событиям... Они БЫЛИ, черт побери!))))))

ПЯТОЕ

Хотя это должно было быть первым. Должен быть ПЛАН. Поймите правильно. Сначала долго хотели и, так и собирались, что, дескать, я сгоняю туда на месяц (даже на две недели), основательно разведу все, сделаю кучу предложений, цифры прикинем тщательно. А потом, вторым заходом, уже приеду надолго на все переговоры.

С планом должны быть ознакомлены не только босс и про-

ект-менеджер. А и бухгалтерия, производство и все остальные. Иначе все Ваши звонки превратятся в «мне никто такой команды не давал»...

Но решили так, как решили: сразу и надолго.

Коллеги, салют!

# ЖЕЛЕЗОБЕТОННЫЕ ИЗДЕЛИЯ

– Игорь, привет! Че делаешь? – Толя зашел в отдел ко мне, протянул руку, пожал ее.

Говорю: «Да вот, сижу, ничего не делаю, бизнес-процессы описываю своего отдела. Салют и Вам!».

Толя вздрогнул бровями, мол, а зачем это?

Говорю: «За годик отточу все в одном отделе, сам опробую, а потом упакую во франшизу и двину на всю страну!».

Анатолий такой, куяк, воодушевился и говорит: «Ты, Волосян, вроде на языке бизнеса говоришь и рассуждаешь так, вижу, что не рубаха-парень...».

А я ему отвечаю, мол, да ладно, Толь Сеич, поржать я тоже умею. Он опять: «Да это-то понятно, я вот о чем хотел поговорить...».

Короче, я – коммерс, и он – коммерс. Он – арендодатель, а я – арендатор. Он в деле весь зашивается, а тут сезон еще подходит. А я, вроде как, не сильно и занят. Знакомы мы были не более года. Опыт у меня уже нормальный такой, и продаж, и собственных проб и ошибок. Ошибок, тоже нормально так: кредиторы куёв навтыкали таких, что на ёжика похож стал, разгребаю вот. Но так-то реально – лысый я. Нормально так лысый.

И обратился он ко мне вот с чем. У него свое небольшое производство. Железобетонные изделия. Это всякие коло-

дезные кольца, бордюры, брусчатка. Полный малый бизнес. И в прямом и переносном («полный аллес») смысле.

Говорит, хочу, мол, развиваться! Говорит, мол, может сработаемся?

Пообсуждали, поехали, производство посмотрели. Я цифры поспрашивал, то да сё.

К исходу дня говорю: «Могу Вам создать отдел продаж!» Даже скорее, мини-офис, где все всё делают за себя и за того парня. И делают сразу. Главное, что боссу станет жить полегче.

Шутка, конечно, про «все и всё сразу». Мол, настрою, что знаю и могу. На следующий год еще более оптимизируете. Я как раз в тот момент все свои знания и опыт систематизировал, ну, в числе прочего, Бакшта насмотрелся и начитался. Не рекламирую, просто в числе прочего он был у меня в сознании и на виду (на книжной полке).

А даже и если? – Бакшт-то «продажник», чё!

Короче, на моем уровне знаний и Толиной задаче – самое то!

А зимой-то затишье у этого бизнеса.

Давай! – Толян говорит. Разовьемся-раскрутимся, дескать!!!

Дело было еще аж в конце февраля, снег сходил уже, но покупатели ЖБИ уже начинали просыпаться.

Теперь исходная информация для целевой аудитории. Целевой для рассказа я считаю:

- РОПы, с большим опытом и без него;
- они же с опытом создания с нуля ОП;
- торговые агенты с опытом более одного года;
- собственники малых (микро) бизнесов; их же директора;
- ну и прочий «продажно-торговый» люд.

Городок порядка 60 тысяч чел. Район вокруг этого городка радиусом километров 40. Далее по области и соседним областям – такие же районы и их центры. Все лето (с марта по октябрь) все роют землю и строят себе колодцы и укладывают тротуарную плитку. И ничего не делают больше. Это – судя по Толиной телефонной книге.

А по его рассказам – даже не едят и не спят. По группе товара в собственном городе у Анатолия еще 4 конкурента. Три таких же мелких, а один – градообразующий. Завод, то есть.

В этот момент я впервые подумал – как им всем удастся тут сосуществовать? Можно быть трижды умником, но как ты железобетонные изделия увезешь дальше 200 км? Ну, имеется в виду, рентабельно. Т.е., нормальная такая конкуренция.

Он-то, как положено, ненавидит конкурентов.

А я, как положено, понимаю, раз есть конкуренция – есть борьба за качество, а главное – есть Клиент!!!

Ладно, порешали мой интерес. Для начала – почти никакой. Решили прорекрутировать личного состава партию

и выделить двух барышень. На закупки и на продажи. Начиная все это, а попутно вникаю во все и анализирую. Ну и обу-реваю каждый день и час. В матерном смысле этого слова. Производство – это же ж производство!!! В смысле – не опт и не розница. Тем то тоже не легче, но тут я просто пришел в состояние – аццкий сотона!

Вникаю в исходные данные глубже.

Учет – на коленке. Лет 8 уже как. ВОСЕМЬ!!!

Персонала – 13 человек.

Самый яркий в моей жизни пример, когда предприни-матель хочет выжать из них все, включая души детей, со-бак и даже канареек домашних. А сотрудники хотят самого предпринимателя выжать на деньги и все, что плохо лежит на производстве. Хотя это одно и то же – деньги.

Доставка – за счет предприятия. Манипулятор. Не типа – «мышь», а типа «MAN». А это водитель-экспедитор. Со все-ми вытекающими. В т.ч. из мотора, коробки передач, самого манипулятора, и т. п. В буквальном смысле тоже учитывайте. Короче, логистика тут же. И транспортировочная, и склад-ская, и упаковочная, и комплектовочная.

Конкуренты.

Почти все, кроме завода, крутятся получше чуть. Имею ввиду качество изделий, по крайней мере – внешне. А за-вод – еще лучше. Фуле ему, он же – завод! Градо, бл, обра-зующий!

Клиенты!!!

Я на них, в период изучения Большого Бредлама (что видел Незнайка, в бытность свою на Луне), сосредоточил основное внимание. Ясно-понятно, откуда денежки текут.

Каналы (!) рекламы.

Это я, конечно, уже «жег». Канал рекламы был главный и самый результативный из всех возможных (для нас я возможных каналов насчитал порядка 11) – местная газета. И местных газет прилегающих районов.

Говорю, мол, Толий, моэт «1С», каг бэ прих@@рим в это дело?

Не, не, я не подталкивал его на сумасшедшие покупки всяких оригинальных версий и продуктов.

Еще к слову. Я русский язык хорошо знаю и очень люблю за огромные-огромные возможности описать неопишваемое любым франко-англицким. И, если допускаю всякие: «мот», «мож», «есив», то прошу простить, и понимать в контексте ржачного текста. Сюда же – «бл». Бл!

Отвлеклись. Продолжим.

Зачем «1С», спросите? Не спросите, Вы ж продажники, чё. Как без учета вапще отгружать?

Купили нубук, впиз\*\*\*\*ли «1С».

Блэт, муха... Начинаю заносить. И в первый же вечер, переходящий в утро, понимаю, что считать надо ВСЁ! Бл!!! Мое понимание «до утра» было обусловлено вот чем. Чтобы сделать прайс, надо занести номенклатуру. Чтобы сделать номенклатуру изделий и назначить цены, надо сделать спе-

цификацию, мол, из чего данная номенклатура происходит. А ее надо сложить из знаний математики и физики. Потому что потом ниточка тянется к закупкам цемента, воды, металла, песка. Электричества, ФЗП, и все прочей хрени. Закупкам, короче!

Мне че, я ж в ПВО служил! К утру сделал полноценную номенклатуру одного изделия. Прямоугольного блока. Ладно, думаю, щас в офисе, нанятые две девоньки мне посчитают каждое изделие на отдельных черновиках, а я занесу. Ну, расчувствовался прям, думаю, и работать не придется.

Смотрю, а у них глаза круглые-прекруглые.

Спрашивают, мол, а как же Вы посчитали объем этой квадратной плиты? Во, \*ля! Приехали...

Говорю, как посчитать площадь пола в офисе? Не сразу ответили. Усложняю. А если на эту площадь налить воды слоем в 10 см, каков будет объем этой воды? И не сразу, и не ответили. Думаю, всяко бывает, может волнуются. Начал вопросы с углублением: в чем измеряется объем? а вес? а если этого объема 1000 единиц? а если этого веса 1000 единиц? а бетон плотнее воды? а тяжелее? Ну, поржал в душе, понятно.

Рассказал, что мне от них надо и что надо записать-запомнить-посчитать. Пц! Сосчитали. Стены все увешаны таблицами, расчетами, комментариями, бланками с образцами. Спросите, зачем я таких взял?

Причин несколько, назову пару главных из ста-ста пяти-

десяти. ФОТ предприниматель не хотел платить почти. Ну, 10 тыров, для начала. А день – полный. Далее. Лучше уж возвращать снизу, чем умников набирать. Да и городок маленький, знают все всех, сами понимаете, скрыто-явная причина: «Я теперь у Толи работаю»...

Ладно, обучаемы – уже хорошо. Занесли всю номенклатуру, создали прайс. Цену утвердили у главного. Тут, на конкретных изделиях – тротуарной плитке, у нас с ним был конфликт до хрипоты и нервного срыва. До рукопашного боя не дошло – без него орали так, что силы кончились еще до драки. Об этом – через абзац.

Звоню, говорю, Толь Сейч, загляни между боями, надо Клиента обсудить. Он: «Какого еще клиента? Кто-то приехал?..»

Говорю – надо девочкам доходчиво расписать, кто есть наше все – КЛИЕНТ! Чтобы они начали их искать. По крайней мере – одна из них.

Долгое «Ааааа...».

