

# Чиним не сбавляя оборотов 2004 ГОД

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

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

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

Искали мы недолго и довольно продуктивно. Один парень мне запомнился больше других: во-первых, потому что он был длинноволос, а во-вторых, он сразу предложил перейти на «ты». Неожиданно, но сославшись на культуру общения на «ты» в той компании, из которой он пришел, предложил перенести этот положительный опыт. Я был открыт, и после довольно продуктивного интервью и сделанной Андреем качественной презентации о том, что нужно делать и какие он видит первые шаги на новой работе, мы вместе с коллегой-кадровиком приняли решение его взять. Структурно эта задача, конечно, должна быть возложена на отдел кадров, но, учитывая размер организации, ее растущий штат и количество задач, которые необходимо решить, одним из первых, самых важных и ключевых шагов на пути к успеху было внедрение именно этой позиции. Ну и, конечно, немаловажную роль играет в этом сам человек: очень важно, чтобы он/она были из среды продаж, чтобы понимать, как все устроено в отделе и на какие рычаги предстоит давить.

### Андрей Глыба

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

**Личность:** индивидуальность – именно так можно охарактеризовать Андриюху. Все в нем сугубо индивидуально. Начиная от длины его волос до методов его работы. Рудаха-парень, который поддержит, но только если попросят, не идет на конфликт. Никогда ни с кем не спорит. Создал систему тренингов в «Блондокопф» с нуля, внес очень большой вклад в команду. Главный организатор всех конференций отдела продаж, получает от этого огромное удовольствие. Придумал фестиваль «Платиновый

Фердинанд» – феерический вечер на конференции отдела продаж в марте 2007 года в Египте. Трансформация заключалась в осознании «звездного имиджа», который заполнял много его пространства и мешал быть «ближе к народу». Полученная обратная связь в тренинге от коллег и от тренера серьезно «сдвинула» Андрея в сторону гораздо большей эффективности. В результате запустил еще ряд важных и ценных программ.

**История:** это была первая позиция, которую я ввел, считая, что вначале мне нужен помощник в создании системы

обучения и развития команды. На начальном этапе не было и намеков на создание суперкоманды – не хватало самых простых вещей. Вроде системы и календаря тренингов и системы оценки профессионального уровня. Главными его задачами на начальном этапе были обозначены создание системы обучения

для торговых представителей и «фокусикация всей страны» – проект по пересадке людей с отечественных авто на «форды-фокус». Сергей довольно рьяно взялся за работу, уже через два месяца пошли первые тренинги, а в 2005-м мы начали пересаживать людей на «форды».

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

*Понимание организации, структуры.* Андрей пришел из другой компании, рынка и организации. Поэтому было крайне важно вначале потратить достаточно времени на понимание всех механизмов деятельности — как внутри компании, так и ее внешней деятельности. Я попросил его съездить и «в поля», и обязательно в регионы, чтобы почувствовать полностью, как живет наш «организм», и увидеть другие области для улучшения, помимо тех, на которые я указываю сам.

*Исследование «духа организации».* Проведение качественного исследования в отделе продаж. Учитывая, что не со всеми людьми возможно поговорить (80 менеджеров, разбросанных по всей стране, а Андрей один!), я хотел сделать первый «замер температуры» в отделе — что люди думают, чего им не хватает, что они хотели бы улучшить. У меня были кое-какие наработки похожих исследований мнений в организации, и я горел желанием опробовать эти методики

в деле. Мне всегда представлялось делом первостепенной важности именно то, как и что люди думают о своем месте работы — мне важно всегда быть в курсе состояния настроения команды. Мы решили провести такой опрос: возможно, он даст нам еще несколько тем для размышления.

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

Полностью согласен	14%
Согласен	21%
Абсолютно не согласен	30%
Затрудняюсь ответить	35%

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

Еще одно подтверждение, что много есть лишней и ненужной работы и, видимо, нет четкой и понятной системы, кто и что делает. Наличие более 50% несогласных или затруднившихся ответить свидетельствует

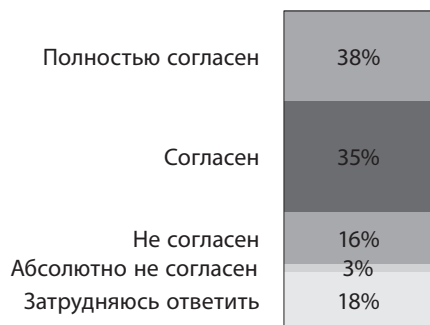
о том, что людей перегружают в основном второстепенными делами («Наверняка отчетами», — тут же подумалось мне.)

Полностью согласен	26%
Согласен	39%
Абсолютно не согласен	1%
Затрудняюсь ответить	34%

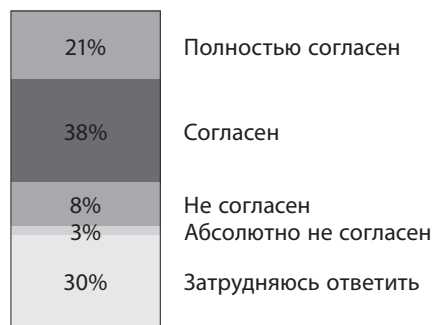
*Мои способности, стиль работы и моя точка зрения высоко ценятся моим менеджером.*

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

*В целом моя работа позволяет мне полностью реализоваться:*



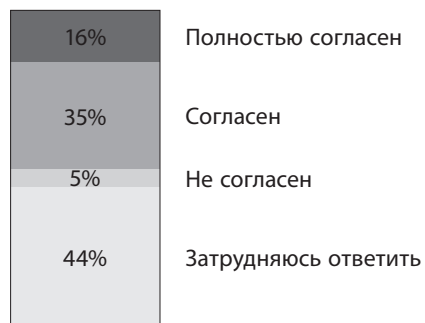
*Мы поощряем работников, создающих инновационные идеи и подходы:*



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

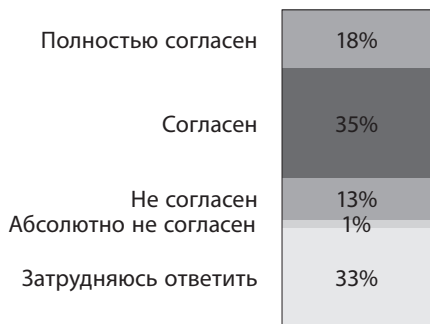
*Мой ЛМ\* доводит до сведения высшего руководства успехи своих подчиненных.*

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

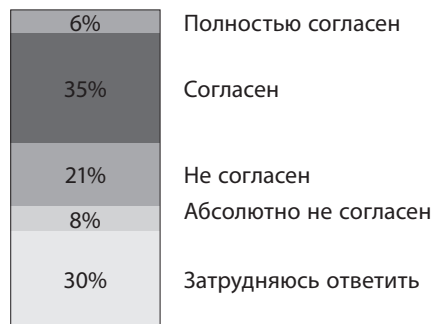


\* ЛМ — линейный менеджер, прямой руководитель.

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

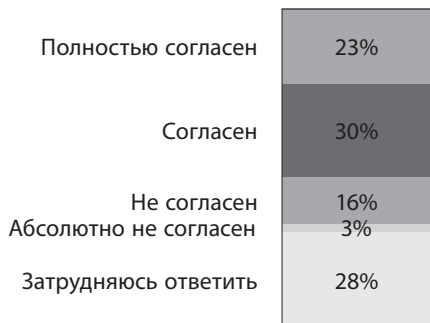


*Мой ЛМ обсуждает со мной реальные возможности моего карьерного развития в «Блондкопф»:*

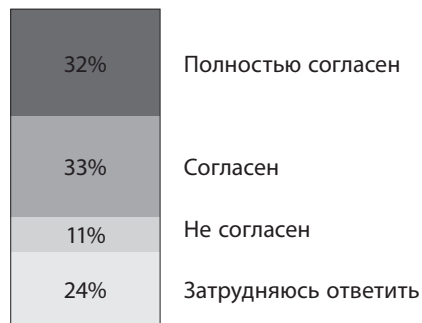


Честно говоря, сложно было ожидать другой картины: во-первых, карьерные перспективы мало кто вообще себе представлял, да и брали на работу на менеджерские позиции практически на 100% людей извне. Крайне редко вакансии заполнялась кандидатом изнутри, «своим», это скорее было исключением из правил.