Застряли дня на три-четыре. Первые два он просто боялся рассказать нам о тех, с кем пробовал работать все эти годы (пробовал – без кавычек, т.к. для «продажников» ту работу, что велась до этого, работой называть нельзя).

«Уведут базу!», «Испортят отношения!», «Да я сам позволю им, че!», «Да они сами мне звонят, чё, зачем я буду распылять их на вас??».

Такие вот закономерные вопросы и восклицания были

у главного, пытающегося развиваться, предпринимателя.

Ладно. Договорились. Занесли в базу.

На третий день я сделал описание нашего Клиента – магазина и оптовой базы.

Приготовьтесь!

Анатолий отозвал меня и в пять, мать их, секунд, перевернул мой мир мехом внутрь.

У ПРОИЗВОДИТЕЛЯ .... ОПТОВЫЕ БАЗЫ И МАГАЗИНЫ... НЕ БЫЛИ ОСНОВНЫМ КЛИЕНТОМ....

Плачьте, коллеги!

Почти десяток лет он торговал, давая рекламу через районную газету и соседние районные газеты. С физическими лицами.

Поведенческие предпочтения этого Клиента – через абзац.

Я выдохнул, ходил на обед, проорался в «ведерко для мощного ора», вернулся.

Говорю: «Я все понял, сценарий ломать не будем, ясен день. Мы стабилизируем в этом сезоне работу с оптовиками, нарастим, что можем».

А там уж, смотри, мол, сам, вручай им своих «физиков», или трахайся с ними сам. С «ними» – это хоть с теми, хоть с другими.

Возвращаемся к нервному срыву и мощному ору. Ситуация выглядела, как в сериале «Миллиарды», когда владелец бешеного фонда и сотрудник этого бешеного фонда орали

друг на друга, при бешеной рок-музыке, подпрыгивая и жестикулируя. Естественно – бешено. И наблюдающих через стеклопакет сотрудниках, но тех – уже не очень бешено.

Только там они имитировали конфликт, и за масками перекосенных лиц обсуждали только им доступную информацию.

На виду у всех.

А мы ничего не имитировали. Мы жгли «по-взрослому».

Толян заявил мне, что в номенклатуре, а точнее – трогуарной плитке, не надо писать количество в «штуках». А в «квадратных метрах». И вообще, мол, в выгруженном из «1С» прайс-листе слишком много лишней информации. И прямо сказал – конкуренты все сразу увидят!

Тут уже перехожу к развитию спирали спора.

Я отвечаю ему, что на оптовой базе, каг бэ знают, что, участок, который застилают плиткой, измеряют в квадратных метрах. Но товар-то передают в штуках, мать его перемать!!! Откуда кладовщик знает, сколько в паллете приехало квадратных метров?!?

Спрашиваю Толю, мол, а паллеты-то хоть стандартизованы по количеству?

Глазами ответ: «Х\*етизированы!».

Ну и понеслась.

Почему я горячился? Мне же, по логике, как бы, жуй с ним?

Ага, щас!

Я на тот момент уже успел с одной базой договориться. САМ. И вот туда поедет такая вот куета. Вы сейчас, на месте «продажника», что ощутили?

Например, поддон, на 20 кв. м. с хвостиком. Это не поддон с хвостиком, это у Толяна учет с припиздонитом. Погудите еще пару абзацев, она (поставка) поедет ведь, это ж Толя!

Физическим лицам в течение рабочей недели не до собственного дома. Имеется ввиду, кардинальных ремонтов там всяких. Физическое лицо приходит в пятницу с работы. Вь-юбывает пару стопариков, ужинает. Потом, закурив на крылечке, оглядывает свой участок, видит...

Ба! Колодец начинает заваливаться!...

«И Константин берет гитару и тихим голосом поет»...

Только не гитару, а – телефон. И не тихим. И не поет.

А в трубку телефона в пятницу вечером хриплый суровый челябинский голос: «А почему у вас кольца? А доставка? А установка есть? Завтра в обед привезете?»

Кольца – это колодезные. Их ему нужно два, иногда – три. Может крышка еще.

Толя-то, кстати, не сильно припи\*\*\*л, когда говорил, что они звонят с пятницы вечера до понедельника утра.

При всем при этом, он за все эти годы почему-то не перестроился окончательно под физиков – например, в ПН и ВТ сделал бы выходной основной массе своих трудящихся.

Какой нах!

При такой организации он точно во мне разглядел ПВОшника! «Всю ночь \*бадь, к утру – родить!».

Идет время. Уходят наши с девочками нервы. Да и девочки уходили целиком. Ну, и новые, разумеется появлялись. Целиком. У Толи нервы тоже уходят. Маразм крепчает, в общем!

Но было и положительное за два месяца: поступления материалов занесли, оформили «производство» (!), продажи все «провели». Смогли сделать анализ. Примерно, как и прошлые годы, это со слов. Хотя (!) Анатолий мне даже примерных цифр не смог сказать. Даже в десятках тыщ.

Ладно, договорились же, в этом сезоне учимся и стабилизируем все просто.

Прежде чем читать далее, осознайте, что изделия из железобетона – это изделия из железобетона!

Вес у них, в 2,5 раза больше того же объема воды. Плиточка тротуарная, размером 30х30 см, и толщиной 3 см весит порядка 11 кг. Ну, теперь прикидывайте скорости загрузки и разгрузки машин и всего прочего.

Куда нервы уходили?

В логистику. Вникайте.

Девочек ubyло в два раза. Осталась одна, в общем.

Вторая, которую пытались заточить под закупки, ушла. Правда, сценарий закупок мы с ней успели накатать. Я уже взял на себя функции от РОПа сверху, до любого снизу. Отнесся к его делу, как к своему. Толян, должное отдаю, в этом

смысле, мужик молодец – денег не пожалел. Все – что договаривались заранее, оплачивал без вопросов.

И еще плюс. По ходу пьесы я ему несколько раз выразительно проговаривал: «Твоя адская боль (как ты думаешь – из-за меня) – это твой рост. Вот увидишь».

Я в эти моменты прям печать каленым железом на \*опе чувствовал – «тот, кому ты помогаешь, тебя же потом и обвинит в своих неудачах».

Но, об этом в самом конце.

Сейчас о логистике. Тот самый МАН. Двадцать тонн берет. Я предложил Толе совместить вариант с «физиками» и оптовиками-«юриками» так. Девочку, говорю, на работе давай держать с 8.00 до 12.00, чтобы в курсе была всего и планировала на завтра выезд машины. Ты в обед (перед ее убытием домой) утверждаешь завтрашний выезд и загрузку машины, а она с рабочим телефоном едет домой. Дальше собирает заказы на последующие дни. Вроде и дома болтается, не в напряг. И нам профит – вечером заявки собирает, а не у телевизора сидит, деградирует. Водитель после обеда грузится, а рано утром следующего дня выезжает. И по кругу каждый день.

Диспетчер, короче.

Только через выходные. Ибо, с таким напором звонков, муж ее из дома выгонит после первых же выходных. Получается, что мало того, что звонок принять, надо же еще представлять себе и загрузку машины. Напомню, передвинуть

«не так поставленное», просто так не получится. И маршрут. Согласовать сто раз и с Толей и движущимся по маршруту водителем...

С Толей: представьте себе, что он адски боялся делегировать что-либо вообще!

Беспристрастно так если, логика на его стороне. А тут – отправка машины. А дальше – погрузить 20 т бетона, это ж не 5 минут. Исходя из всего изложенного, я пытался организовать отдел продаж и отдел логистики в лице себя и той девочки так. Стараемся все валить на оптовиков, заключаем с ними договора. А их клиентов, местных «физиков», звонящих нам – отправлять к ним же. Цена для них такая же, потому что так – наша доставка, а так – их развоз на месте.

Да поняли Вы все! Оптовику – оптовая скидка!

Мы отвезли 20 тонн до обеда, бабло в кассе, машина в парке, груженная уже на завтра. Разошлись по домам. С утра все поехали снова!

Щас, ага!

Толян в обморок чуть не упал, когда уяснил мой замысел.

Аргументирует: я зарабатываю и на производстве и на доставке. Я ему расчет истекшего месяца показал. Доставку УЖЕ съел текущий ремонт этой же машины.

Или трусы одень, или крестик сними, как говорится.

Я к тому времени уже знал общую ситуацию у конкурентов. Один, например, давно продал подобный МАН и просто занимается производством. А Клиенты – самовывозом.

Ладно, закуривайте, и готовьтесь.

Анатолий саботирует самого себя.

Я нашел оптовика. Две трети машины на завтра, и еще целая на послезавтра. Покупает за наличку (!), особо на качество не смотрит (!).

Утром, при погрузке Толян мне говорит, мол, перезвони своему оптовику, скажи, что не сегодня. А что – говорю – машина сломалась? Да, понимаешь – говорит – столько же объема надо «физику» одним отвезти..... А то уйдет к конкуренту – говорит...

Бл, пц, мать перемать!!!

Я говорю: «Так этот оптовик за наличку сразу, и на все лето, и дальше!!!»

«Не, не – говорит – отменяй...». ....

Я говорю: «Это ПЕРВАЯ поставка этому оптовику...»

...«Не, не, отменяй»...

Короче, мое кипение крови не успело успокоиться, как наутро, через день, Толян отправляет тому самому оптовику поставку. Плитка тротуарная – чистый брак! Оптовик звонит мне.

У него просто албанский вопрос в три слова: ЧТО? ЗА? Х\*\*НЯ? ....

Как бы Вы себя повели, уважаемые продажники???

В общем, договариваемся о скидке. ТРИДЦАТЬ процентов. Вся маржа даже еще с лих... с лихвой в общем, от себестоимости.

Только не забудьте, что это – брак.

Анатолий-же меня-же обвинил в растранировании его средств.

Я наутро поехал в этот соседний район (через район), по-толковал. В руках крошилась та плитка. Короче, даже возврат на наше производство не доехал бы. А ведь предполагалось сбыть все день в день (!) клиентам того оптовика.

В общем, начинаете понимать, до роста Толяну еще ой как далеко...

И к выходным пошел дождь. Телефоны молчат, ибо в земле-то никто не роется. Оптовики не звонят, ибо нас как бэ нет для них. Не существуем мы.

В дождь может по базам-то народ и шарится, но вызванивать манипулятор и ждать, как он распашет все вокруг себя и «сядет» у тебя посреди огорода – не будут точно, не гадайте даже. Мы это и так пробовали. И гадать, когда водитель не отвечал на телефон. И в огороде запахиваться.

Вернемся-немного.

Прайс.

Говорю – надо две цены. Наша, оптовая, и их – розничная. Ну, нами, так сказать, рекомендуемая. А вообще, розничная – это тоже наша, только с включенной доставкой на их территорию, их «физикам».

Толяна занесло в дебри КПСС времен Брежнева: «Тем, кто приезжает на завод сам, продавайте по самой высокой

цене, по розничной».

Я лысый, поэтому не поседел. Но ноги подкосились...

Говорю, *так на опт, тем более – завод, едут сами, своим пешком, именно за оптовой ценой. Вроде как??*

Прошла неделя. Сам подходит и говорит, да, мол, цена пусть будет у нас оптовая и все. И плитка пусть в штуках будет. Подозреваю, что это он увидел у конкурентов в прайсах...

Короче, под тот дождик все обдумав, видя, что в этом аду материализовался диспетчер, что для Толи уже каг бэ разгрузка (и развивайся, если хошь), я решил свалить, пока не увяз еще с каким-нибудь оптовиком.

А увяз же ж, бл! Толян ведь, че...

Пишу Толе в пятницу вечером в духе, «что так продолжаться не может» и делай все по-своему, фуле я буду тут перестраивать-настраивать. Развиваться, мол, ты не очень хочешь... Взяли паузу. В понедельник разговариваем на нейтральной территории.

Для меня тот плюс, что «денег подзаработашь», уже не был плюсом, на фоне всех потрясений, которыми управить было невозможно самому.

Также, накиньте сюда, создавай отдел – не создавай отдел, если директор сам (собственник же) видит все по своему, зачем все это?

А «по-своему», это – всё-всё-всё – сам!

Ну, и начинаем с ним обсуждать, что же меня так взволновало, что я решил свалить.

Первое.

«Вот машина отвезла груз оптовику, а ты потом поехал и сам деньги забрал. УЖЕ, между мной и оптовиком дополнительное звено!».

...Мдааа...

Отвечаю: «Я контакт установил с контрагентом, я с ним работаю, я деньги сдаю в кассу, за его дебиторку отвечаю тоже я. Договор, накладные, все в ажуре. Что не так?».

«Да вроде все нормально, к тебе претензий нет, но все же...»...

«Эта, Ваша, Анатолий Сейч, **боязнь делегировать**, мне понятна и объяснима, давайте дальше».

Я продолжаю: «Но, ведь, утром диспетчер приносит на утверждение и подпись накладные и маршрутные листы? В т.ч. маршрутный лист для меня, как агента? Наутро мы все по пунктам под расписку сдаем деньги? Ладно без кассира, но все так?»

Да все так – говорит, только вот...

Ясно: **страх чего-то пропустить**...

Второе.

«Что ты так за этих оптовиков цепляешься? Меня „физики“ всю жисть кормили...».

«Вот, говорю, цифирь, смотри».

Показываю, что можно без нервотрепки (заказали-отме-

нили-снова заказали-опоздали к прибытию машины-забыли сказать, что протиснуться во двор целое дело, и т.п.) возить два больших полноценных (читай – организованных) рейса, а вечером обслуживать и грузить на завтра машину. В день – это приносит чуть меньше денег.

Чуть!

Но в месяц это приносит значительно (!) больше денег, т.к. значительно уменьшаются расходы. Нет нервной свистопляски, нет нервной погрузки машины (ой-ой, погоди, это не грузи, они отказались!), нет возвращения ее за полночь.

Диспетчер уже какой сменился за полтора месяца??? Третий!!!

Третье.

В самом начале работы я напряг девочек раскидывать по близлежащим районам (пресловутым оптовикам и строительным фирмам) коммерческие предложения. И холодные звонки тут же. Короче, отозвался один. Сообразив, каков он обещается, мы с диспетчером рванули к нему (точнее, к ней). Через два района.

Реальный покупатель! Оцените.

В тот же городок Толян уже поставлял машинами два раза в неделю. В последние два года там было три небольших Клиента. Цену Толя «уронил себе в себестоимость, лишь бы никто другой не зашел туда». Так вот этот новый, даже не видел и не ощущал этой «пехоты» у себя под ногами.

Запросил сразу на две недели СЕМЬ (!) машин. Ну, и да-

лее, контракт навсегда. О цене договорились почти такой же (в пределах погрешности). Прилетаем обратно, Толян рад несказанно. Наутро пыл сошел. С меня.

Как всегда: «Пусть обождут пару дней»; «Да у них, цена, честно говоря, ни о чем»...

Оспорил: отправить просто машину «туда-сюда», почти в себестоимость, это гораздо лучше, чем ее отправить по 4—5 «физикам» с подъездами-разворотами-разгрузками-ожиданиями. А машина-то и не наша в этом случае – наёмный «частник». Рассчитались и нах. Вроде «Да».

Оказалось, скрытый мотив недовольства был далеко-далеко в глубине. В пункте 4.

Поехала первая машина. Семь заказанных машин я резко передоговорился в выставление счета и оплату по каждой отдельно. Ибо понимал, что после первой меня явно ждет разговор с Покупателем.

Водитель мне отзванивается, мол, разгружаюсь. Только, говорит, они – того, умные. С рулеткой разгружают и фотоаппаратом. Толя на это ничего умнее не придумал, как сказать: «Во, ушлые какие!»...

Ну, и оказалось, что колодезные кольца высотой меньше положенного сантиметров на 5. Да и поверхность, «очень шершавая». Мне Покупатель не звонит и я делаю вывод, что мы УЖЕ «попали». Звоню сам. Милая беседа, легкий (лёёёоогенький) укор.

Покупатель подсказывает: «Когда разгрузка была на сере-

дине кузова, случайно заехал наш босс и спросил мимоходом-риторически: «А это что, кто-то свой брак забирает?»

Мол, я сказала «да», потому что он сам уезжает куда-то надолго. Мол, надо решать...

Я начинаю решать. Отозвал босса и говорю: «В самом-самом начале веков Большого Бредлама, Вы говорили мне, что ИНОГДА, делаете сразу штук 20—30 таких „неполных“ колец, когда их частники-копатели зарывают без контроля Клиента. Когда он не видит, что заплачено за 10, а зарыто 9 колец. Это нае\*\*\*\*во мне еще как-то понятно. А сейчас что такое????».

Он мне отвечает: «Так ты бы сказал мне, что такой серьезный Клиент!»...

Плачьте, читатели... Или смейтесь...

«Т.е., получается, что ИНОГДА ты бы сделал качественное изделие??!»... Молчит...

Четвертое.

«Качеством Вам надо заняться, а не борьбой с оптовиками на их территориях, за физиков. У Вас в душе – пчелы против меда».

Еще был один порыв, чтобы все бросить.

Вместо этого я свою энергию направил на то, чтобы встряхнуть Толяна, проорался в «ведерко для мощного ора» и говорю ему: «Теперь ждите претензии, затем возврата этого брака за свой счет, может и неустойки. А может и проверки, пацаны ведь засекали, что не по ГОСТу, настучат, небось,

куда надо...».

Встряхнулся он или нет, так я и не понял. Осталось только разгрузить эту уродскую поставку с новым контрагентом. Личным обаянием и магарычом. А что еще может сделать номинальный «продажник», если руководителю пох?

Пятое.

Рассказываю Анатолию: «В тот же городок я проанализировал Ваши поставки „по себестоимости“. Водитель-частник заработал. А Вы – нет. Даже в убытке»...

«Как в убытке?!?»...

Цифры показываю... Призадумался он. Призадумался я.

В этом пункте речь не о том, что делать: отказываться или нет от поставок. Точнее, обсуждали мое предложение «чуть поднять цену». Мозгоявляющие покупатели отвалились бы, от остальных бы пошла прибыль. Тут о том, что развитие – это хоть как-то надо научиться анализировать.

Вот это все обсудили.

Я говорю, мол, мне-то зачем это все? А Вам?

Сделали промежуточный вывод. Что «боль – это рост». Что «так было всегда» – это ведь еще не развитие. Анатолий сказал, мол, он так привык.

Я ответил, что прекрасно понимаю, и что в первую же неделю понял, что примерно ощущает Толян, когда видит перед собой меня. Ясен день, он думал: ага, щас, перец такой, умный весь...

Но у нас хватило цивилизованности. У Толяна человек-

ности по отношению ко мне, а у меня – выдержки, по отношению к этой всей деловой создавшейся каше. Фуле, взялся, греби уж. Переусловились еще пару-тройку месяцев поработать. Ну, и так, аккуратно расстаться. Я и ранее-то движимый был принципом: прежде чем жениться, научитесь разводиться.

Ладно...

Тут пошли новые веселухи.

Порешали, что я – типа РОП и агент по всем оптовикам, а диспетчер – по «одноразовым» физикам. Говорю, процент на отдел назначь. ПЯТЬ (!) всего лишь процентов.

Анатолий опять приготовился в обморок падать.

«Почему – говорит – так много?»

Я ему таблицу за истекшие два месяца (оборот был 1,5 и 2,5 млн соответственно): немного совсем, говорю. Я, между районами, говорю, бензина сжег, как твой МАН всего вместе взятого. Машина ушатывается, бонусы, магарычи, ну и т. п.