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



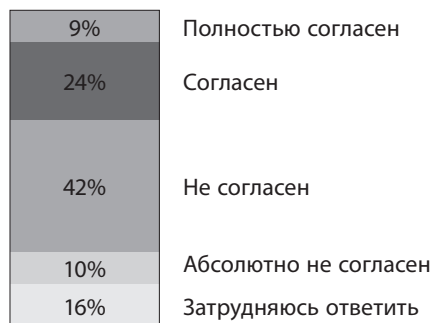
*Мой ЛМ дает объективную оценку моих сильных и слабых сторон:*



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

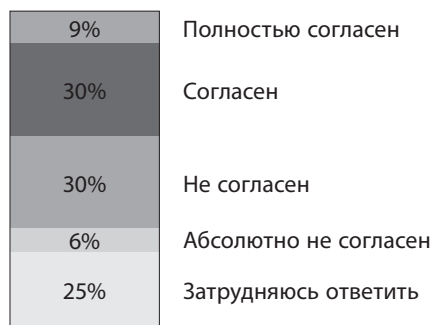
*Я удовлетворен количеством тренингов, в которых я принял участие за последний один-два года.*

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



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

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



## Цели, сформулированные в результате анализа

— *Повышение уровня компетенции в организации.* Тренинги и развитие. Это первое, что надо было сделать, как говорится, «вчерась». Людей необходимо учить, уровень в организации довольно

низкий, и винить, кроме как самих себя, нам было некого. Мы проговорили, что тренинги нужно делать не точечными, а системными. Система должна быть понятной, простой и отвечающей нашим нуждам, покрывать все уровни в организации, от торговых представителей до руководителей отделов.

- *Система карьерного развития («карьерный гид», «лучшие люди»).* В организации отсутствовала как таковая система карьерного развития. Никто не знал, кем он может стать, какую позицию занять и что для этого нужно сделать. Более того, такого запроса даже практически и не поступало ни от кого. 99% всех вакансий заполнялось внешними людьми, пришедшими из других компаний. Я видел в этом большую проблему. Организация должна уметь самогенерироваться — то есть «производить» свои кадры самостоятельно; в связи с ростом, расширением бизнеса появляется все больше и больше потребностей в менеджерах. Я считал, что 95–99% менеджерских вакансий могли быть закрыты своими же людьми. Для этого необходимо построить систему, которая будет давать возможность людям расти и развиваться.
- *Внедрение системы оценки работы.* Еще одна грань успешной и развивающейся организации — система оценки, оценки результатов работы. Для того чтобы человек развивался, ему необходимо давать обратную связь — в нашем случае менеджеру по прошествии года, да, впрочем, любому сотруднику, важно поговорить со своим подчиненным и оценить, как он сработал, что получилось, а что нет; в чем человек преуспел, что является его сильными сторонами, а что необходимо улучшать. И эту затею непросто осуществить, не имея системы координат — определенных оценочных критериев навыков, компетенций. Очень серьезная и большая работа, которая должна была всего лишь зародиться в первый год и превратиться во что-то рабочее уже в 2005 году.



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

1. Групп-менеджеры (мои непосредственные подчиненные) — на «фордах-фокус».
2. КАМы, РСМы (менеджеры) — на «ладах».
3. Торговые представители — на своих машинах, а компания компенсировала им расходы по использованию их автотранспорта.

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

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

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

— *Создание системы признания и поощрения*. Важным элементом создания особого духа в организации являются нематериальные вознаграждения — и я попросил Андрея подумать о разработке

системы признания и поощрения лучших сотрудников в каждом подразделении и последующем награждении на ежегодных конференциях.