Говорит, мол, всем дай, всем отдели, а как жить-то? ... Лучше, говорит, оклады назначить (приколите, да?!).

Говорю – мне 35, диспетчеру 15.

Мноооооого!!

Иди – говорю, диспетчеру это скажи. Что она тебе, через психи-крики-сопли-слезы, и твои же собственные палки в колеса, тебе натаскивает 1,5 млн рублей, а ей 15 тыщ много.

И это начало сезона!

Короче, договорились на 3х процентах, кое-какие расходы уменьшили.

Далее, пытаюсь Толяна прицелить на оптовиков. Да, ранее у него был с некоторыми накатанный сценарий. Я начал их аккуратно сводить в базу, знакомиться, документооборот формировать.

И тут же первый выдал!

...Какой-токой договор! Мы ж всегда работали, платили вовремя!?

Я отвечаю, мол, для организованности. Говорю, у меня отношение к риску не «да ничо не будет!», а «а че, бл, если будет? Тада че?»

Отвечает, что сейчас с самим Анатолием порешают. А Толян, в свою очередь, решил по легкому пути идти: сразу перезвонил мне, и сказал – с этим контрагентом я сам. Ведите внутри, взаимодействовать буду я. Ладно, фуле!...))).

Баба с возу – кобыла в курсе!

А тот еще такой, и кабинетом и душой прям вылитый «первый секретарь райкома Партии!»

И вот, когда я нашел своего первого оптовика, он оказался в непосредственной близости от этого «секретаря партии». Через дорогу, бл!

Только новый – это нормальный коммерс, и чихать ему было, что там через дорогу «у них».

А «у нииииих»!!!

Когда пришла наша первая машина «нормальному коммерсу», через час поднялся жуткий телефонный переполох. Толян просит-требует, чтобы я разобрался, но Клиента не потерял...!)). «Секретарь райкома» звонит мне и рычит, мол, как же так?! Мы же сто лет с Толей торгуем, и мы тут единственные! И вообще, Вы брак нам прислали, тут!

Анатолию говорю: «Босс, расслабься, разрулим, денег не потеряем, порядок будет»...

Еду туда.

Сначала к «нормальному».

Прямо обсуждаю с ним их деревню. Он ржет такой и говорит: «Дак это ж мой дальний-дальний родственник...!)).

Я говорю – Серег, давай все по-честному? Ему там уже давно один тип изделия идет, тебе не буду поставлять, а только ему?

Говорит – да за ради Бога. Только подожди – отвечает, они еще сами ко мне же и придут, попросят «скинуть побыстрому не проданное».

Так и вышло!!!!

Мы с ним задружились и он потом мне рассказал, что еще своей техникой к ним через дорогу ездил забирать непроданное.

Дак это ж «пц, товарищи»!

Продолжим.

Дальше иду к «секретарю». Я – говорю – претензии уяс-

нил, давайте изложу решение и дальше работаем по-нормальному?

Слушаю – говорит – и не хочет улыбаться. А меня ржач разбирает, думаю: отвалишься ты, да и зарастаи ты ромашками!!

Но тут уж дело принципа, да и Толян задачу конкретизировал. Не вариант, короче, амбиции проявлять.

Во-первых, говорю, поставка приехала 10 уж дней назад, о каком браке речь? И в магазине я увидел, что она продана наполовину... Что за х? Так забирать возврат или это было «до кучи» нас обляять?...

Проехали, отвечает.

Правда, своих взъ\*\*\*л по телефону своих, мол, как так принимали, мол, Поставщик прав...

Во-вторых – говорю – по телефону Вы удивились сильно, «какой-такой договор?», а сейчас мне говорите, что у Вас с Анатолием договоренность на эксклюзив? Покажете эксклюзивный или какой-нибудь свой договор?

Молчит.

В-третьих. Не в моих правилах Клиентами разбрасываться, поэтому уже решено, что то, что Вам поставляли, так и будем поставлять на таких же условиях. А соседу Вашему – не будем. Ему – другое.

Ну, уладили вроде. Закончилось тем, что Анатолий сказал мне: забирай его себе в базу и веди на общих основаниях.

Ну тут уж – конкретно, он должен был пройти через эту

ситуацию, чтобы так решить.

Возвращаемся к общей картине про оптовиков. Какого же черта ты, Анатолий, едешь мимо них к «физикам»?

В прямом и переносном смысле.

Да, говорит, пробовал, но ОНИ (!) не работают. Когда ОНИ начнут нормально закупать, тогда я и отстану от «физиков»!!!

Все «продажники», которые ломались когда-либо на чью-либо полку, сейчас выпали в осадок, угадал?

ОНИ там, у себя, тебе ничего не должны. А что такого ТЫ предложишь, чтобы торговалось прибыльно и без заморочек?

ОН продолжает. Я рекламу даю у них в газете, мне, что, говорит, к ним направлять позвонивших?? (Дак зачем ты на ИХ территории занимаешься своей рекламой???)

У них то манипулятор сломается, то еще чего-то! (А твой манипулятор, по-верхушкам, зарабатывает, а если посчитать – в прогаре полном ты с ним! Оборот есть, а прибыли – ноль).

Вы пока посмейтесь, а я обрисую.

Я так понимаю, что «работать с оптовиком» – это не только везти поставку по заявке, и сразу забирать деньги. Желание, конечно, нормальное, но сбывается ли такое?

Далее. Полагаю, правильно, за СВОЙ счет сделать им баннерную и прочую внешнюю рекламу. Обложить их каталога-

ми продукции, в т.ч. одноразовыми, для окончного «физика». Бонусик подогнать по результатам продаж за месяц.

Ну, и в том духе, что продавники и так знают.

Он уяснил, что называется «работой производителя со своим Клиентом».

Спор (а зачем он мне, этот спор?) Анатолий пытается закончить: «Да я в тот Н-ский райцентр в прошлое лето „физикам“ отвез 30 машин, а тому единственному там „юрику“ – три!»

Говорю – а ты с ним «работал»? ???!!!

«Отними свои потери на машине (и не рассказывай про прибыль, цифры все говорят красноречиво!), еще осенью посмотришь, что от нее останется. От машины, в смысле. А вот тебе инсайдерская информация от того „юрика“ (мы ж продавники, чё, выяснил там все, пока чай пили). Конкурент твой, как раз и отвез ему те 30 машин. Только! Без нерво-трепки. Без потерь. С прибылью! Все довольны, кроме нас».

Решили, что я за два оставшихся месяца установлю сценарий работы этого малого предприятия для диспетчера. И свалю.

Ну, т.е. сценарий поставок оптовикам регулярно, включая имеющуюся поневоле логистику. И «физикам» – перманентно, по мере пустоты в кузове. Обрисовали, утвердили, и начали отрабатывать.

По ходу дела, пока сценарий нарабатывали, Анатолий вот

что выдал.

Я – говорит – после первых двух недель работы отдела, думал, что то, что было, так и останется, а от отдела прирастет еще больше!...

Я думаю, что любой, трижды продажник, даже трижды самостоятельный предприниматель выматерился бы – это минимум. Это в изложенной ситуации!

Я немного подышал учащенно, успокоился, и перефразирую ему то, что он не так подумал: «То, что существовало, мы как-то систематизируем, стабилизируем, причем только за этот сезон. Новых за этот сезон наработаем может быть. А вот в следующий сезон уже вступай, имея одного диспетчера-менеджера на входящих звонках. И одного посади на поиск новых. Ибо, если просто приращивать новых без подготовки, на первом же новом подавишься. Уже два раза кусок больше рта оказался...»

Еще перл. Не в смысле «жемчужина». А в смысле «пёрнуть».

За год до событий Анатолий, в порыве развития, помимо своего ИП, создал ООО. Назвал его наоборот от градообразующего завода.

По типу: «Газпром» – «Промгаз»; «Маникюр у Даши» – «Дашин маникюр»; «Московский провансаль» – «Провансаль Московский».

Разберемся.

Во-первых, серьезные заказчики не будут работать с ИП.

Правильно. Но они не будут работать и с таким ООО, учитывая перлы ранее. Еще оштрафуют, не ровен час, за любой косяк.

А во-вторых, Толян заказал..... сайт!

Я его спрашиваю – зачем?

«Бл! Да щас все в интернете все ищут.»

Спрашиваю, мол, а когда на нем прайс обновлялся?

«Ну... эээ... в прошлом году...»

Говорю, мол, сайтом-то ты дотянешься до Америки, а бетон дальше 200 км рентабельно не увезешь же...

И зачем не придумал себе название «Бетон Анатолий»?

Он ответил, что люди все уже давно в интернете, и ищут по названиям.

Я сделал еще попытку, мол, вводят в поисковике «железобетон», а не «ПромГаз». И еще одну попытку, мол, те, кто по сарафану получил данные на «ПромГаз», то туда и позвонят, не будет сравнивать-ползать по его же сайту.

«Да вот, я тут с конкурентом общался, у него почти все заказы через сайт идут!»...

Тээээкс! Давай-ка подробнее.

Речь о том конкуренте, который давно уж продал свой МАН и занимается производством (!). У которого изделия по ГОСТу и гладенькие. У которого Клиенты – оптовики!!! Оказалось, что заявки-то, не через сайт точно, а – онлайн-заявки.

Табличка «эксель» на электронную почту.

И, если не оптовики – то частники-камазисты, которые уже «физикам» и развозят, ну т.е., короче, все равно – оптовики.

Я – говорю – прислал тебе онлайн-заявку, какую по ней ты поставку выполнил?? Стоит ли сейчас вообще тратить силы на сайт – который «визитка» всего лишь?

Ну, помялись, забыли ненадолго.

А! Телефон на сайте – Толяна, а не диспетчера!!!...))))

«Ну, я пока сам, а то Вы Клиента упустите...»...))))).

И вот теперь подробнее о конкурентах.

Про них я разведывал сам: запрашивал или скачивал их прайсы, подъезжал на производство, пока меня не знали в лицо.

Слушал Анатолия: «А он мне говорит, да, мол, зачем ты набрал там себе отдел – иждивенцев»... (!!!!)...

Это ему конкурент про его же созданный отдел продаж. Диспетчера напрягал звякнуть им с «левого» телефона, типа Клиент. Где смог, нарыл информацию по прошлым годам. В том числе, по «градо, бл, образующему, заводу».

Картина нарисовалась вот такая.

Первое.

Эти частные лавочки жили припеваючи, пока не грянул тот самый кризис. Вывод: на падающем рынке они ничего не умели, кроме как злиться и коситься друг на друга. Даже оптимизировать-увольнять – это ж тоже непросто.

Второе.

Они пробовали собраться, договориться не снижать цены. Потом каждый про каждого узнал – «ты у него не бери, бери у меня, я тебе скидку сделаю». Они друг у друга иногда перезанимают товар-машину-сырье. И предъявляют друг другу «ты тогда у меня перехватил Клиента». Вывод: они не конкуренты, они – х\*\*\*ый кооператив.

Очень х\*\*\*ый.

Третье.

Не имея отдела продаж (хотя бы не мысля этими категориями), не анализируя продажи (а только между сырьем-производством-сбытом, там же еще амортизации всякие), не обрабатывая отчеты внутри себя, такой предприниматель не видит целой картины. Точнее, видит, но не всю. Было: летом зарабатываем, зимой проедаем, чтобы коллектив не разбежался. Стало: в прошлом году занял уже, чтобы зиму пережить. А впереди ждет: ой, что-то не накопил на зиму, и занятое не отдал. Полный ахтунг!

Вывод: Анатолий очень правильно начал движения по развитию. Если уж и не «отдел продаж», то хотя бы на кого-то скинуть с себя, а также отдалиться и посмотреть сверху.

Не очень готов был к стабилизации в первый сезон, это – да. Даже не к стабилизации на производстве, а к потрясениям внутри. Я-то оказался тоже, та еще заноза.

Четвертое.

Наше российское уродство в малом предпринимательстве. Не умея работать с Клиентом, да и много еще с чем не умея, в условиях кризиса, да и конкурентной борьбы, пацаны используют только одно – снижение цены. В итоге, эти несколько «конкурентов» доснижались за последние несколько лет до того, что просто убили свой рынок! Почти вся линейка их продукции продается по себестоимости. Вывод: надо оптимизировать всё – цены, персонал, оборудование, продукт.

Это-то Толян и начал делать!

По всем направлениям ход мыслей правильный, а воплощение – дурацкое.

Но!

Столько лет был один сценарий, а тут – перестройка!

Главное, что он успел сделать, за тот сезон, он выпустил на свой рынок новый товар. Изготавливаемый быстрее, экономичнее, более маржинальный. Так что кое-чего можно даже и закрыть, чтобы не терять силы, время и деньги.

Уважаемые читатели!

Я хотел бы, чтобы Вы с улыбкой отнеслись к рассказу. И взяли на вооружение приемы действующих лиц, если они способствуют Вашим продажам. А также, предполагаю в своей ситуации подобное – избегали простых и глупых ошибок, допущенных действующими лицами.

Еще ДО ТОГО КАК, я и так понимал, что перевес у Ана-

толия «послать в космос» меня.

У него – производство, персонал, клиенты, риски там разные. У меня – ничего: не было – появился – опять нету.

Нашли все же общий язык. И он для себя наделал много выводов тоже. Дальше – уж как решит.

Те, кто «продажники» (да еще вечные наемники) не спешите критиковать (и меня поддерживать: «ябдавновсебросил»!) поступки Толяна. У Вас нет собственного бизнеса и за него ответственности.

Те, кто владельцы бизнеса, не спешите меня критиковать тоже. Я владел им, и сейчас есть направление. Ну, и в деле Толяна мне пришлось разбираться основательно. Начиная от закупок, производства, упаковки, доставки, и уж потом, своих любимых – продаж. С утра до обеда – с диспетчером, документами и телефоном. После обеда – цемент, песок, бетон, машины, трактора. Вечером – «1С». Все пришлось пробовать, чтобы понимать, от чего продажи страдают ПОСЛЕ ТОГО КАК. Сервис весь, так сказать.

Я для себя вот что вынес из всего этого.

**ПЕРВОЕ.**

Если Вы – «продажник», да еще без опыта собственного бизнеса, за подобное если и браться, нужно подольше анализировать состояние дел. Тщательнее, как говорит Жванецкий.

А если Вы – владелец малого бизнеса, а тут договарива-

етесь с таким «продажником», будьте готовы, что каждый день и час у Вас с ним будут преткновения, и Вам (только Вам!) решать, как быть с каждым пунктом. Вам будут говорить, как надо, что работает, а что нет. И идти на поводу таких предложений или нет. Ну и, соответственно, Вам и получать – прибыль или убытки.

## ВТОРОЕ.

Эмоций переживете (и «продажник», и владелец) – мама дорогая!!! Будьте готовы. Коммерсанту все эти начинания – это расходы. И, неопытный «продажник», может запланированных 50 тыщ в месяц легко превратить в 250, даже не заметить этого может! Опытный, скорее всего, хотя бы предупредит. Вы сами – «продажник», для коммерса – тоже расход.

## ТРЕТЬЕ.

Сначала перечислите себе, зачем Вам все это.

1. Мне был важен опыт создания отдела продаж. Ясен день, думал, все будет легче. Думал, Толян просто каждому Клиенту позвонит, скажет, вот телефон, это мой отдел, работайте. А сам займется чисто производством и машинами. И будет со мной совещаться по утрам и понедельникам-пятницам. Ага, разбежался! Сами видите, как все было.

2. Деньги? Поверьте, навскидку, для наемника (при том хорошем обороте, что состоялся в сезон), заработанные деньги не стоили тех нервов и усилий. В т.ч., по борьбе с собственным шефом. Оттого-то диспетчера и менялись.

3. Результат. Еще на стадии оценки всего дела, я видел – что потенциал есть. Что можно достичь очень хороших результатов. Для нас обоих. Даже думал, сверх планируемых результатов, по ходу пьесы, не арендовать ли здесь же пару помещений под некое начало, рынок-то я изучил, чё. Но планируемого мной результата достичь не удалось бы ни при каких условиях внешних, т.к. «своя рубашка» Толю согревала сильнее. Все сам, все по-своему. Прибавьте сюда, что пару раз он бросал мне: «Продать все нах и не запариваться!»

Я ему встречу – говори цену. Он аж оторопел!

...«Ты, что ли, купишь?»...

Я ответил, что может и куплю, цену, мол, говори...

Он посчитал чего-то, назвал, а наутро – подтвердил.

А я ему выкатил расчеты и обоснования, почему это нерезально ни для кого. Так что ранее, сейчас и далее, данный бизнес в данное время в данном месте существует не «благодаря», а «вопреки».

#### ЧЕТВЕРТОЕ.

Будьте готовы к тому, что все Ваши усилия нах никому не уперлись. Спустя уже не один сезон, я вижу, что кое-что «в памяти производства» и его владельца осталось. Но основной ход мыслей, а также состояние дел – не сильно изменились.

#### ПЯТОЕ.

Бакшт все это проходил и изучал сто раз, о чем и пишет и говорит на тренингах. Я на собственной шкуре прошел

многие его пояснения. То, что хочу сказать далее, и раньше уже знал и пробовал. Но здесь, прям запал был – взять и оценить.

Короче, речь о рассылке прайсов и создании коммерческих предложений. Мне удалось найти и отработать несколько (!) вариантов, когда коммерческим предложением просто заинтриговали (!), т.е., смогли назначить встречу, а на ней уже, обсуждая «квант поставки – объемы – рост – бонусы – возвраты» и приходили к взаимовыгодным прайсам.

И это не того уровня Клиенты, что были в предприятии ДО меня. Посерьезнее. Ну чем не развитие?

Да, Бакшту еще респект (здесь я «знал точно» процентов на 50..) ...), вот за что. В «Построении отдела продаж» он пишет о документах, которые должны быть в отделе. Ну, то есть и быть, и отрабатываться.

Вот бл, буду!

Не зря по службе мне приходилось в штабе пару лет отбарабанить.

Мы ПВОшники – мы силачи! Не поленился я весь список распечатать и по нему шагать. Ясен пень, не по порядку, конечно. Инструкция так – в первую очередь. Так её ж, и мать её, еще написать надо! Заточить под конкретику. Ну, и до конца – выставленный счет, платежные поручения, накладная, акт, приходники-расходники...

Их там под 33 штуки, этих документов...

Короче, отдел же продаж, чё!

Нисколько не жалею! Бюрократии особой не чувствовалось, ни мне, ни сотрудникам. Но, хоспаде! Какой же это кайф, слышать из-за угла (пока не видят), когда наученный тобой сотрудник, «по-продажному» правильно отвечает на звонок (причем это уже ответ на вчерашний активный звонок, и затем высланное КП), что-то записывает, потом кладет трубку, выдыхает, снова что-то записывает (!), а потом летит к тебе со всех ног с криками типа: «...! Там, это, короче, надо приехать лучше лично! Короче, это, нах, цены только согласовать!!!».

Ну что ж, всем РОПам особый привет!!!!

P.S. А нынче я смог применить весь этот пройденный сценарий, за один день, правда. Точно также ко мне обратился человек. Знакомый, и не очень близкий, правда.

Сначала просто болтали, а потом он спохватился, мол, подсказки раздаешь?..)).

Владелец небольшого бизнеса – «ты да я, да мы с тобой», ну и товар – другой. По пунктам, творчески, как здесь, я изложил ему, что было до меня, что было при мне, и что может произойти у тебя. Минут 45 рассказывал. Потом взяли перекур.