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

### **Андрей Глыба. Прямая речь:**

*Как все начиналось для меня*

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

В назначенный день и час я сидел в одной из переговорных, знакомился, так сказать, с обстановкой вместе с тем самым менеджером по персоналу. Оказалось, что проблем (нет, не так — областей для развития!) больше, чем можно себе было предположить: машина набора персонала работала на полную мощность, люди менялись один за другим. Причем набирали на любую должность, начиная от торгового представителя и заканчивая менеджерами по продажам. Сам факт моего найма уже являлся доказательством того, что система карьерного роста в компании не работает, так как гораздо эффективнее было бы взять менеджера по развитию организации отдела продаж изнутри. Еще один факт: системы обучения не было. Никакой. Ну, то есть совсем не было. Иногда проводились какие-то тренинги, но происходило это от случая к случаю и для всех сразу. В общем, не самая обычная ситуация для одной из крупнейших западных компаний. «Что вы думаете по этому поводу?» — мило

спросила меня менеджер по персоналу. «Полная ж...» — подумал я, но вслух сказал: «Ну что ж, есть где поработать, и вот мои предложения...» Час беседы пролетел в разговорах, во время которых моя собеседница не давала никак и ничем понять, нравятся ли они ей или нет.

Коротко: на первой встрече мне дали понять текущее положение дел и предложили сделать презентацию через две недели перед «директором по продажам г-ном Синякиным». Та же самая «охотница за головами» предупредила меня, что а) г-н Синякин — звезда, б) он пришел в «Блондкопф» не так давно из М&Б, в) именно он является инициатором всех перемен, которые уже происходят или будут происходить в «Блондкопф». Тем интереснее! В назначенный день и час я сидел в приемной и ждал «экзаменаторов». А вот и Синякин — молодой парень с низким голосом и внимательным взглядом из-под густых бровей. Вторым экзаменатором была теперь уже знакомая мне менеджер по персоналу, которая сменила тактику. Или мне показалось, что сменила. Но у меня было ощущение, что она была на моей стороне в этой встрече и «продавала» меня г-ну Синякину. Полчаса презентации, вопросы-ответы, ваши ожидания по зарплате и пакету, спасибо, мы вам позвоним.

ОК, позвоните, как будет время. Потом была встреча с генеральным директором, и вскоре я уехал по работе в Новосибирск, где меня и застал звонок, сообщивший о том, что я принят на работу и хорошо бы приехать и подписать договор о найме. Через два месяца (это время ушло на передачу дел и недельный отпуск) я приступил к работе

в новой должности в новой для себя компании. Теория становилась практикой, необходимо было переходить к конкретным делам в развитии организации. Что ж, приступим...

#### *Система тренингов — как она создавалась, первый вариант и дальнейшая эволюция*

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

заработало на новом месте просто из ничего. Не было тренингов, а теперь есть. Круто! Шло время, и через полгода в нашей системе было уже семь программ, каждый сотрудник прошел минимум по тренингу. Приглашение на тренинги стало обычным

делом, люди приезжали в Москву, чтобы научиться навыкам продаж, переговорам и пр. Обучение в компании набирало ход. В дальнейшем мы распространили свою систему обучения и на компании-дистрибьюторы.