Потом он отложил все дела «на после обеда» и сказал, мол, давай заново, «применительно ко мне.»

Консалтинг, короче, на коленке.

Ну, и по пунктам разобрали всю теорию. Кое-что обсуди-

ли, потом он написал для себя решение. Даже календарный план его воплощения. Весь день провозились-то, в итоге..))).

Затем, с периодичностью в неделю-две-месяц, было несколько конкретных вопросов. Стало быть, дело все же идет в гору. Так что все не зря. Мне не жалко.

И, да! Все совпадения случайны!

P.P.S.

Прикиньте, как разговаривает предприниматель, ранее много лет торгующий с физлицами за наличку, с крупнооборотной областной строительной фирмой (а может и столичной), да еще с НДС, и всеми остальными прелестями среднего и крупного бизнеса.

Чуть позже обсудили такую одну фирму. Толян порадовался, мол, уже прайс наш попросили, мол, я уже выслал.

«О, хоспаде! Рожденный ползать – куда ты лезешь?»...

Ладно, думаю, постебаться можно лично, но помочь надо.

Чё вызвался-то тогда?

Подсказываю ему, что прайс они запросили не для выбора изделий, а для сравнения с конкурентами. Спрашиваю – сколько раз разговаривали, и насколько теплый контакт установлен?

Толий отмахнулся, мол, я сам... Сам... всё сам...

Дня через три говорит – может позвонишь?

Звоню. Так и так, все как обычно: шефа нет, мы анализируем Ваши цены и все такое.

Говорю, извиняйте, что по телефону, но может сразу скажете, чтобы Вас устроило?

Слышу – недоумение. Продолжаю. А давайте, говорю, я сам аналитику проведу, в одном письме пришлю еще трех разных поставщиков, их КП, прайс...

Ну и оптимальным будем там мы... А?

Слышу – а давайте!

Добавляю – там это, может личный номер дадите на корооооотенький звонок после 18.00.

Отвечают – мы все поняли, ничего не надо для нас лично, в цену ничего не закладываете больше, просто сделайте удобную цену.

Ну все, фуле!

Тут же прислали красным выделенное желаемое.

Собрал в кучу КП нескольких конкурентов, цену свою подбил. Делюсь: что-то – в себестоимость вышло, что-то – маржинальнее.

Короче, срослось!

И потом еще несколько поставок.

Анатолию еще раз расписал подробно пункты, чтобы сам мог потом также.

# ЖБИ. ОТДЕЛ ПРОДАЖ

Коллеги, всем привет! Я на разных «продажных» ресурсах и всяких «консалтингах» ползаю давно, вижу, что аудитория вроде и интересуется разными статьями. Но, по мне так, выложенные статьи в доброй половине случаев – либо «масло масляное», либо написано не очень-то практиком бизнеса, либо вообще – Кэп («Капитан Очевидность»). Типа, продавать надо лучше, «по-взрослому»! Не поспоришь. Или там: «Новая, вводимая система, встретила со стороны ТП сопротивление»...

Свою данную статью позиционирую, как реально состоявшийся кейс.

Хотя – не забудьте, история вымышлена, все совпадения имен, названий и прочего – случайны.

Была задача. Решал я ее вот так. Способствовали такие факторы, мешали – такие-то. И в итоге решил вот так. Выводы вот такие. Плюсы я вижу такие, минусы – вот такие. А дальше уже сами думайте, что применять, а что нет, из предложенных «грабель».

Сначала о задаче.

Что имеем?

Малый бизнес. Производство железобетонных изделий. Владелец управляет всем сам.

Небольшой цех по изготовлению колодезных колец и кры-

шек к ним (4—5 чел).

Небольшой цех по производству тротуарной плитки (2—3 чел).

Между всем этим – подразделения обеспечения из 1,5 человек.

Шутка!

Без шутки.

Потребность их – 4 человека, а работают реально, если по итогам месяца – 1,5. Они подают сырье, они складировуют и сырье и готовый товар. Они же отпускают товар.

Склады: на открытом воздухе почти все, кроме цемента и железа.

Доставка Клиенту – собственная машина.

Вся управленческая работа – на Владельце.

Бухгалтерия – только официальная отчетность.

Ведет бухгалтер, который не знает, как включается компьютер. Т.е., только за ИП и только на бумаге.

Конкурентную борьбу, а также работу с Клиентом ведет сам лично Владелец.

В части первой я всю общую картину изложил с эмоциями, старался творчески. Теперь постараюсь побольше фактов и решений. Конечно, творчество изложения не убираю, не интересно читать будет. А также, прошу прощения, что иногда прыгаю вперед-назад по времени. И иногда, особо въедливые могут вычислить расхождения в цифрах. Не привязывайтесь, половину этого я делаю сознатель-

но. Дабы обезопасить реальных участников событий от албанских вопросов.

Хотя история и вымышлена, все совпадения – случайны.

Замысел старшего начальника, т. е. Владельца, я уяснил. В ходе его осознания, я пытался мыслить как собственник бизнеса, со всеми расходами и рисками, и желаемом доходе и результате. А уяснил я вот что: надо сделать некий отдел, из 2,5 человек, чтобы снять «головную боль» с директора, дать ему мыслить стратегически.

«Головная боль» – это вечные клиентские звонки.

Оценили? А кто-то только мечтает о них.

В первую же ночь перелопатил и без того заученные тетрадки из армейской жизни по принятию Решения, книги Манна, Бакшта, и иже с ними.

Утром говорю, мол, посвящать меня, уважаемый Владелец, придется во все теневые стороны. Про Темную Сторону Силы я имел ввиду, что, городок маленький, все таятся друг от друга, и, когда я полезу в святая святых – денежный поток, кровь, мол, я тебе сверну основательно. А к концу недели будет Решение.

Прямо сейчас вот тебе мои сильные и слабые стороны. Вот парочка-тройка успехов, вот парочка провалов. Делал то-то и так-то, вот что получилось. Работаем?

Да – говорит – работаем, спрашивай.

Я разбил все по дням и начал спрашивать. Еще первой ночью я понял, что идти от Клиента обратно вглубь орга-

низации будет долго, хотя и логично для Владельца. Он будет понимать, зачем я лезу туда и туда. Но это, повторяюсь, долго. Пока без примера, поймете по правильному временнОму направлению. Отмечу лишь, что те, кто работают в отделах продаж, не слишком анализируют, сколько времени и сил они тратят на общение с: бухгалтерией, производством, службой доставки, службой сервиса, и т. п.

Добрую половину рабочего времени...

И это – при накатанном сценарии! А здесь – сценарий весь в одних руках. И всех этих служб или нет, или они состоят из трети головы Владельца.

Итак, по дням, по прямому временнОму направлению. В первый день я изучал, что там поставляется на производство, из основного сырья.

Цемент, песок, вода, металл.

Как упаковано, как доставляется, как складировается. Примерный расход. А расход Владельцем было принято учитывать – на одну единицу продукции. Продукция – разная. Колодезное кольцо под тонну весом, это ведь не тротуарная плитка 50x50 см. Естественно, что порядок расчетов я тоже зафиксировал. Отсрочки, нал-безнал, ну и, документооборот, само собой.

На следующий день я вникал в производство. Тут уже начал у меня вырисовываться ассортимент.

Список, пока. Так, еще не прайс...

Пообщался с рабочими, посмотрел на все это, записал.

В тырнете поползал. Прикинул сразу, может чего оптимизировать? Также прикинул, в сезон, т.е. – пик, какова производительность при настоящих условиях. С какой скоростью делают, и с какой скоростью продается.

Ну, помните, как в бизнес-планах для стартаперов: оптимистический план, оптимальный и пессимистический план.

Внимание обращал на все, может даже лишнее, например, сколько стоит сама одна установка, на случай замены. Сколько стоит ее ремонт. А он был не просто текущий – он был постоянный. Т.е. – техническое обслуживание каждый день. Не плановое, а ремонт утром, развалившегося вчера к вечеру.

Следующий день.

Как все складывается. Упаковывается, грузится в машину. Как организована сама логистика. От подачи машины до возвращения в парк после доставки Клиентам.

Во все эти дни я из Владельца выпытывал информацию о работе с Клиентами. Всю эту кашу записывал. И вот, к выходным, формируем Решение.

Цели Владельца вот какие. И пока без цифр.

1. Надо входящие звонки снять с Владельца, передать менеджеру.

2. Помимо действующего сценария заказов, Владелец хочет увеличения продаж, самого по себе.

3. Владелец хочет увеличения сбыта конкретно по работе с юридическими лицами. Ну, типа, контракт подписал, и по-

ставляй себе, чё.

Тут отступление.

Опытные люди все уж поняли, производство, фуле там.

Неопытным поясняю. Когда услышите сочетание «производство» + «отдел продаж» + «малый бизнес», бегите нах\*\*оттудова, если не готовы нервнопаралитический удар держать.

Исходя из собранной информации, я предлагаю нанять двух сотрудников. На одну возложить продажи: действующий сценарий + поиск новых. На вторую: весь офис по верхушкам (вся офисная менеджерская отчетность):

формирование и учет документов, заточенных под бухгалтерию;

учет поступлений на производство (ведение всего в «1С»);

собственно, проведение «производства»; списания-возвраты; и т. п.

Себе я все пункты записал, сказал Владельцу, минимум, каждое утро и вечер встречаемся лично и обсуждаем! Думаете, что это предполагалось само по себе?

Ага, не тут-то было!

Коллеги!

Если будете заниматься таким же развитием, внимательно ждите этой фразы: «Игорь! Отдел – это твоя епархия, я в нее не лезу!»

И сразу хватайте босса за что сможете и тащите на свою

планерку. Хотя бы по утрам. Если он будет не в курсе событий формируемого отдела продаж ежедневно – ВСЕ Ваши усилия пойдут нах, спустя пару недель.

Говорю точно, через две недели, по любой, от пустяковой до наиважнейшей ситуации, шеф пожмет плечами и скажет: «че тут понапридумывали-понаписали»...

Еще с таким апломбом: «по-на-при-ду-мы-вали»!

И еще. По ходу изложения будут встречаться ремарки по поводу человеческой (эмоциональной) стороны дела. Об этом будет еще целый раздел, листайте.

Ладно, решили, встречаемся.

Первую неделю я стал с ним ездить на планерку на производство, а после них продолжал формировать «кабинет». Подали объявления о наборе сотрудников. По наиболее действенным здесь каналам рекламы: местное ТВ и районная газета.

Естественно, прежде чем подать объявление, я себе в тетради описал его поподробнее. Его – это будуЮщего сотрудника.

Было дикое желание взять действующего бухгалтера. Только выбрать из массы не буквоеда, а так, повеселее-позадорней.

Почему бухгалтера?

Первое. Вы прекрасно понимаете, как они заточены под учет денег.

Второе. Всю менеджерскую-агентскую работу рано или

поздно надо будет заточить под бухгалтерию.

Третье. Самая суть бизнеса – зарабатывание денег. А бухгалтера более простых смертных заточены под вопросы в продажах: «А маржа?» И под вопросы в закупках: «А скидка?» Ну и остальное: «А на налоги сколько уйдет?», и т. п. Пока сам не возьмешься за бизнес, просто в отделе продаж не сильно-то понимается, сколько на них уходит.

Четвертое. Бухгалтерия, так или иначе, касаясь денег, лучше понимает своего босса. Ну, и научить действующего «веселого» бухгалтера работе со входящими звонками и приемом заказов гораздо проще, чем наоборот. В смысле, реального продажника заточить под бухгалтерию малого пинзеса.

А, еще!

С учетом планирующего развития и отсутствия в организации полноценного бухгалтера (и последующего появления его), «заточенный под это дело» менеджер, был бы как нельзя кстати. А начиная ащцкую работу «с НДС», такой бухгалтер явно появится. И не просто умеющий включать компьютер. Притяните сюда мало-мальское участие в закупках, доставках, и т. п., и получите приблизительный портрет требуемого менеджера.

«Участие» – это кусочек документооборота.

В общем, начал поиск «универсального солдата». За две недели прошло порядка 40 человек.

Как всегда: кто нам нужен – стоит дорого, кто стоит при-

емлемо – нам не нужен.

Кстати, конкурс! Мы это дело тоже обсуждали в собственником. На уровне обоюдных пожатий плечами. И тогда, и сейчас я убежден, что по этой ситуации – конкурс был не вариант. И не по причине, дескать, малое предприятие, какой уж тут конкурс? А по причине, что было бы маразмом устраивать «битву экстрасенсов» за вакансию в 13—15 тысяч в месяц.

Обращу еще раз внимание. Босс вел себя как «полный босс». Т.е., ты пришел на рабочее место – ты уже должен. Должен продавать и в сто тыщ раз увеличить продажи. А о том, что надо навести «стабилизец» для начала в его «образце», он не думал. И сейчас не думает. Ладно.

Выбрал потихоньку двоих. Даже отдаленно – не бухгалтеров. Вот на каких условиях. Испытательный срок – неделя, бесплатно, с 10.00 до 14.00. На нем немного «холодных звонков», понимание рынка и самоёй сути – продажи. Короче, если мою «Инструкцию ТП» этот «абитуриент» вкуривает, значит пойдет.

Далее, первый месяц с 09.00 до 18.00 с обедом, ПН-ПТ. Суббота – обязательный учебный день, с 10.00 до 13.00. Десять тыщ.

Далее, 2й месяц и последующие, 10+%, но не менее 15 в мес.

Оптимально так. Я по проценту с боссом обсудил, ну и за сотрудников тоже вступился. Короче, старания их мог-

ли к 25 тысячам привести свободно. По городку – нормально. У них вот еще какая внутренняя задача была в отделе. Если продаете и зарабатываете по 25, то это означает, что отдел автоматически продолжит существование в зиму. А если нет – в октябре работа ваша закончится. Зимой, по опыту прошлых лет, все замирает, и собственник кое-как содержит штат «технарей» до следующего лета. Ну так-то, «продажник» же должен организацию двигать вперед?

В общем, все были согласны.

Про отбор.

В резюме я не смотрел, просил заполнить анкету.

Меня интересовало вот что:

1. ФИО, ДР.

2. Опыт вообще. Куда там человека сносит по жизни. Тут я искал что-то типа: «нестандартное мышление, импровизация». Скажете, какое нестандартное? Сотруднику нарезал инструкцию, сроки, и погнали по сценарию! Но, блин, сама же ситуация была явно противоречивой. Я сразу понимал (часть 1 почитайте еще раз), что с самим собственником придется воевать с его же противоречиями. На сотрудниках это тоже явно отражаться будет. Ну, делал так и все, чё.

3. Знание русского языка и правописание.

4. Арифметика до таблицы умножения.

Ну и чтобы хоть примерно ориентировались в «1С» и интернете.

Обращал внимание, но сильно не преследовал на фоне

остального на слова-паразиты, «гэ» -канья, и т. п. Также обращал внимание, насколько они «голодные». Предпочтение, как Потапенко говорит: разведенная мать-одиночка с двумя детьми. Грубая шутка, конечно. В общем, те, кто готов был неделю мои лекции вкуривать, потом за 10ку пахать, а потом все лето, чтобы самой же себе удержать рабочее место в зиму. А что тут такого?

Владельца тоже понять можно. 10 тыщ на одну в первый месяц так или иначе вытекали в 30. Офис, комп, связь, и все такое. Хоть смейся, хоть плачь, это я Вам по факту говорю.

Во время отбора, вот что делалось. Сначала я агентскую работу примерил на себя. Ибо они идут сюда **ра-бо-тать**, а не **соз-да-вать**. Действовал я в расчете на то, что детей мне с ними не крестить. И им с боссом – тоже. И что они будут: «вот я пришла-работаю-сiju».

В пустом офисе к противоположным стенам я поставил два стола. Повесил пробковые щиты. Очень крупными буквами написал «ПРОДАЖИ» – на одной, «ЗАКУПКИ» – на другой. Там же где закупки, помельче написал – «транспортный цех». Улыбались все...)).

Вот документы, что были сделаны ДО начала работы менеджеров.

Я начал писать Инструкцию, и поставил себе дату готовности (окончательной редакции) – через 14 дней, ко времени окончания испытательного срока. Пока что в разделе «за что отвечает» написал:

- подключение новых ТТ на закрепленной территории;
- расширение ассортимента в имеющихся ТТ;
- возврат дебиторской задолженности.

В разделе «он обязан» пока набрасывал все, что видел сам.

Рабочая карта. Сильно сказано, но – необходимость. На ней обвел район работы вообще. Грубо – докуда рентабельно дотянется наша логистика, машина, то есть. Отметил всех действующих Клиентов. Пристегнул таблицу основных расстояний и расценок по ним. Наших расценок и вообще.

По карте вообще – не до шуток, как предполагал, так и случилось не раз: споры разгорались с экспедиторами «на раз-два», как лучше ехать. Где посты ГИБДД обычно, где размыта дорога, и т. п.

И карта, сама по себе уже производила впечатление: мол, в офисе-то не дураки сидят.

Ну, и таблицы, часть из них составлялась при непосредственном участии собственника и основного экспедитора. Потом просто так не скажешь уже, какого черта поехал не там и не так.

По закупкам расписал сотрудникам перечень и развесил образцы, как должно быть:

Счета

Счета-фактуры

Накладные

Отчеты (сверки)

Договора

Ну и еще примерно два раза по столько.

По продажам еще подробнее расписал почти такой же перечень.

Но подробнее остановился вот на чем. На продаже.

Прямо перед глазами менеджера развесил отдельно каждый из 7 этапов продажи, с примерными вариантами диалогов в этом этапе. Выделил маркером. Она когда говорит с Клиентом, сама носом ведет к тому этапу, на котором с ним находится, и видит, к чему должна прийти:

Подготовка (контакты, местоположение, конкуренты, т.п.)

Звонок (разбил: входящий – исходящий)

Вариант КП

Обычные возражения и борьба с ними

Коммерческие условия

Договор

Остальные мелочи.

Тут еще был сильный момент.

Когда девочка, от албанского вопроса Клиента (или потенциального Клиента), вставала «на ручник», она сразу обращалась ко мне (хоть в офисе, хоть по телефону).

А я ее спрашивал: Вы на каком этапе сейчас?

Она отвечала. И не требовалось рассказывать, о чем успе-

ли договориться, а о чем – еще нет. Короче, циклически, последовательно.

Также, отдельным документом, я выделил описание нашего Клиента. Получился он в трех вариантах:

разовый «физик»;

многоразовый ИПшник – оптовик;

много-многоразовая ОООшка (скорее всего строительная фирма, с НДС).

Ну, и, естественно, была отдельная целая папка «Книга продаж». Не та, что знают бухгалтера, куда сшиваются в хронологическом порядке счета-фактуры. А та, в которой полное Руководство для менеджера по продажам. Тут отсылаю читателя к Константину Бакшту и его книге «Создание отдела продаж». Все четко и подробно.

Описал конкурента вообще и подробно – в частности, тех, что были на нашей территории.

Описал поставщиков вообще. Это на случай, если на новый офисный номер пойдут звонки с коммерческими предложениями. Ну и пара фраз, что со всем этим делать.

Да, сделал полный перечень, учел все, с чем менеджер может столкнуться. На этом этапе решил: хорош, дальше уже – бюрократия.

Еще! Рабочие места, ясен день, были оборудованы полной канцелярией. Нубук стоял на столе закупщика.

Девочки успокоились от первого впечатления о количестве документов, после того, как я им тщательно зачитал Ин-

струкцию и описал ежедневную работу ТП.