## Эволюция системы. Революции — нет, эволюции — да

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

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

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

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

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

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

### **Олег Синякин. Прямая речь:**

Господин Хортиц — это чуть ли не первое, что я услышал в общении с топ-менеджерами из компании, и мне немного резануло слух, но именно так и обращались к этому человеку. Раздражение прошло сразу после первой встречи. Еще на интервью господин Хортиц мне активно понравился своей открытостью, харизматичностью и верой в команду. Именно он тогда мне и сказал, что является приверженцем командной работы и всегда делает так, чтобы все оставались довольны и не было никаких конфликтов. Маттеус Бронислав Хортиц — человек с очень интересной судьбой: хорват по происхождению, имеющий австралийское гражданство (прожил там 10 лет), но большую часть жизни провел в Германии, сначала работая в фармацевтической компании, а затем перейдя в «Блондкопф». В 2006 году ему исполнилось 62, и в том же году у него родилась двойня (всего у него шесть детей, старшему — 32). Человек феноменальной судьбы и очень яркой жизни. Энтузиаст и жизнелюб, всегда умеющий и хорошо поработать, и хорошо отдохнуть. В 1994 году ему предложили поехать в Россию, и он практически сразу согласился. Собственно, он был отцом всего бизнеса «Блондкопф» в России, именно ему принадлежит этап становления компании с двух-

трех человек до мощного бизнеса с несколькими сотнями сотрудников.

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

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

Мне кажется, идеальный руководитель должен демонстрировать именно такой подход к людям и своей команде. Он (Маттеус) мне всегда говорил:

— Олег, до тех пор, пока есть результат, я не буду вмешиваться в вашу работу. Вы находитесь на фронте (так он называл отдел

продаж), и вам виднее, что и как делать. Я хочу только, чтобы вы могли объяснить, зачем вы предпринимаете те или иные шаги, но можете всегда рассчитывать на мою поддержку.

И я всегда ее получал. Имел абсолютный карт-бланш и делал то, что считал нужным.

Мне кажется, это важнейшая составляющая успеха в «Блондкопф». Не имея такого уровня свободы, вряд ли я провел бы столько преобразований и вряд ли проработал бы долго в компании. Именно за практикой, за свободой действий я и приходил в «Блондкопф».

### Доминика Пальмиро

**Позиция:** вице-президент компании.

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

**История:** первая встреча.

Первые упоминания о Пальмиро были озвучены аж на первом собеседовании; мне было сказано:

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

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

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

– Я много слышала о тебе, – начала она. – Перешел из M&B, почему?

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

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

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

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

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

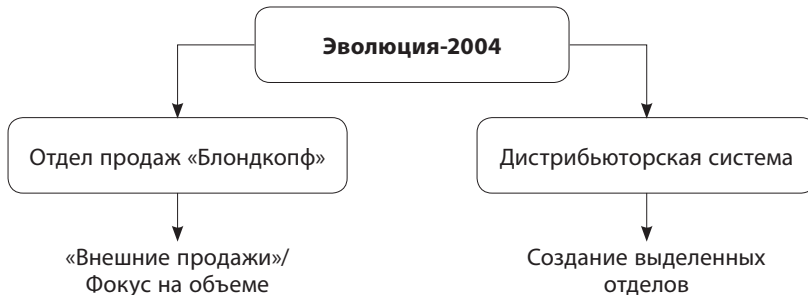
– Только, пожалуйста, не надо революций! – воскликнула она. – Нам не хотелось бы резких изменений.

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

– Отлично, – улынувшись, сказала она и предложила поучаствовать в общей встрече с главами других отделов – маркетинга, финансов, отдела кадров и финансового контроля. Я взглянул на часы, было около половины восьмого вечера. «Ничего себе», – подумал я и тут же вспомнил, как мне говорили, что приезду Доминики – это

отдельная глава в жизни компании и время, пока Доминика здесь, перестает иметь хоть какое-нибудь значение. Та первая встреча закончилась в одиннадцать, после чего мы все дружной толпой поехали в ресторан поужинать, где продолжили знакомство. Доминика усадила меня рядом с собой и весь ужин расспрашивала – кто я, откуда, мои планы, мои наблюдения за происходящим, в чем отличие нашей компании от моей предыдущей, по ходу рассказывая, как складывалась ее карьера и где она успела поработать за свою жизнь. Разговор сложился очень увлекательный, и по ходу его я понял, что именно Доминика является движущей силой жизни российского «Блондкопф». Я очень обрадовался, увидев, что с таким менеджером можно вести диалог и можно договариваться, а с учетом размаха перемен, которые я собирался произвести, возможность быть услышанным – самая необходимая и важная. Доминике очень симпатизировало российское подразделение «Блондкопф», и она не раз признавала его своим любимым.