От документооборота никуда ведь не денешься. Сторону «продажника», точнее, самое важное, я выделил красным цветом (листы и маркеры). Сторону «закупщика» – зеленым.

Далее, босс нам подогнал два одинаковых стеллажа, кучу папок.

Улыбнитесь: для продажной стороны – красных, для закупочной – зеленых.

С девочками разобрались еще раз с Инструкцией. В ходе испытательной недели мы подробно разобрали процесс продажи. От холодных звонков и рассылки КП до Договора. Процесс документооборота: от формирования документа – до архивирования отработанного. Процесс денежного оборота. Процесс отгрузки, планирования машин, архивирования маршрутных листов. Это, волей-неволей, свалилось на офис.

И вот, в первый рабочий день, первого рабочего месяца, я представляю боссу начинающих менеджеров. Они, мало-мальски, смогли рассказать обязанности и порядок работы, цели и что надо делать.

Погнали!!!

Конечно, обоих сотрудников приходилось посвящать в обе стороны офиса: закупки-продажи. Причин – множество. Начиная от того, что остатки на складах все еще «не шли» в «1С», заканчивая внезапными выходными-бо-

лезнями одного или другого.

Итак.

Утренняя планерка.

Девочки уже прибыли на рабочие места, вспомнили, что записано в их рабочих папках, а тут уже я приехал с планерки на производстве. Шеф то был со мной в офисе, то не был. Если б я не настаивал, то и не был бы.

Остановлюсь на рабочих папках. Тут была упрощенная версия того, что все торговые представители (производителя или оптовика) имеют при себе при входе в торговую точку. А вообще-то, все висело перед глазами.

Даже точнее. В папке у них была «Книга продаж» (у другой «Книга закупок»). А поверх всего, каждый вечер пришивался чистый лист, с планами на завтра. По нему «завтра» и работали. Заглядывая в «Книгу». Такое я практиковал уже не впервые. На первые три-четыре вопроса менеджера я еще отвечал. А потом переспрашивал: «А что говорит Устав?».

Ну и они быстро приучились заглядывать в талмуд. А потом уж и наизусть знали все.

Еще важный момент, коллеги!

При создании и ведении рабочей папки (или тетради) менеджера, обязательно (!) руководствуйтесь принципом от IT-шников: «самый лучший носитель – бумага».

И еще одним: на случай смерти сотрудника (тут пример, конечно, мрачный, но имеет место быть) ладно еще в крупных корпорациях, но в мелких бизнесах – это атас! Начиная

от того, что очень теплый контакт менеджера с Клиентом может держать на плаву весь бизнес; заканчивая тем, (не знаете что ли?!) как увольняются сотрудники: ушел в 18.00, а наутро не вышел. И на звонки не отвечает.

Ладно, если забухал, еще можно подъехать, что-то выяснить. А если, обиду затая, просто ушел?

Так вот. В 17.30 я все останавливал, и каждую опрашивал, что сделано, и что на завтра. Корректировал, дополнял.

Так однажды и вышло. Ну, причина была реально уважительной. Наутро одной нет и не отвечает на телефон. Я беру ее папку. В числе прочего, вижу запись: «Клиент, номер тлф, созвон в 10.00». Набрал сам, созвонились, все ок. В общем, на этапе создания, весь офис должен быть на коротком поводке.

И, уместно сказать, чем больше бумаги – тем чище \*опа.

В смысле, вся-вся-вся менеджерская работа, так или иначе, заканчивается документом. Вот вы и увидите, работали они день или нет. Даже черновик по холодным звонкам весь перечерканный и сто раз обведенный разными маркерами – это предельно серьезный документ.

Ну так вот. Что мы там «погнажи»? ...)))

Общая задача (не ограниченная сроком) была – наработать циклическую систему. Один – закупает, другой – продает.

И по кругу: деньги и документы. Но был и этап ввода всего этого. В первую неделю задача закупщику была:

- уяснить, как это идет системно; на нее же возложили рекламу – постоянный созвон с редакциями районных газет;
- каков итог всего этого «идет», т.е. – заархивированный документ (с подписью об оплате);
- собрать всех поставщиков в папку, оформить договора и дополнительные соглашения, свериться по ситуации на текущий момент.

В первую неделю задача продавнику была такая же:

- собрать всех Клиентов в папку, оформить договора, допсоглашения (коммерческие условия), свериться (забегая вперед, скажу, что сверяясь, мы дебиторки нарыли на 0,5 миллиона рублей), чем знатно удивили босса; «удивили» и в хорошем и плохом смысле: полмульта еще придет – чем не радость? и «как это я столько пропустил??»

– договориться о «касаниях» в каждый день или неделю, обрисовать еще раз порядок заказов) – в этой системной круговерти выделить время под поиск новых Клиентов;

Все это у нас получилось. Далее, настал май.

Сезон пошел!

Тут, уважаемый читатель, логичный переход. Одна сотрудница уходит. Сейчас, со стороны прошедших лет, я вижу, что ее уход и инициировал наши изменения в изменениях. Но был он очень кстати и Вам советую, если занимаетесь подобным. Закупки за неделю были, в основном, от 4х поставщиков. И происходили примерно один раз в неделю. Так

что на работу с ними у офиса уходило примерно работы час в день, даже с занесением документов.

Мы реорганизовались вот как.

С утра девочка обзванивает «юриков», которых по плану нужно обзвонить. Пристегивает собранные за сутки заявки от «физиков». Все это мы вместе складываем в машину: оформляем накладные на каждого и маршрутный лист – водителю. В районе обеда шеф подъезжает, анализирует-корректирует, и утверждает. Я все это отдаю водителю, он к вечеру едет грузиться. Чтобы с утра выехать. Наутро, после планерки на производстве, я сообщаю менеджеру об изменениях в отправке. Она тут же обзванивает всех Клиентов, все со всеми подтверждает, и, машина пошла.

Потом, снова в обед, история повторяется. С тем отличием, что возвратившуюся машину мы встречали вместе с шефом. Водитель докладывал, что да как. Отдавал накладные с расписками. Отдавал маршрутный лист, чеки за ГСМ. Босс расписывался, забирал деньги. А я забирал все документы для разнесения в «1С» и архива.

В субботу утром формировал ему пару-тройку разных отчетов, и мы с ним анализировали их. Тут у шефа бывало и восхищение продажами (прямо адской подконтрольностью их), тут было и чрезвычайное удивление расходами. Все было.

А после обеда мы занимались холодными звонками, поиском и подбором новых Клиентов. Оживлением «мертвых»

старых. На этом этапе мы уже, как полноценный отдел продаж, выбили у шефа процент для себя. И вместе начали ездить по переговорам. Пошла полноценная агентская работа.

Я был агентом-РОПом. Потом я сдал свои дела и должность.

Единственная девочка снова сменилась. И превратилась в диспетчера на входящих звонках, планировщика же машин.

Здесь, кстати, хотел проговорить вот что. В первой части я сказал Вам, читателям, что все ваши потраченные силы и нервы будут нах не нужны. Отчасти это так. Но здесь не все усилия пропали даром.

Закончился сезон.

Уже наработался сценарий с крупными Клиентами (ООО с НДС). В зиму, на минимальный оклад, босс помимо существующего диспетчера, принял еще и менеджера. Точнее, бухгалтера. Напомню, что бывший бух не умел компьютер включать. Чтобы все, что я делал в спешке, в левую копию «1С», она тщательно, с чувством-толком-расстановкой, занесла в облачную «1С». Ну и бухгалтерию чтобы вела. И к новой весне, знаю, что офис начал работу. Минимум – разгрузить шефа от входящих звонков – был выполнен.

Еще хотел добавить абзац об эмоциях. Все, что в этой части я писал более по-деловому, по-настоящему происходило более эмоционально.

Вспомните первую часть повести.

Коллеги!

Я считаю, что такой рост, что произошел, это – прорыв.

В подавляющем большинстве, мелкий предприниматель закрылся бы. Перевел бы оставшиеся средства в какой-нибудь другой сектор. Или также плыл бы по течению. Размазывая сопли про экономику и конкурентов.

Также, если Вас ждет подобное начало, не бойтесь идти с открытым забралом. Только «на берегу» (на бумаге то есть) договоритесь о результатах и вознаграждениях.

Полагаю, что описанная ситуация – пограничная. Т.е.: отдела не было – отдел стал. Как правило, обычно что-то есть: помимо самого владельца, всегда есть какой-нибудь учетчик-диспетчер-сотрудник.

Коммерсант не хочет платить много, а в идеале – вообще ничего. Вы, как создатель отдела, за мелочь не согласитесь, явно. О том, что «собирается» или «будет» выплачиваться, Вы поймете на следующий день. И будете видеть каждую секунду. Претендовать на деньги имеете право: вы будете видеть приход, и знать маржу и расходы. Будьте осторожны и относитесь к бизнесу, как к своему: Вы ж будете знать весь-весь-весь денежный поток (и личный доход владельца).

В моем случае деньги роль, ясен день, играли, но не самую главную. Мне коммерсант был небезразличен, с таким начинанием, ну и опыт такой, по созданию!

Эмоционально мне пришлось столкнуться с персоналом.

Вообще, это мое любимое с курсантских лет: «Дайте мне взвод, я вы\*\*у ему все мозги!»; е\*ливый задор, короче если.

В упомянутых цехах сотрудники, в основном ровесники (40 с хвостиком), либо прилично старше. Те, когда с шефом разговаривают на планерке, либо отношения выясняют, хоть и говорят на «ты», но дистанцию чувствуют.

А водители и разные кладовщики-разнорабочие – это молодежь, хоть уже с детьми на шее, но амбициями – мама дорогая! Ну и все на «ты». Я это усек в первый же день. Язно-бонядно, что сам босс в этой фамильярности виноват, но...

# 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.