Вот такую презентацию я предложил Доминике и Хортицу:



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

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

## Эволюция отдела продаж

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



## Отдел продаж — основная роль и задачи

### Фокус до:

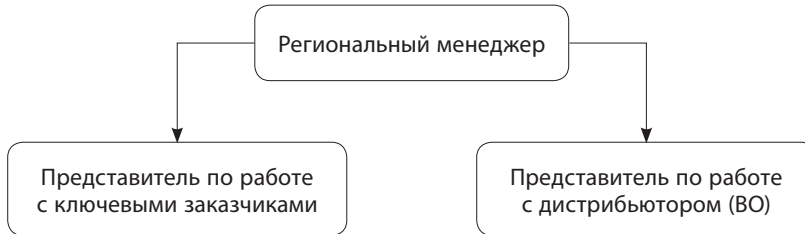
- Проверка дистрибуции.
- Поиск новых заказчиков.
- Переводные заказы.
- Иногда продажи.
- Проверка цен.

### Фокус сейчас:

- ПРОДАЖИ!

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

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



Список приоритетов для этих членов команды теперь был таков:

Представитель по работе с ключевыми клиентами. Описание работы:

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

- Планирование и исполнение всех инициатив и запусков.
- Постоянный поиск дополнительного объема продаж.

Представитель по работе с дистрибьютором. Описание работы:

- Выделенные отделы дистрибьюторов.
- Контроль, тренинги и развитие выделенных отделов.
- Постановка целей по объему и дистрибуции.
- Полная ответственность за объем продаж через ВО\*.

Региональный менеджер. Описание работы:

- Общий контроль за регионом.
- Ответственность за объем продаж региона.
- Контроль и развитие дистрибьюторов.
- Управление торговыми представителями по работе с ключевыми клиентами и торговыми представителями по работе с дистрибьюторами.
- Планирование мероприятий по продвижению продукции.
- Взаимодействие с КАМ.

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

Не все были готовы эту ответственность на себя взять, и в 2004 году мы произвели самую существенную кадровую реформу — я поменял много людей; часть из них, поняв, что грядут не самые желательные для

---

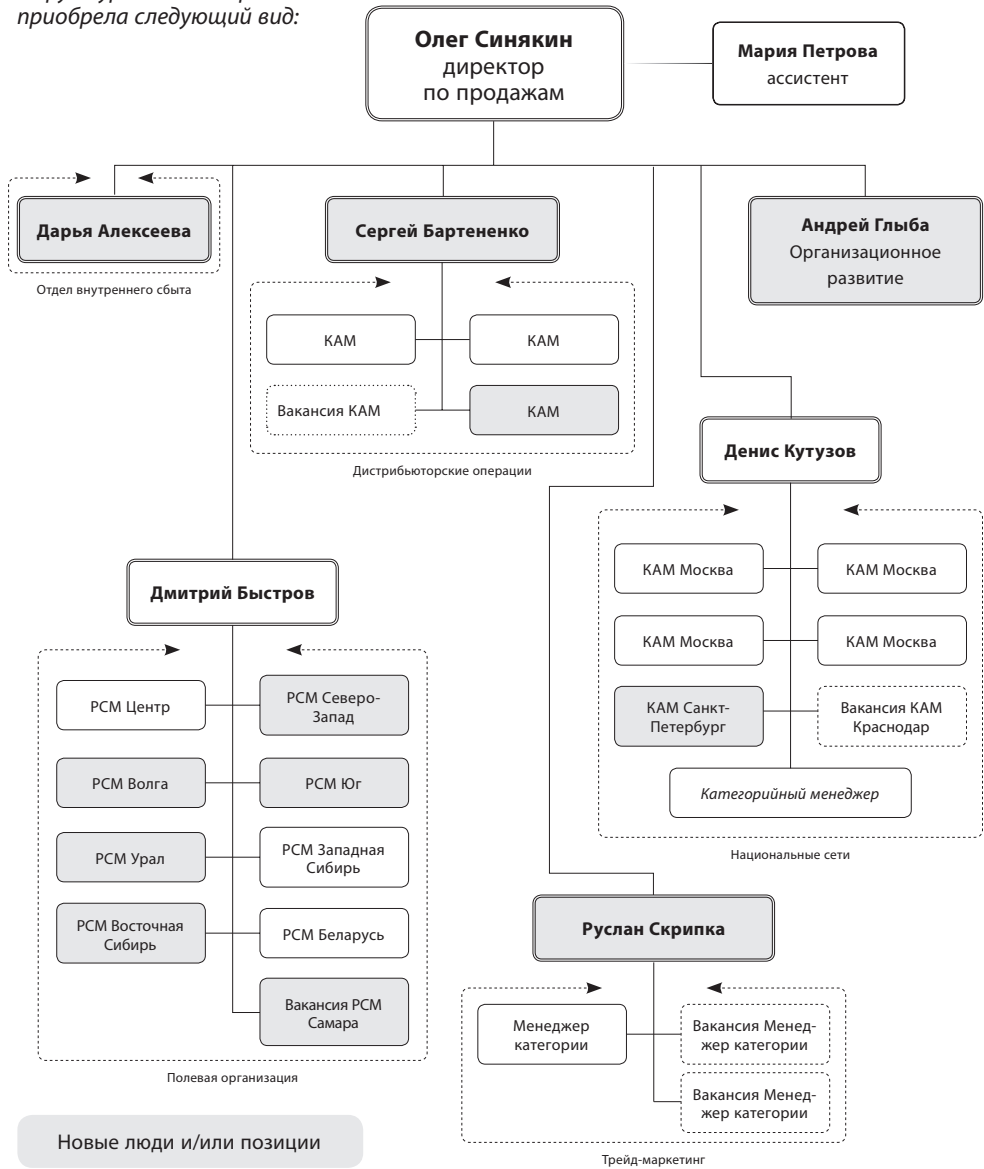
\* ВО — выделенный отдел.

них перемены, ушли сами. 2004-й стал годом непрекращающихся интервью. Вначале было важно определить, кто остается, и такая возможность была дана всем. Я за полгода 2004-го познакомился лично с каждым ключевым менеджером, чтобы понять, будем мы дальше плыть вместе или нет. По некоторым было сразу понятно, что мы расстанемся, другие вполне могли перестроиться, а были некоторые (хоть и меньшинство), которые вызывали восхищение, и мы продолжали работать вместе.

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

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

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



### Олег Синякин: Презентация эволюции

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

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

— Да, — сказала Доминика, — именно так.

— Я согласен и готов предложить эволюцию!

Думаю, что во многом мои хорошие отношения с ней были заложены на той самой первой презентации. Очевидно было, что ей такое начало страшно нравится: она вовсю улыбалась и предложила мне продолжить.

Я детально изложил, что конкретно я собираюсь сделать и какие предполагаются результаты. Конечно, многие мои предложения вызвали возражения, например разрыв контракта с двадцатью одним дистрибьютором.

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

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

Вторая волна поднялась при обсуждении изменений в организации. Не то чтобы кто-

то был против, скорее, мои заявления по поводу начала работы людей в реальных продажах бросили тень на всю команду, или, точнее, на ее работу до... Я сумел дипломатично уйти от прямого конфликта или обсуждения этой деликатной темы.

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

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

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

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

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

— Ну а если все равно никак?

— А если никак, то и я никак — что делать, не буду переделывать, стану смотреть дальше, куда это все приведет...

Теперь я понимаю, что почему-то все очень бояться штаб-квартиры и не очень-то охотно предлагают какие-то новые подходы, методы, соображения... Для меня же жизнь без новых идей скучна и неинтересна. А Доминика продемонстрировала открытость и заинтересованность в моих инициативах, я успокоился и глубоко внутри вздохнул с облегчением: ух, теперь точно все получится!